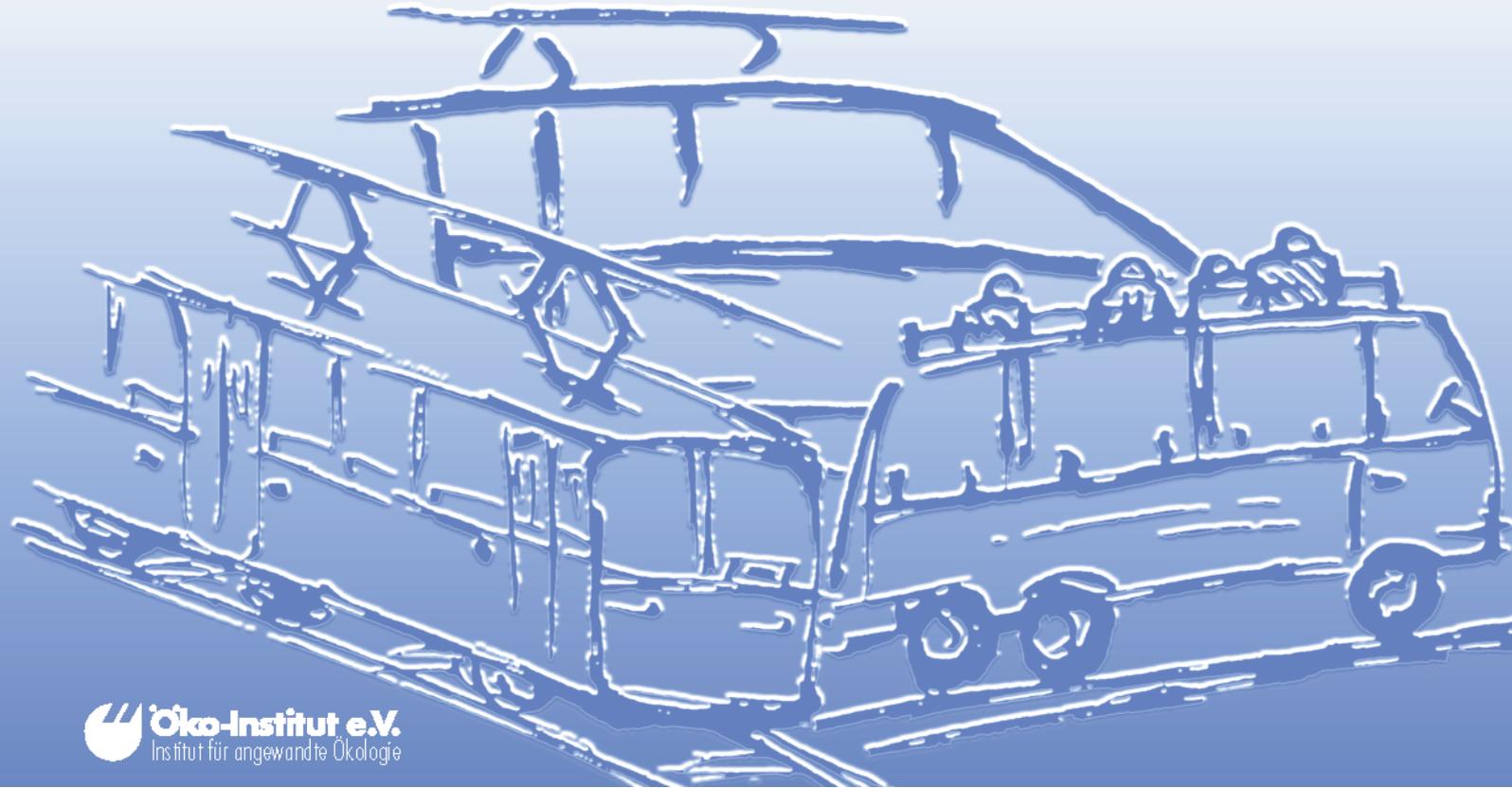


Patrik Werner

1. Klasse für alle

Sieben Bausteine zum exzellenten
Nahverkehrs-Unternehmen



Impressum

Die Deutsche Bibliothek

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

ISBN 3-934490-01-8

© 2000 Öko-Institut, Institut für angewandte Ökologie e.V., Freiburg, Darmstadt, Berlin
Nachdruck und Vervielfältigung, auch teilweise oder in umgestalteter Form, sind nur mit Zustimmung des Verlags zulässig.

Öko-Institut e.V.
Verlag
Postfach 6226
79038 Freiburg
www.oeko.de

Autor: Patrik Werner

Umschlaggestaltung/Satz: Sabine Kropat

Druck und Bindung: Druckerei Herbstritt

1. Klasse für alle

Inhalt

	Seite	
Einleitung	8	
A: Ein Unternehmensleitbild schaffen	18	Die Zielgruppen. Unbewusste Leitbilder. Grundlagen und Beispiele für Leitbilder.
B: Die richtigen Mitarbeiter finden	36	Service braucht Führungsqualitäten. Führungspotenzial erkennen.
C: Die richtigen Mitarbeiter behalten	46	Das wertvollste Gut eines Unternehmens. Ideelle Motivation. Mitarbeiter stark machen. Materielle Belohnung.
D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen	70	Kommunikation "vor der Haustür" der Kunden. Telekommunikation. Persönliche Kontakte. Hilfen zum Kunden-Feedback. Das Kontakter-Prinzip. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.
E: Aus der Sicht der Kunden handeln	86	Die Servicekette. Gedruckte Informationen. Information an der Haltestelle. Informationen während der Fahrt. Fahrpreis-System. Hardware. Software. Von Mensch zu Mensch. Professionelle Gastfreundschaft. Pro-aktives Denken.

	Seite	
F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren	132	Das Kundennutzen-Modell. Wissen, was für die Kunden wichtig ist. Die eigene Leistung und die der Wettbewerber kennen lernen. Den Dialog mit den Kunden suchen. Qualitäts-Standards festlegen. Kundenbeschwerden als Lebenszeichen auffassen. Für Entschädigungen sorgen.
G: In Prozessen denken	194	Das Vertrauen der Kunden (zurück-)gewinnen. Den Wert des zufriedenen Kunden erkennen. Das Vertrauen aller Beschäftigten gewinnen. Sich die Freiheit zum Neu-Denken geben.
Verzeichnis der Anmerkungen	210	
Stichwortverzeichnis	216	
Literaturverzeichnis	234	

Vorwort

Öffentlichen Verkehrsunternehmen bläst derzeit der Wind heftig ins Gesicht. Die wohlstandsabhängige Motorisierung ist immer noch die entscheidende Stellschraube der Verkehrsmittelwahl im Lande. Daran wird sich vermutlich so lange nichts ändern, wie Politiker in Bund, Ländern und Kommunen keine eindeutigen und konsequenten Signale zugunsten einer umweltverantwortlichen Förderung der Verkehrsmittel des Umweltverbundes geben. Solange der öffentliche Verkehr parallel zum Autoverkehr gefördert wird, werden Bahnen und Busse nie mehr als nur zweiter Sieger im Wettkampf um Verkehrszuwächse sein.

Andererseits wirft der europäische Wettbewerb um die Nahverkehrsmärkte seine Schatten voraus. Aber längst nicht bei allen Verkehrsunternehmen hat die kommende Marktöffnung dazu geführt, sich auf die Herausforderungen durch verstärkte Kundenorientierung und eine Qualitätsoffensive einzustellen. Immer noch gibt es Unternehmen, die Fahrgäste eher als Störfaktoren eines reibungslosen Betriebsablaufs

ansehen denn als wahlfreie Kunden ihrer Dienstleistungen.

Die Arbeit im Verkehrsbereich des Öko-Instituts steht unter der thematischen Schwerpunktsetzung, Verkehrsbelastungen abbauen zu helfen und zugleich neue Mobilitätsangebote bereitzustellen. Konzepte zur Ausweitung von Fahrplanangeboten und zur integralen Vernetzung von öffentlichen Verkehrsmitteln spielen eine große Rolle. Sie allein reichen jedoch nicht aus, um die Menschen von der Qualität des ÖPNV zu überzeugen und sie zum Umsteigen vom Auto auf den Bus oder die Bahn zu bewegen. Die besseren Angebote müssen den Kunden auch nahe gebracht werden, damit sie in deren Bewusstsein gelangen und als individuelle Wahlmöglichkeit (immer öfter) in Betracht gezogen werden. Eine kundenzentrierte Kommunikation und ein ansprechendes Marketing tragen dazu bei, die Potenziale der umwelt- und stadtverträglichen Verkehrsmittel besser auszuschöpfen.

Dies lässt sich nicht allein durch die Vorgaben der politischen Aufgabenträger des ÖPNV erreichen, für diese Zwecke einsetzbare Finanzmittel garantieren noch lange nicht das Funktionieren dieses Anspruches. Die entsprechende Einstellung der Verantwortungsträger und des Personals in den Verkehrsunternehmen muss hinzukommen, damit sich der ÖPNV ganzheitlich in den Dienst der Kunden stellt.

Wir freuen uns, mit dem vorliegenden Band eine direkte Ansprache an die Verantwortlichen in den Verkehrsunternehmen vorliegen zu haben. Wir verstehen die Aussagen von "1. Klasse für alle" als wertvolle Ergänzung zu unseren bisherigen Arbeitsschwerpunkten im Bereich der ÖPNV-Förderung.

*Willi Loose,
Arbeitsfeld Verkehr des Öko-Instituts*

Einleitung

Als Mitte der 80er-Jahre bekannt wurde, dass die Waldbestände in Deutschland durch Immissionen aus Industrie, Haushalten und Kraftfahrzeugverkehr geschädigt und möglicherweise auf Dauer in ihrem Bestand gefährdet seien, schien die Zeit der weniger umweltbelastenden öffentlichen Verkehrsmittel gekommen. Und einige Jahre lang verbuchten Busse und Bahnen auch beträchtliche Markterfolge. So verzeichneten die VDV-Unternehmen in Westdeutschland zwischen 1985 und 1993 eine Steigerung der Fahrtenzahl von insgesamt 17,5 Prozent. Die Zahl der Zeitkarten – ein Maß für die Stammkundenbasis – stieg in den fünf Jahren bis 1990 um ein Viertel, von 1990 bis 1993 sogar um zusammengerechnet 27 Prozent, mit einem Plus von zehn Prozent allein im Jahr 1993 (1).

Gleichwohl zeigte auch der motorisierte Individualverkehr – der bedeutendste Mitbewerber im Mobilitätsmarkt – ein stetiges Wachstum. Im Zeitraum von 1985 bis 1993 stieg der PKW-Bestand in den alten Bundesländern mit ihrer vorher schon hohen Fahrzeugdichte um 29,5 Prozent (2).

Seit einigen Jahren öffnet sich nun die Schere zwischen dem Markterfolg der beiden Verkehrssysteme zugunsten des motorisierten Individualverkehrs. Die Autobranche verzeichnet stetig höhere Zulassungszahlen (1995: 3,3 Prozent, 1996: 5,5 Prozent, 1997: 0,9 Prozent, 1998: 5,9 Prozent), und 1999 war mit Ausnahme von 1990 und 1991, den Jahren der Wendeconjunktur, das erfolgreichste Autojahr in Deutschland (3). Dagegen stagniert der Markterfolg der öffentlichen Verkehrsmittel. 1995 erhöhte sich die Gesamt-Fahrtenzahl der im VDV organisierten Unternehmen nur noch um 0,2 Prozent. In den drei folgenden Jahren nahm die Zahl der beförderten Fahrgäste kontinuierlich ab, wobei allein die Zuwächse bei der Schülerbeförderung ein noch ungünstigeres Ergebnis verhinderten. 1999 ergab sich eine leichte Erhöhung der Fahrtenzahl, allerdings auch diesmal relativ geringer als der Zuwachs bei den PKW-Neuzulassungen (4).

Angesichts der eigenen Haushaltslage reagieren die kommunalen Besteller und Bezahler zuweilen aus einer kurzsichtigen wirtschaftlichen Logik: Mit

Kostenreduktions-Programmen soll der Abstand zwischen betrieblichen Aufwendungen und Einnahmen verkürzt werden. Sicher ist es leichter, 100.000 Mark einzusparen als den gleichen Betrag als Mehrgewinn zu erreichen. Denn weil nur ein Teil des Umsatzes das Ergebnis verbessert, erfordern 100.000 Mark Mehrgewinn nicht selten ein Vielfaches an Mehrumsatz. Deshalb erscheinen Einsparungen naheliegender und sinnvoller als Investitionen. Aber wie viele Fahrgäste und wie viel Umsatz gehen durch Einsparungen bei den Leistungen für den Kunden verloren?

Im Grunde ist Sparsamkeit oder besser: differenziertes Kosten-Nutzen-Denken natürlich angebracht. Wo allerdings der "Rasenmäher" regiert, also der unterschiedslos auf alle betrieblichen Felder angewandte Einsparungsgedanke davon abhält, strategisch überlegt zu investieren, wo dies die Kunden trifft und letztendlich abstößt, lässt sich das als wenig zukunftsorientierte Fehlentscheidung werten.

Vor einiger Zeit war ich in einer der größten Städte des Ruhrgebietes und erlebte dort, wie abstoßend solch eine falsch verstandene Sparsamkeit auf die

Kunden wirkt – und erst recht auf alle diejenigen, die wahlfrei sind und mit öffentlichen Verkehrsmitteln nur sporadisch Kontakt haben.

Unbestritten sind U-Bahnen der investiv und betrieblich gesehen teuerste Baustein der städtischen Nahverkehrssysteme. Was aber nützen alle finanziellen Anstrengungen für Streckenbau, rollendes Material und Bahnhofsanlagen, wenn der Nutzer mit dem Eindruck des stetigen Verfalls konfrontiert wird. Dieser Eindruck vernachlässigter Instandhaltung und Reinigung, den ich bereits auf einem der zentralen innerstädtischen Bahnhöfe bekam, vertiefte sich bei der Ankunft im Vorort: Eine deftige Geruchsmischung, verbunden mit allgegenwärtigem Unrat, abgestoßener Farbe und flackerndem Neonlicht, erweckte den Eindruck, das Unternehmen habe, außer der fahplangemäßen Beförderung zwischen Ein- und Ausstiegspunkt, sämtliche Bemühungen aufgegeben, seinen heutigen und potenziellen Kunden eine auch nur annähernd preiswürdige Dienstleistung zu bieten.

Nach vielen Jahren erstarrter Produktpolitik richtete sich das Augenmerk der Verkehrsbetriebe ab Mitte

Einleitung

der 80er-Jahre vor allem auf technische oder Hardware-Verbesserungen. Und hier wurden bedeutende Fortschritte erzielt. Durch Beschleunigungsmaßnahmen im Straßenraum wie auch durch Selbstbedienung beim Fahrkartenkauf verkürzten oder stabilisierten sich die Fahrzeiten. Niederflurfahrzeuge – Ende der 80er-Jahre noch verhalten angenommen, dann ab Anfang der 90er-Jahre in breitem Umfang beschafft – sorgen nun allorten für einen mühelosen Ein- und Ausstieg und bei der Bestuhlung hat sich in neu beschafften Bussen und Bahnen die früher schmerzhaft in Auge und Wirbelsäule springende Vandalismusresistenz zu einem PKW-ähnlichen Sitzkomfort gewandelt. Genauso sind auch die inzwischen häufig geordnete Doppelverglasung und der Einbau von Klimaanlage Entscheidungen für eine aus Sicht der Kunden sinnvolle Investition.

Einige Verkehrsbetriebe – wie die Tochter-Unternehmen der Westfälischen Verkehrsgesellschaft (WVG) in Münster – gehen sogar so weit, auf Schnellbuslinien ihre Fahrzeuge mit einer individuell steuerbaren Audioanlage an jedem Platz auszurüsten, um

sich so dem Spiel- oder Unterhaltungswert des privaten PKWs anzunähern. Der ebenfalls angebotene Lesezirkel auf diesen Linien betont dann zusätzlich noch den Alleinstellungsanspruch des “chauffeur-gesteuerten” Verkehrsmittels. Statt auf das Fahren können sich die Sinne auf andere Aktivitäten konzentrieren.

Auf den Schnellbuslinien der WVG-Tochter Regionalverkehr Münsterland (RVM) finden sich weitaus mehr wahlfreie Fahrgäste als in qualitativ weniger entwickelten Linien des Unternehmens. In einer Marktuntersuchung der RVM gaben 78 Prozent der befragten Schnellbus-Stammkunden an, dass ihnen immer oder häufig ein Auto zur Verfügung stehe. Die gleiche Aussage trafen jedoch nur knapp die Hälfte der Fahrgäste auf anderen RVM-Linien (5).

Ein Großteil der technischen Errungenschaften kommt jedoch nicht nur auf diesen zuwachsstarken Buslinien, sondern bundesweit in Städten und in ländlichen Regionen zum Einsatz. In diesem Licht wirkt es ernüchternd, dass sich die “Verbraucher” trotz aller Investitionen so wenig zum öffentlichen Verkehrsan-

gebot hingezogen fühlen. Offenbar gibt es Strömungen, die das erfolgreiche Agieren am Mobilitätsmarkt behindern. Wenn gleichzeitig der PKW-Verkauf ständige Zuwächse zeigt, lässt sich bereits erahnen, dass hier mit den Spielregeln des Mobilitätsmarktes virtuoser umgegangen wird. Und wenn die höchsten Zuwachsraten bei den sogenannten Nobel-Marken Audi, BMW und Mercedes-Benz verzeichnet werden, wird klar, dass es selbst in der wachstumsorientierten Autobranche Mitspieler gibt, welche die Spielregeln nochmals versierter beherrschen.

Während der PKW-Neuwagenverkauf in Deutschland 1999 im Vergleich zu 1995 um 14,7 Prozent höher lag, setzten Audi, BMW und Mercedes-Benz 1999 fast 33 Prozent mehr Fahrzeuge ab als vier Jahre vorher (6). Auffällig bei den hier genannten Herstellern ist, dass sie viel mehr als ein rein funktionelles und zuverlässiges Transportbehältnis oder einfach nur die Überwindung der Strecke zwischen den Punkten A und B vermarkten. Ihre Produkte verkörpern über den von jedem PkW gebotenen Gebrauchsnutzen hinaus Faszination, Begeisterung und Leidenschaft.

Was besonders die drei selbstgeadelten Nobel-Hersteller in bewundernswerter Weise beherrschen, ist die Ansprache der Gefühlsseite ihrer Käuferschaft, das Spiel mit sozialen und psychologischen Regeln. Sie laden ihre Erzeugnisse mit subjektivem Kundennutzen, dem gefühlsmäßigen Mehrwert, auf und erfüllen damit die offen nie geäußerten Wünsche der Käuferinnen und Käufer nach einer Prestigezulage. Wie die Preisgestaltung zeigt, wird dieser Mehrwert bei diesen Anbietern zwar automatisch, aber nicht kostenlos mitgeliefert. Gleichwohl sind deren Fahrzeuge im Urteil der Käufer ihren Preis wert. Hier, bei der Anwendung von sozialen und psychologischen Spielregeln, liegen die größten Diskrepanzen zu den öffentlichen Verkehrsmitteln (ÖV) und besonders zum Nahverkehr.

Welche Gefühle ergeben sich für einen Kunden bei einer unvoreingenommenen Betrachtung des ÖV-Angebots? Zuerst einmal ist es das Gefühl der Bindung an einen Fahrplan. Geplant ist aber noch lange nicht realisiert. Und so muss der ÖV-Kunde häufig erfahren, dass sich zum Teil erhebliche Abweichungen zwischen

Einleitung

Plan und tatsächlich erbrachter Leistung ergeben. Fährt der Bus oder die Bahn im Takt? Gut, aber Takt bedeutet nicht nur Gleichmäßigkeit, sondern zugleich auch Fremdbestimmung. Ein Dirigent oder im Extremfall das Fließband steuern die Abfolge von Aktionen.

In der Hauptverkehrszeit herrscht häufig eine Enge in den Fahrzeugen, die Fahrgäste zur Tuchfühlung mit völlig Unbekannten zwingt. Diese ungewollte Tuchfühlung wird in Kauf genommen von denen, die öffentliche Verkehrsmittel nutzen; aber wer würde von sich aus solch eine distanzlose Nähe gegenüber Fremden anstreben? Bei der Fahrt in Bussen und Bahnen zeigt sich schnell, dass Einzelreisende zuerst die freien Sitzpaare belegen. Erst nachdem diese Möglichkeiten ausgeschöpft sind, werden auch die Plätze direkt neben einem schon sitzenden Fahrgast eingenommen. Sind nur noch Stehplätze vorhanden, kann man dann im Vergleich zum Auto mit dessen Sitzplatzgarantie nicht mehr von Beförderungsqualität reden, denn zur Enge kommt die unkomfortable Art des Transportiert-Werdens.

Beim unvoreingenommenen Blick mit den Augen des ÖPNV-Laien erweist sich ebenso schnell, wie lückenhaft die Informationskette der Verkehrsunternehmen ist. Das Resultat: Auf der "mentalen Landkarte" der Mobilitätsverbraucher ist kein Bus- oder Bahnangebot vorhanden.

Das beginnt bei der Haltestellen-Gestaltung. Im Grunde könnten Verkehrsunternehmen diese Zugangspunkte als dreidimensionale Werbemittel nutzen, wie dies Anbieter von Konsumgütern mittels Plakat-Großflächenwerbung tun. Sicher, eine optisch eindrucksvolle Haltestellenanlage, die auch noch einen effektiven Wetterschutz bietet, verlangt beträchtliche Investitionen bei Bau, Instandhaltung und Reinigung. Doch eine einzige Plakatwand mit Großflächenwerbung kostet pro Jahr schon rund 5.000,— DM Miete. Dabei sind die Produktionskosten für die Werbemedien selbst noch nicht eingerechnet. Wo ein Plakat dann mehr oder weniger überzeugend ein Produkt zu verkaufen hilft, zeigen gut gestaltete, komfortable Haltestellen ganz handfest und nutzbringend: "Lieber Kunde, schon vor dem Einsteigen sorgen wir für Ihr Wohlbefinden."

Der Blick des Betrachters fällt auf die Information an der Haltestelle. In der Regel – sofern der Aushangfahrplan nicht gerade entwendet wurde – wird die Frage: Wann fährt der Bus/die Bahn? beantwortet. Offen bleiben zu häufig die Fragen: Welchen Weg nimmt das Fahrzeug? An welcher Haltestelle muss ich aussteigen, um an meinen Zielpunkt zu gelangen? Wie lange dauert die Fahrt? Wann geht es zurück? Wie viel kostet die Fahrt? Was ist die für meinen Bedarf passende Fahrkarte? Wo bekomme ich persönliche Beratung? Und schließlich: Eine Haltestelle dient nicht nur dem Einstieg, sondern auch dem Ausstieg und dem Umstieg. Dann bleibt dort, wo kein Umgebungsplan zu finden ist, eine weitere Frage ungeklärt: Wie komme ich von hier aus zum Anschluss und zum eigentlichen Ziel meiner Fahrt?

Hilfreich wäre es, könnte ein Kunde oder eine Kundin sich mit einer Produktinformation bereits zu Hause die meisten dieser Fragen beantworten. Doch wie es der Zufall will, ist gerade, wenn eine Fahrt in Betracht kommt, keine Dokumentation darüber zur Hand. Ein Griff zum Telefon? Wie heißt das Ver-

kehrsunternehmen? Wo sitzt es? Gerade besetzt! Es nimmt niemand mehr ab!

Selbst bei gutem Willen gibt es viele Hindernisse, um bei der Informationsbeschaffung nicht ans Ziel zu gelangen. Wer einmal als Wahlfreier solch eine Erfahrung gemacht hat, streicht die öffentlichen Verkehrsmittel aus der Liste von Alternativen. “So etwas lasse ich mir nicht bieten” ist die häufige Reaktion auf diese mangelhafte Serviceleistung.

Während einer Bahnfahrt hörte ich die Diskussion eines Ehepaares mit dem Kundenbetreuer. Unser Zug hatte etwa eine halbe Stunde Verspätung. Aber wie oft sorgt nicht ein Stau auf der Straße für solche Verzögerungen? Der geplante reibungslose Übergang zum ICE war dahin. Das Ehepaar, dem Vernehmen nach seit langem zum ersten Mal wieder per Bahn unterwegs, kam dann zu dem Urteil, künftig wieder mit dem Auto zu fahren. Wo die Bahn nach einer einzigen schlechten Erfahrung für diese Kunden “abgeschrieben” war, hätte der PKW immer wieder eine Chance gehabt. Wer sagt schon nach dem ersten Stauerlebnis: “Ab heute ist das Auto für mich passé!”

Einleitung

Hier ist der öffentliche Personenverkehr einer weitgehend negativen Grundhaltung der Autofahrer ausgesetzt.

Auf dem Weg, der zu einem Platz auf der "inneren Landkarte" der Konsumenten führt, haben einige kleine Unternehmen in den letzten Jahren buchstäblich im Sprung eine große Strecke zurückgelegt: In den so genannten Stadtbus-Städten Dornbirn, Lindau, Detmold, Bad Salzuflen, Lemgo und danach in vielen anderen wird auf zwei Elemente gesetzt, den potenziellen Kunden das Vorhandensein des Angebots immer wieder vor Augen führen. Zum Ersten sehen die Stadtbus-Unternehmen die durchweg neuen, hochwertig ausgestatteten Busse als bewegliche Werbeträger an – und damit als ständige Einladung zum Einsteigen. Deshalb werben diese Fahrzeuge auch nicht für Schuhgeschäfte, Waren- oder gar Autohäuser, sondern ausschließlich für das umfassende Servicepaket 'Stadtbus'. In der Begrifflichkeit der Werbepsychologie tragen die Fahrzeuge hier die Funktion der Schlüsselbilder (key visuals), die auf direktem Wege das Bewusstsein der Kunden ansprechen, viel direkter, als es sprachliche Zeichen und langwieriges

Argumentieren können. Diese Wirkung skizziert das englische Sprichwort: "Seeing is believing."

Mit der Einrichtung von Kundenzentren oder Stadtbus-Läden sorgen die Stadtbus-Gesellschaften dafür, dass an einem festen Platz, mitten im Geschäftsbereich der Innenstädte, wo täglich auch eine große Zahl von "Noch-nicht-Kunden" vorbeigeht, das Angebot präsent ist. Hier sind die Menschen, die den Stadtbus repräsentieren, ohne Zeitdruck persönlich ansprechbar. Wer sich zu Fahrplänen und Preisen informieren, Kritik äußern oder vielleicht nur einen Werbeatikel kaufen will, findet hier mühelos den direkten Zugang zu der menschlichen Seite des Angebotes.

Die Infas-Untersuchung "Kundenansprüche an den öffentlichen Nahverkehr" (7) brachte zu Tage, dass viele Befragte, Kunden wie Nicht-Kunden der öffentlichen Verkehrsunternehmen, die Fahrpreise als zu hoch bewerten. Ob dies, gerade bei den Nicht-Kunden, ein realistisches Urteil ist, soll hier außer Acht bleiben. Entscheidend ist – wie bei der Wahl des PKW-Modells – viel eher der subjektiv empfundene

Nutzen, denn er steuert letztendlich das tatsächliche Verhalten.

In der Literatur zur Güte von Produkten und Dienstleistungen finden sich durchgängig die folgenden Feststellungen: "Der Kunde bestimmt, was Qualität ist" und "Der Kunde bestimmt über die Erreichung von Qualitätszielen". Das klingt neuartig, doch schon seit vielen Jahren gilt für erfolgreiche Anbieter die Erkenntnis: "Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler." Qualität kann deshalb nur am Maßstab des wahrgenommenen Kundennutzens gemessen werden.

Dementsprechend bestimmen die Kunden, was sie als zu teuer oder eindeutiger: als nicht Preis-wert erachten. Legt man die universelle und ständige Verfügbarkeit des eigenen Autos als Maßstab an, sind Busse und Bahnen subjektiv häufig nicht Preis-wert. Schon im Verhältnis dazu, wie lieblos ein Verkehrsunternehmen seine Kunden an der Haltestelle empfängt, können zwei oder drei Mark Fahrpreis bereits als zu viel erscheinen. Ähnlich verhält es sich bei dem Platzangebot in den Fahrzeugen, besonders dann,

wenn es auf den Sitzen zum Körperkontakt kommt oder der Fahrgast einen Teil der Strecke im Stehen verbringen muss. Streng genommen wird damit die Serviceleistung des Anbieters nur zum Teil erfüllt, besonders im Vergleich zur Fahrt mit dem Auto. Ein ganzheitlich denkendes Dienstleistungsunternehmen mit einem ernst gemeinten Bekenntnis zur Qualität würde zumindest mit einer Fahrpreisminderung oder mit Kulanzleistung reagieren. "Diese Qualitätsmaßstäbe können wir uns nicht leisten" mag eine kurz-sichtige, kostenfixierte Antwort auf solche Ansprüche sein. Diese Maßstäbe nicht zu erfüllen bedeutet jedoch, einen wichtigen Teil der Preis-Leistungs-Erwartungen zu enttäuschen. Das führt zum ständigen Verlust bisheriger Kunden und schreckt zugleich viele mögliche Kunden ab.

"Zu teuer" betrifft manchmal auch die Art und Weise, wie sich Fahrgäste von den "Botschaftern" des Anbieters behandelt oder ignoriert fühlen. Der Fahrer, der vor den Augen der Heraneilenden die Tür schließt und abfährt, taucht auch heute noch immer wieder als Gegenstand der Kundenkritik auf.

Einleitung

Billiger werden als Reaktion auf die Einschätzung, der ÖPNV sei zu teuer, verbietet sich angesichts der Ertragslage der Verkehrsunternehmen und der Finanzlage der kommunalen Besteller. So bleibt als Ausweg: Die Leistungen der öffentlichen Verkehrsmittel müssen für die Kunden wahrnehmbar preiswerter werden.

Wie dieses "Preis-werter-Werden" aussehen kann, wird in den folgenden Kapiteln beschrieben. Für mich sind Busse und Bahnen keine technische Veranstaltung, "bei der nur der Fahrgast stört". Sie sind eine Dienstleistung und damit zuerst eine zwischenmenschliche Beziehung. Dieses Ur-Element jeder Dienstleistung kann mit weit geringerem Aufwand und zielführender als mit Fahrzeugbeschaffung, Tunnelbau oder zusätzlicher Betriebsleistung innerbetrieblich optimiert werden.

Wenn der Kunde bestimmt, was Qualität ist, dann führen die im Folgenden beschriebenen sieben Bausteine dazu, dass der Kunde eine in jeder Hinsicht exzellente Dienstleistung wahrnimmt. Weil die beste und überzeugendste Werbung immer von zufriede-

nen Kunden ausgeht, schließt sich so der Kreis zu mehr Markterfolg. Leitmotiv ist das Wohlbefinden der Kunden, wie es sich erstklassige Restaurants und Hotels zur Aufgabe machen. Dieses Wohlbefinden entsteht bei der Dienstleistung Öffentlicher Verkehr zum einen aus dem Gefühl, gut untergebracht zu sein – durch die funktionale und gestalterische Qualität der Hardware (Fahrzeuge, Haltestellen und Bahnhöfe). Doch selbst die beste und aufwendig gepflegte Hardware verliert ihren Nutzen, wenn sich ein Kunde vernachlässigt, verunsichert oder schlecht behandelt fühlt. Zu dem Gefühl des Rundum-Wohlbefindens tragen viele Facetten bei. Sie bilden zusammen eine Servicekette mit einer Vielzahl von Elementen, die dieses Gefühl verstärken, aber beim Fehlen oder bei mangelhafter Ausführung auch beeinträchtigen können.

Neben dem Blick auf Gastronomie und Hotellerie finden sich auch Vergleiche zum privaten PKW, dem Hauptbewerber auf dem Mobilitätsmarkt, denn das Auto prägt in vielerlei Hinsicht die Erwartungsmaßstäbe von Bus- und Bahn-Kunden.

Selbst in der Kraftfahrzeugbranche, die ja mit Konsumgütern handelt, gilt die Erkenntnis: Der erste Kauf geht auf das Konto des Vertriebs, der Folgekauf auf das Konto des Service.

Jedes Kapitel ist für sich allein verständlich gehalten und bietet einen Zugang zum Thema aus unterschiedlichen Blickrichtungen. Zum Teil kommt es durch die Weise der Darstellung gelegentlich zu Überschneidungen. Das Buch will sensibilisieren und die Eigenkräfte der Lesenden wecken. So liefert es weder Patentlösungen noch "Kochrezepte" oder "Malen nach Zahlen", auch wenn hier und da besonders positive Beispiele angesprochen werden. Zur Sprache kommen aber nicht nur Nettigkeiten, sondern auch Beispiele, die mit Blick auf das Verhältnis von Aufwand zu Kundennutzen problematisch erscheinen.

Mit Absicht habe ich den Begriff "exzellent" und nicht "perfekt" gewählt. Der öffentliche Verkehr lebt – auch bei flexiblen Angebotsformen – von der zeitlichen und räumlichen Bündelung. Nur so sind wirtschaftlicher und ökologischer Nutzen zu erzielen. So

umfassend verfügbar (in jedem Haushalt, zu jeder Zeit) wie Strom, Gas, Wasser und Telefon können öffentliche Verkehrsmittel nicht sein. Deshalb hat, an diesen Beispielen gemessen, hier die Dienstleistungs-Perfektion ihre systembedingte Grenze.

Erste Klasse für alle bezieht sich nicht nur auf die Kunden, sondern auch auf die Arbeitskräfte. Eine erstklassige, zufrieden machende Arbeitsumgebung ist zwar noch keine Garantie, aber die Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten exzellente Arbeit leisten. Doch das ist erst die halbe Wegstrecke: Unternehmen, die ihre Kunden begeistern wollen, brauchen dafür Mitarbeiter/innen, die vom Unternehmen und seinen Produkten begeistert sind.

Nur einer von drei Menschen in Deutschland ist zur Zeit Kunde des ÖPNV, so ein Ergebnis der oben erwähnten Infas-Studie. Festigt sich die Tendenz der vergangenen Jahre, wird es vielleicht bald nur noch jeder Vierte sein. Es gibt also einiges zu verlieren, aber viel mehr zu gewinnen.

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

Vor gut zweihundert Jahren entfesselte das Motto "Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit" bis dahin ungeahnte Energien. In diese drei Worte eingebettet lag das "Unternehmensleitbild" der jungen französischen Republik, die sich Ende des 18. Jahrhunderts gegen die umliegenden, feindlich gesonnenen Feudalstaaten behaupten musste. Nach anfänglichen bedrohlichen Rückschlägen gewannen die Revolutionsarmeen die Oberhand. Sie fochten unter Anführern, die erstmals nicht aufgrund ihrer Herkunft, sondern durch Befähigung und Leistung an die Spitze der Truppen gelangt waren.

Wie sehr diese drei nicht nur aufgeschriebenen, sondern auch gelebten Worte zur Motivation der bunt zusammengewürfelten Truppe beitrugen, zeigt sich daran, dass es bei den Franzosen keiner Wachmannschaften bedurfte, die das massenhafte Desertieren der Soldaten verhindern sollten, wie es bei den Heeren der Fürstenstaaten notwendig war (1).

Wirtschaftsunternehmen müssen keine Kriege führen, doch stehen sie in einem Wettbewerb mit immer mehr und häufig sehr offensiven Anbietern, die um

die begrenzte Zahl von Kunden und deren nicht beliebig erweiterbare Kaufkraft ringen. Um hier nicht unterzugehen, muss der wichtigste Rohstoff jeder Organisation, die Energien der Mitarbeiter/innen, geweckt und gebündelt werden.

Die Beschäftigten im öffentlichen Personenverkehr stehen in einem Spannungsverhältnis, das sich aus einer ziemlich einzigartigen Situation ergibt. Während ihrer Arbeitszeit planen, produzieren und bewerben sie ein Erzeugnis, das im Wettbewerb zum motorisierten Individualverkehr steht, andererseits nutzen sie häufig selbst das "Konkurrenzprodukt", den PKW. Wie die meisten Menschen, die nicht im Verkehrsunternehmen arbeiten, sind sie im Grunde sehr zufrieden mit ihrem Privatgefährt. Schließlich haben sie es bewusst ausgewählt und ausgestattet und genauso frei bestimmen sie über Ziel und Zeitpunkt der meisten Fahrten. Weil das Auto mit dem Gefühl von Selbstbestimmung und Unbeschränktheit verbunden ist, bei der Arbeit jedoch auch immer der Zwang zum Broterwerb mitschwingt, steht nicht selten das Konkurrenzprodukt gefühlsmäßig näher als

das Erzeugnis des eigenen Hauses. Fast einzigartig ist diese Situation auch deshalb, weil auf dem Mobilitätsmarkt nicht einfach mehrere Anbieter mit weitgehend deckungsgleichen Erzeugnissen in Konkurrenz treten, sondern systematische Unterschiede bestehen.

Alle Beschäftigten – selbstverständlich nicht nur in Verkehrsbetrieben – haben ganz individuelle Ziele für ihre berufliche Tätigkeit. Das können kurzfristige Ziele sein wie: "Heute ist Freitag, da will ich mich schon mal aufs Wochenende einrichten." Oder: "Mitte nächsten Monats beginnt mein Urlaub, bis dahin will ich dies und jenes noch zum Abschluss bringen." Ebenso bestehen auch längerfristige Perspektiven, etwa: "Spätestens in drei Jahren will ich diese Abteilung leiten."

Dazu gesellen sich thematische Arbeitsziele, die zuweilen mit denen anderer Beschäftigter oder Gruppen im Unternehmen in Widerspruch treten. Hierzu einige Beispiele aus Verkehrsbetrieben:

- Während eine Gruppe mit vielen Preisstufen ein "gerechtes" Fahrpreis-System schaffen möchte, will eine andere Gruppe mit wenigen Preisstufen ein übersichtliches, leicht begreifbares System entwickeln, um die Entscheidungssicherheit der Kunden zu fördern.
- Hat eine Gruppe das Ziel, den Aufwand für die Reinigung zu verringern, will eine andere, dass Haltestellen und Fahrzeuge häufiger und gründlicher gesäubert werden.
- Eine Gruppe plädiert dafür, Informationsmaterial so freigiebig wie möglich zu verteilen. Eine andere sorgt sich vor allem um die Kosten und den Abfall, der dadurch in den Fahrzeugen entsteht.

Was der Vielzahl von Unternehmen – nicht nur im öffentlichen Personenverkehr – fehlt, ist ein über das Tages- und Jahresgeschehen hinausreichendes Leitbild, das allen Beschäftigten eine Vorstellung vermittelt, was die Philosophie, die Vision und die Ziele des Unternehmens sind, in dem sie und für das sie

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

tätig sind. Nichts ist so leistungshemmend wie das Gefühl von Bedeutungslosigkeit der eigenen Arbeit, und nichts motiviert so sehr wie das Gefühl, etwas Wertvolles zu leisten.

In den drei hier genannten Beispiel-Situationen kann ein Unternehmensleitbild natürlich nicht für eine endgültige Klärung der angesprochenen Fragen sorgen, es kann jedoch dazu beitragen, anhand von übergreifenden Maßstäben eine Lösung zu finden.

Bevor diese Grundsatzfragen behandelt werden, müssen diejenigen, die diesen mittel- und langfristigen Handlungsrahmen formulieren, sich selbst im Klaren darüber sein, wohin die Reise gehen soll. Sich die Ziele bewusst zu machen, sie strukturiert und für die Mitarbeiter nachvollziehbar darzustellen, ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Der Volksmund spricht vom "Fisch, der am Kopf stinkt" und meint damit in knapper und unverblümter Weise, dass die Kultur einer Organisation, sprich: das Klima und der Umgang miteinander, zuerst von den Menschen bestimmt wird, die ihr als Führungskräfte vorangestellt sind. Diese Führungsfunktion betrifft ebenso die

großen Strömungen, die zur Unternehmenskultur beitragen, die über einzelne Aufgaben oder Projekte hinaus den Beschäftigten eine Orientierung und deren Arbeit einen sinnstiftenden Rahmen geben. Roswitha Romelß-Stracke, Professorin für Tourismus in München, brachte die Bedeutung von aufgeschriebenen Leitbildern auf den Punkt (2): "Nur Mitarbeiter, die mit Kopf und Herz begriffen haben, was eigentlich der Sinn ihrer Arbeit ist, sind auch in der Lage, gute Arbeit zu leisten."

Wer von seinen Mitarbeitern verlangt, stets nach dem Unternehmensleitbild zu handeln, sollte mit dem eigenen Verhalten täglich zeigen, wie ernst er diese Maximen nimmt. Wer also von den Beschäftigten Servicegeist und Kundenbezug erwartet, muss sich seiner Rolle als Vorbild bewusst sein und diese Bereitschaft zur Dienstleistung kontinuierlich vorleben. Nicht: voll dahinter stehen, sondern: vorangehen ist das, was zählt und was der stetigen Begutachtung durch die Mitarbeiter unterliegt (3).

Die Zielgruppen

Unternehmensleitbilder haben zwei Wirkungsrichtungen: Sie dienen zum einen unmittelbar dazu, die Energien aller Beschäftigten zu mobilisieren und zu bündeln, denn erfahrungsgemäß laufen viele Aktivitäten ohne einen gemeinsamen Zielpunkt nebeneinander her oder sie streben, wie weiter oben gezeigt, in entgegengesetzte Richtungen. Das erinnert an einen Motor, der auf hohen Touren läuft – aber immer nur im Leerlauf. Die Antriebskraft sinngebender, leitender Ideen hat der Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry in poetischer Weise ausgedrückt. "Willst du ein Schiff bauen, so rufe nicht Menschen zusammen, um Pläne zu machen, Arbeit zu verteilen, Werkzeug zu holen und Holz zu schlagen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten Meer."

Identifikation mit der Arbeit und den Produkten des Unternehmens zu erzeugen, das Engagement der Mitarbeiter zu fördern und deren Kreativität zu wecken, also den Beschäftigten Flügel zu verleihen, sind die Hauptaufgaben des Leitbilds. Es sollte kein neues, langatmiges

Regelwerk sein, das nur einen schöneren Käfig darstellt. Zum zweiten helfen Leitbilder, das Ansehen des Unternehmens nach außen zu prägen und zu festigen. Wer seinen Banken, seinen institutionellen Partnern und seinen Kunden zeigt, dass er in der Lage ist, Perspektiven zu entwickeln und Ziele zu formulieren, die über die Abwicklung des Tagesgeschäftes hinaus gehen, weckt Vertrauen.

Nicht nur den Beschäftigten, sondern auch den momentanen wie den potenziellen Kunden gegenüber ist es wichtig, diese Ziele wahrnehmbar zu machen und sie beständig zu kommunizieren. Für die Führungskräfte bedeutet dies, regelmäßig und auf allen Ebenen bei Besprechungen und Präsentationen die Verbindung zwischen dem Leitbild und der täglichen Arbeit herzustellen. Im Verhältnis des Anbieters zum Kunden bedeutet es, an sämtlichen Kontaktstellen, sei es in den Fahrzeugen, an Haltestellen oder in den Service-Punkten, für optische Präsenz des Leitbilds zu sorgen.

Bislang kenne ich, mit einer Ausnahme, noch kein Verkehrsunternehmen in Deutschland, das sein Leitbild, wenn man so will sein "Grundgesetz", dem

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

Kunden mitteilt. An einem einzigen Bahnhof, ganz im Norden Deutschlands, sah ich vor einigen Jahren einmal ein Poster, auf dem das Unternehmensleitbild der Deutschen Bahn AG zu lesen war. Auch auf Anfrage bei der DB-Zentrale in Frankfurt konnte mir niemand sagen, wann dieses Poster entstanden war, und genauso wenig, ob es weiterhin verteilt würde.

Unbewusste Leitbilder

Ein Gesprächspartner aus dem Mittelmanagement eines Verkehrsunternehmens fragte mich einmal: "Sollte man wirklich dem Auto Konkurrenz machen? Denken Sie doch an die Arbeitsplätze in der Autoindustrie!" (Wohl kaum ein Beschäftigter im Automobilssektor macht sich solche Sorgen um die Arbeitsplätze im ÖPNV.) Dieser Beschäftigte aus dem Mittelmanagement zeigte in seiner Aussage eine "Schere im Kopf", ein selbstaufgelegtes Denkverbot. Gravierender noch ist meines Erachtens die defensive Grundhaltung, die aus dieser Äußerung spricht. Wer keine Marktanteile hinzugewinnen möchte,

hat schon verloren gegenüber den Wettbewerbern, die sich offensiv darum kümmern, neue Kundenpotenziale zu erschließen, ja sogar schon gegenüber denen, die nur ihren bisherigen Kundenkreis bewahren möchten.

Zum Inhalt der Leitlinien eines Verkehrsunternehmens gehört deshalb die eindeutige Beschreibung der Wettbewerbslage. Auf einem Markt mit begrenzter Teilnehmerzahl lassen sich die Erträge nur steigern, wenn die bisherigen Kunden gehalten werden und, da sich kein Anbieter seine Abnehmer "backen" kann, wenn neue Kunden von den Mitbewerbern gewonnen werden. Dazu gehört auch der Hinweis, dass es letztendlich die Kunden sind, welche mit ihrer "Kauf"-Entscheidung für die Gehälter vom Fahrdienst bis zum Vorstand sorgen. Wichtig ist bei der Beschreibung der Wettbewerbslage im Unternehmensleitbild, dass dabei keine Feindbilder entstehen. Gerade weil unterschiedliche Mobilitätsweisen konkurrieren, ist die Gefahr groß, dass aus einem sportlichen oder unternehmerischen Ansporn eine aggressive Grundhaltung gegenüber Mitbewerbern entsteht.

Ein anderer Gruppenleiter in einem Verkehrsbetrieb schloss von seinem eigenen Beispiel auf die Marktchancen seines Unternehmens allgemein: "Ich fahre mit dem Auto zur Arbeit und zwar dann, wenn ich will. Wer sollte sich denn dazu verleiten lassen, einen Bus zu nehmen, der halbstündlich oder nur stündlich fährt?" Aus der eigenen Anschauung wird quasi ein Naturgesetz abgeleitet, ohne sich die Rolle des eigenen Anteils zu vergegenwärtigen. Der Bezug auf das eigene, in der Vergangenheit geprägte Verhalten verstellt leicht den Blick für visionäre Ansätze, die über das mühsame und oft kleinschrittige Tagesgeschäft hinausgehen.

Nicht nur bei diesen beiden, sondern bei vielen Beschäftigten existiert unterschwellig bereits eine Grundauffassung im Hinblick auf die Ziele der eigenen Tätigkeit. Im Extremfall können diese unausgesprochenen, verinnerlichten Leitbilder so aussehen:

- Wir möchten die Schüler, unsere Haupt-Kunden-Gruppe, zu den geringsten Kosten befördern. Auf die Schülerzahlen haben wir keinen Einfluss.

Die momentanen Zwangs-Fahrgäste werden so zwar kostengünstig, aber nicht sehr komfortabel transportiert. Diese Einstellung geht davon aus, dass diese Kunden kommen und gehen, allein abhängig von den Geburtenzahlen und der Ausbildungszeit, doch ohne Einfluss des Verkehrsbetriebs.

- Wir möchten hohe Erträge aus der Schülerbeförderung und richten danach unser Tarifsysteem aus.

Damit wird das Gefüge von verschiedenen Preisstufen und Fahrkartenarten selbst für Fachleute undurchdringlich. Für die Kunden und ganz besonders für die wahlfreien, potenziellen Kunden entstehen Unsicherheiten, die die Anziehungskraft des Angebots beeinträchtigen.

- Wir wollen zusätzliche Fahrgäste – sofern sie nicht den geregelten Betriebsablauf stören.

Betriebliche Kapazitätsprobleme in der Hauptverkehrszeit dienen als Argument, das Werben um Neukunden schleifen zulassen.

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

- Weil alle Störungen von außen kommen, haben wir sehr wenig Einfluss auf die Qualität unserer Leistung.

Die Verkehrsverhältnisse und der Fahrgastandrang erscheinen als die Hauptursachen für mangelnde Fahrplanteue. Daraus kann ein Gefühl von persönlicher Ohnmacht entstehen, das zu Untätigkeit bei betrieblichen Krisensituationen führt.

- Wir befördern alle, die nicht Auto fahren können: Alte, Arme und Auszubildende.

Selbst unter den heutigen Alten – und mehr noch in Zukunft, unter den "neuen" Alten – gibt es viele, die einen Führerschein besitzen und über ein Kraftfahrzeug verfügen. Ein niedriges Einkommen ist bei dem großen Angebot an billigen Gebrauchtwagen, den attraktiven Finanzierungsangeboten der Hersteller und den niedrigen Kraftstoffpreisen kein Hindernis für Auto-Mobilität. Auch die 15- bis 17-Jährigen nehmen Abschied von Bussen und Bahnen, wie die sprunghaft steigenden Zulassungszahlen bei den

Motorrollern beweisen. Viele Jahre wurde das Bild der ÖPNV-Kunden durch Frauen im mittleren Alter geprägt. Diese Fahrgastgruppe schwindet ebenfalls, denn auch hier nimmt der Anteil derer, die über ein Auto verfügen, kontinuierlich zu. Für Frauen bedeutet PKW-Verfügbarkeit auch Selbstbestimmung und damit ein Stück Emanzipation.

Wer sich passiv auf die Bedienung dieser Zielgruppen beschränkt, wird in Zukunft unweigerlich mit abnehmenden Umsätzen und steigenden Defiziten rechnen müssen.

- Jede Mark, die wir nicht durch Fahrgeldeinnahmen erwirtschaften, zahlen unsere kommunalen Eigentümer.

Eine Variante dieser Haltung zeigt sich manchmal bei Anmiet-Unternehmern, die im Auftrag kommunaler Verkehrsbetriebe fahren:

- Da wir pro Kilometer (also nach Menge) bezahlt werden, ist Qualität im Sinne der Fahrgäste für uns nicht wichtig.

Beide Versionen dieses unterschweligen Handlungsleitbildes haben als Ursache eine strukturell bedingte Sorglosigkeit gegenüber Qualitätsmängeln, die mit dem schönen Begriff "institutionalisierte Verantwortungslosigkeit" bezeichnet wird. Der organisatorische Rahmen des "Öffentlichen Tropfs" wirkt prägend auf die Grundeinstellung der Beteiligten. Unter dem Einfluss ständiger Subventionierung wird jede Initiative betäubt oder sogar eingeschläfert. In diesem Klima war es in der Vergangenheit nicht wichtig, seine Arbeit und seine Erzeugnisse an den Bedürfnissen und Wünschen der Endverbraucher zu orientieren. Symbolhaft für diesen Zustand erscheint mir eine Feststellung von Henri Jayer, einem der renommiertesten Winzer in Burgund: "Il faut que la vigne souffre." Nicht reichliche oder überreichliche Versorgung mit Nährstoffen sorgt für die höchste Güte, sondern ein gewisser Mangel oder eine Ressourcenknappheit, die dazu beiträgt, die Eigenkräfte der Rebstöcke zu stärken.

Mit den neuen Finanzierungsformen im Zuge der Regionalisierung des Nahverkehrs sind wichtige und richtige Grundlagen geschaffen worden, um bei Verkehrsunternehmen und Bestellern für eine stärkere

Preis-Leistungs-Sensibilität und für größeres Augenmerk auf den Kundennutzen zu sorgen.

Vierorts wird selbst heute noch versucht, den erwünschten Servicegeist mit der Faustformel "Der Kunde ist bei uns König" zu wecken. Mehr und mehr Unternehmen haben jedoch erkannt, dass dieses Bild eher demotivierend wirkt, denn dem autokratischen König stehen die Untertanen gegenüber. Diese Untertanen haben nicht zu denken, sondern nur zu gehorchen und zu dienen. Wer vor dem König in Ehrfurcht auf den Knien oder mit dem Gesicht Richtung Boden liegt, ist auch nicht in der Lage, die Signale des Gegenüber aufzunehmen. Wer stramm steht, kann nicht gleichzeitig Dinge bewegen (4). Deshalb betrachten Unternehmen, die sich bereits kritisch mit diesem Bild auseinandergesetzt haben, den Kunden als einen Partner, dem man etwas gibt und dafür auch etwas bekommt, mit dem man zu beider Zufriedenheit in einem stetigen Wechselspiel von Geben und Nehmen steht. Je mehr man von dem gibt, was den Kunden zufrieden macht, desto mehr bekommt man zurück.

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

Zuweilen hört man auch von folgendem inoffiziellem Unternehmensziel: "Wir wollen das Beste des Kunden – sein Geld!" Wie ernst gemeint dieses Bekenntnis ist, bleibt dahingestellt. Doch abgesehen davon, dass sich solch ein Ziel nach außen nicht kommunizieren lässt, bildet es ein extrem statisches Verhältnis ab. Hier wird das Nehmen überdimensional betont. Und zwangsläufig stellt sich die Frage: "Was müssen wir dafür tun?" Die Antwort kann heute, in Zeiten des scharfen Wettbewerbs auf nahezu allen Märkten nur lauten: "Indem wir unser Bestes geben" und ist damit zu abstrakt, um Einfluss und Wirkung auf die Mitarbeiter zu haben. Zudem kann niemand tagtäglich in Optimalform sein. Daher birgt diese Formel zugleich einen demotivierenden, eher dämpfenden als aktivierenden Kern in sich.

Grundlagen und Beispiele für Leitbilder

Neben der weiter oben beschriebenen Kennzeichnung der Wettbewerbslage sollte das Unternehmensleitbild auch die folgenden Fragen beantworten:

- Was wollen wir?
(Die Ziele des Unternehmens)
- Warum wollen wir das?
(Der Zweck oder das Motiv)
- Wie soll es geschehen?
(Die Maßnahmen und Mittel)

Das "Grundgesetz" eines Mobilitätsdienstleisters sollte den Mitarbeitern auch verdeutlichen, dass Bus- und Bahnverkehr keine vorrangig technische Veranstaltung sind. Im Kern geht es um die Bereitstellung von Dienstleistungen von Menschen für Menschen. Die verwendete Technik wie die betriebliche Planung können nur zur Förderung dieser Beziehung dienen.

Statt von Fahrgästen sollte das Leitbild ganz bewusst von den Kunden sprechen, denn das Bild des Fahrgastes schränkt die Sicht auf die jetzigen Nutzer ein. Zudem ist der Blickwinkel zu stark auf die Fahrt an sich verengt und lässt alle vor- und nachgelagerten Elemente der Servicekette außen vor.

Ein Unternehmensleitbild sollte ebenso die Prozesshaftigkeit – den organisatorischen Zusammenhang wie auch den Zukunftsbezug sämtlicher Maßnahmen – herausstellen. Alle Beschäftigten, ob in der Personalabteilung, der Angebotsplanung, der Tarifabteilung, in Werkstätten und im Pflegedienst, im Marketing und im Fahrdienst, tragen dazu bei, die Qualität der Endprodukte zu sichern und zu steigern, denn jede/r im Betrieb nimmt ständig Vorprodukte ab und verarbeitet diese weiter. Kenntnisse und Fertigkeiten müssen ständig weiterentwickelt werden. Nur Mitarbeiter, die stetig weiterqualifiziert und für den Kundennutzen sensibilisiert werden, können auf Dauer beste Ergebnisse in ihrer Arbeit erzielen.

Leicht wachsen sich solche Grundsätze zu Texten mittlerer Länge aus, die eine Identifikation schon aus Gründen des Umfangs erschweren. In der Folge sollen einige Unternehmensleitbilder aus dem Tourismus und von Mobilitätsdienstleistern besprochen werden, um den Blick für Möglichkeiten und Gefahren bei der Formulierung dieser Grundsätze zu schärfen.

Ein Reiseveranstalter fasst seine Unternehmensgrundsätze in 53 Worten zusammen:

1. Der Gast bestimmt unser Handeln.
2. Wir setzen auf Qualität.
3. Wir wollen besser sein als andere.
4. Wir bauen auf professionelle Partnerschaft.
5. Wir wollen wirtschaftlichen Erfolg.
6. Wir haben langfristige Ziele.
7. Wir wollen flexibel, schnell und innovativ sein.
8. Wir engagieren uns für den Schutz der Umwelt.
9. Wir sind Teil der Öffentlichkeit.
10. Die Mitarbeiter bestimmen den Erfolg.

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

Bei der Bündelung in zehn Punkten gingen aus meiner Sicht Be-Greifbarkeit und Nachvollziehbarkeit für den individuellen Mitarbeiter verloren.

Auch kleinere Betriebe aus der Hotellerie haben sich inzwischen ein Leitbild gegeben. Als Beispiel soll an dieser Stelle ein Hotel in Süddeutschland dienen. Aus dem in zehn Punkten zusammengefassten Unternehmens-Credo wurden sechs weitere "Spiel-Regeln" entwickelt, die ein spezielles Service-Leitbild ergeben. Da das Unternehmensleitbild jedoch annähernd 600 Worte lang ist und auch die Spiel-Regeln rund 160 Worte umfassen, halte ich es für sinnvoll, hier nur die zentralen Aussagen wiederzugeben.

- Der Gast steht im Mittelpunkt unseres Tuns. Daher sind alle Mitunternehmer/innen vor allem Gastgeber.
- Unsere Gäste sollen nicht nur zufrieden, sondern begeistert sein.
- Wir geben jedem, der mit uns in irgendeiner Weise zu tun hat, das Gefühl, geschätzt und gebraucht zu werden.
- Wir befriedigen die hohen Ansprüche unserer Gäste ohne Einschränkung.
- Je mehr Nutzen wir unseren Gästen bieten, desto höher wird der Nutzen sein, den wir dafür ernten.
- Wir beschäftigen die besten und fähigsten Mitunternehmer/innen der Branche. Freundlichkeit, Kreativität, Flexibilität, Leistungsbereitschaft und Fachwissen sind beispielhaft. Jedes Teammitglied erhält die Möglichkeit zur persönlichen und beruflichen Weiterbildung.
- Alle Mitunternehmer/innen setzen ihr Wissen und Können dafür ein, neue und bessere Lösungsmöglichkeiten zu finden. Auch Gutes kann verbessert werden.

- Wir haben das Unternehmen klar gegliedert und Verantwortungsbereiche sauber abgesteckt. Durch einen hohen Entscheidungsspielraum fördern wir die Kreativität unserer Mitunternehmer/innen. Jeder darf Fehler machen, wenn er Lehren daraus zieht.
- Wir lassen uns mit unseren Leistungen von keinem Mitbewerber überbieten.

Zwei Dinge an diesem Leitbild sind beachtenswert. Es spricht von den positiven Gefühlen, die durch die Leistungen der Beschäftigten erzeugt werden sollen und die Teil des Kundennutzens sind. Zudem weckt dieses Leitbild ein fast schon elitäres Bewusstsein der Beschäftigten. Statt von Mitarbeiter/innen wird von Mitunternehmer/innen gesprochen. Dieser Anspruch erhält seine Wirkung dadurch, dass die Beschäftigten über Bonuszahlungen am Geschäftserfolg des Hotels beteiligt sind. Als nicht-monetärer Ansporn dient der Hinweis, mit den fähigsten Servicekräften im Branchenvergleich aufwarten zu können. Auch diese Feststellung wird durch die Handlungen des Arbeitgebers,

durch sorgfältige Einstellungstests und das Angebot an Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, bestätigt.

Nur fünf Abschnitte (84 Worte) umfassen die konkret und dabei offen genug gehaltenen Leitgedanken einer Regionalfluggesellschaft aus Süddeutschland:

- Wir sind uns Tag für Tag bewusst, dass den Maßstab für die Dienstleistung allein unsere Kunden setzen.
- Wir sind für neue Ideen aufgeschlossen, um unser Wissen und Können ständig zu erweitern. Nur dann wird unsere Leistung immer den aktuellen Anforderungen entsprechen.
- Wir arbeiten im Team und pflegen den Austausch, um gleichbleibende Qualität produzieren zu können.
- Wir achten die Arbeitssicherheitsvorschriften und kümmern uns täglich um die Umweltbelange am Arbeitsplatz.

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

- Wir wissen, dass wir nur durch Qualität unsere gemeinsame Zukunft sichern können.

Gleich zu Anfang wird hier das Kundenurteil als der Maßstab jeglicher Handlung genannt. Die folgenden drei Punkte beantworten die Frage, mit welchen Mitteln und Maßnahmen dieses Ziel erreicht wird. Zugleich stellt das Unternehmen die Prozesshaftigkeit der Arbeit heraus. Hervorragende Ergebnisse sind nur im Team und durch den flexiblen Umgang mit den wechselnden Anforderungen des Marktes möglich. Im letzten Punkt dieses sehr übersichtlichen und griffigen Leitbilds wird der Zweck beschrieben. Kurz und prägnant ist der Hinweis auf die Zukunftssicherung durch die Ausrichtung auf Qualität.

Genauso wie diese kleine Airline spricht eine andere, wesentlich größere Fluggesellschaft an erster Stelle von den Abnehmern der Unternehmensleistung: "Die Wünsche unserer Kunden stehen an erster Stelle. Sie sind der Maßstab unseres Handelns." Warum dies von Bedeutung für das Unternehmen und seine Beschäftigten ist, wird dann gesagt: "Die Kunden entscheiden

über unseren Erfolg im Wettbewerb." Mit dem Hinweis auf guten Service und auch die Qualität der Hardware wird die Wie?-Frage beantwortet: "Engagierte Mitarbeiter und eine moderne Flotte sind Kennzeichen unserer Leistungskraft."

Wie auch bei der Regionalfluggesellschaft findet sich in dem Leitbild abschließend die Erklärung, worauf sämtliche Aktivitäten letztendlich ausgerichtet sind: "Qualität und Leistungsfähigkeit sichern unsere Zukunft." Damit wird die Frage nach dem Zweck oder Motiv beantwortet. So legt sich eine bindende Klammer – die Mitverantwortung jedes und jeder Einzelnen für ein Höchstmaß an Qualität – um das Unternehmensleitbild. In dieser Formulierung schwingt natürlich mit, dass auch die berufliche Zukunft der Beschäftigten davon abhängt, wie engagiert sie dieses Ziel verfolgen.

Anfang der neunziger Jahre gaben sich auch die ersten Nahverkehrsbetriebe Leitbilder. In dem folgenden Beispiel von 1997 umfassen die Handlungsmaximen sechs Punkte und rund 100 Worte.

1. Wir bieten unseren Kunden Mobilität in der Region und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Schonung der Umwelt.
2. Wir gestalten den öffentlichen Personennahverkehr zukunftsorientiert und sichern die Zukunft durch wirtschaftliches und kundenorientiertes Handeln.
3. Als modernes Dienstleistungsunternehmen stellen wir uns dem Wettbewerb und erfüllen die Wünsche unserer Kunden zu wirtschaftlich vertretbaren Kosten.
4. Qualifizierte, engagierte und motivierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung für den Gesamterfolg des Unternehmens.
5. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter garantiert den hohen Qualitätsstandard unserer Leistungen und entscheidet durch ihr/sein Auftreten über das Erscheinungsbild des Unternehmens. Fahrzeuge, Halte-

stellen und Vertriebsstellen sind unsere Visitenkarten.

6. Der Gesamterfolg ist der Maßstab unseres Handelns in jeder Unternehmenseinheit.

Zwei Aussagen in diesem Leitbild richten sich sehr konkret an die Beschäftigten: Ausbildung, Weiterbildung und hohe Motivation sind die Grundlage des erfolgreichen Unternehmens. Die Leistung jeder/jedes Einzelnen trägt zum Qualitätseindruck bei. Dies betont den inneren Zusammenhang sämtlicher Aktivitäten.

Mit "Zukunftsorientierung" und "Gesamterfolg" tauchen zwei abstrakte Begriffe auf, die für die Beteiligten nicht ohne weiteres nachvollziehbar sind. Und damit die Kundenorientierung nicht überhandnimmt, ist gleich zweimal der Appell an kostenbewusstes Denken eingebaut. Was bedeutet diese wiederholte Ansprache? Meines Erachtens zeigt sie wenig Vertrauen in die Urteilsfähigkeit und das Verantwortungsgefühl der eigenen Mitarbeiter.

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

Sparsamkeit sollte niemals als ein Unternehmensziel – geschweige denn als ein Teil der Unternehmensvision – genannt werden. Denn Sparsamkeit kann zum Killer-Argument werden, mit dem sich jede Initiative erschlagen lässt. Zwischen Investition und Ertrag steht in der Regel ein längerer Zeitraum, und selten ist die Wirkung einer Einzelmaßnahme genau zu ermitteln. Der Appell an die Sparsamkeit vergiftet auf lange Sicht das Klima in Verkehrsunternehmen, denn den größten Spareffekt erzielt man, scheinbar konsequent gedacht, wenn der ganze Betrieb aufgelöst würde. Nicht weniger bedenklich: Zusätzliche Fahrgäste bedeuten in der Regel mehr Betriebsleistung und höhere Defizite. Ein Argument, das dazu verleiten kann, bloß nicht initiativ zu werden.

Ein Verkehrsunternehmen in Norddeutschland gab sich 1996 sein Leitbild, für das hier nicht der Raum ist, es in voller Länge wiederzugeben. Zweiundzwanzig Grundsätze sind in fünf Blöcken zusammengefasst. Sie beziehen sich auf die Aspekte: Mitarbeiter, innovatives Denken und Handeln, Kundenbezug, wirtschaftliches und kompetentes Planen sowie partner-

schaftliches Verhalten gegenüber anderen Verkehrsunternehmen. Alles in allem umfassen diese Leitlinien mehr als 250 Worte. Ein derart umfangreiches Paket von Merksätzen – mag es noch so klar ausgedrückt sein – lässt sich nur schwerlich behalten und geht in der täglichen Arbeit leicht unter. Es ist nicht sehr wahrscheinlich, dass damit unternehmensinterne Energien freigesetzt und gebündelt werden können.

Das Leitbild sollte einige grundlegende Ansprüche erfüllen: Es sollte überschaubar gehalten sein und das Gleichgewicht zwischen Abstraktheit und Konkretem halten, damit im betrieblichen Alltag genügend Spielraum für die Vorstellungskraft des Einzelnen bleibt. Denn so, wie sich Arbeitsbereiche und Funktionen unterscheiden, gilt es die Grundsätze individuell und der Situation angemessen mit Leben zu füllen. Ein gutes – wirkungsvolles – Leitbild ist so offen formuliert, dass es sämtliche Beschäftigten in ihrem speziellen Arbeitsfeld mit Bedeutung füllen können, aber gleichzeitig so konkret, dass jede/r Mitarbeiter/in stets die Möglichkeit hat, das tägliche Handeln mit den

übergreifenden Zielen in Beziehung zu setzen. Ufert die Sammlung von Leitsätzen über eine bestimmte Länge aus, wird es schwierig, sie ständig als Arbeitsgrundlage im Gedächtnis zu behalten. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, wird erreicht, dass die Grundsätze wirklich gelebt werden, statt binnen kurzer Zeit in den Schubladen zu landen, wo sie vergessen werden und letztendlich ohne Wirkung bleiben. Das Befolgen eines Unternehmens-Credos kann schließlich nicht angeordnet werden.

Von bewundernswerter Kürze und gleichzeitig hoher Begreifbarkeit sind die Grundsätze, die British Rail 1995 in seiner "Passenger's Charter" veröffentlicht hat:

- Wir betreiben den Schienenverkehr für Sie, den Fahrgast.
- Wir wissen, dass Sie von uns noch bessere Leistungen erwarten: Wir sind sicher, dass wir dies erfüllen können – und werden.

- Unser Hauptziel ist die Sorge für unsere Fahrgäste – das wollen wir beweisen.

Im Vorwort nennt Sir Bob Reid, seinerzeit der Chairman des Unternehmens, ganz konkret – für Kunden wie Mitarbeiter nachvollziehbar und überprüfbar – die operativen Ziele:

1. Sichere, pünktliche und zuverlässige Züge und Dienstleistungen.
2. Saubere Bahnhöfe und saubere Fahrzeuge.
3. Freundliche und effiziente Bedienung.
4. Verständliche und tagesaktuelle Informationen.
5. Eine faire und zufriedenstellende Reaktion, wenn etwas schief gelaufen ist.

So einfach und trivial diese Versprechen klingen mögen, so leicht sind sie nachzuvollziehen und so bedeutsam ist es für alle Beteiligten, dass diese Ziele

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

aufgeschrieben, veröffentlicht und damit "aktiviert" wurden. Durch die Publikation in der "Passenger's Charter" verlassen die Grundsätze das abgeschlossene Innenleben des Unternehmens. Indem sie auch der Kundenseite zugänglich werden, tragen sie zur Selbstverpflichtung der Beschäftigten bei.

Falls solch eine kompakte Darstellung seines "Grundgesetzes" einem Unternehmen als nicht ausreichend erscheint und es auf eine umfassendere Darstellung nicht verzichten möchte, bietet sich eine doppelte Aufteilung des Textes an. Auf der einen Seite finden sich dann die Hauptaussagen in wenigen, leicht merkbaren Kernsätzen (Thesen). Daneben ergänzen jeweils ein bis drei kurze, konkret gehaltene Sätze die Aussagen der Kernsätze (Argumente). Die überschaubare Zahl an Hauptaussagen macht es leichter, die Grundzüge des Leitbilds zu verinnerlichen. Auch für den Einsatz in der Kommunikation mit den Kunden, an Haltestellen, in Fahrzeugen und in den Servicepunkten bietet sich die Kurzform an.

Mit dem Leitbild haben die Beschäftigten zugleich einen Spiegel in der Hand, der zur individuellen

Selbstprüfung dient. Die Frage: "Inwieweit decken sich meine Handlungen und Überzeugungen mit den Zielen meines Unternehmens?" kann zu schmerzhaften Wahrheiten führen genauso wie die Frage: "Inwieweit decken sich die Handlungen meiner Kollegen und Vorgesetzten mit den vom Unternehmen propagierten Zielen?" Bleibt dabei auch Raum für Auslegungen, können solche Fragen nach dem Einklang von Worten und Taten manchmal zu ernüchternden Ergebnissen führen. Daher ist es sinnvoll, den Unternehmensgrundsätzen ein Leitbild für Zusammenarbeit und Führung beizustellen. Denn erwartet ein Arbeitgeber, dass die Beschäftigten partnerschaftlich und flexibel auf externe Kunden, ihre Bedürfnisse und Wünsche eingehen und nach außen kreativ und verantwortungsvoll arbeiten, muss er auch innerbetrieblich für die entsprechenden Erfahrungen sorgen.

Wie ein Unternehmen seine Ziele findet, ob dies eine Aufgabe der Führung ist oder ob das Leitbild in Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretern entwickelt wird, sollte individuell entschie-

den werden, denn jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur und seinen ganz speziellen wirtschaftlichen und entwicklungsgeschichtlichen Hintergrund. Verzichtet es darauf, sich solche übergreifenden Ziele zu geben, verschenkt es eine Gelegenheit, Energien zu bündeln und einen sinnstiftenden Rahmen für sämtliche Aktivitäten zu schaffen. In jedem Fall ist Klarheit einer durch fehlende Orientierung bedingten schwelenden Unzufriedenheit vorzuziehen. Für Mitarbeiter wie Führungskräfte gilt die Erkenntnis: Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden.

B: Die richtigen Mitarbeiter finden

In einem kommunalen Verkehrsbetrieb nannten die Beschäftigten im Fahrdienst die Gründe dafür, warum sie in dem Unternehmen arbeiteten – dabei waren Mehrfachnennungen möglich. Der am häufigsten genannte Grund mit 84 Prozent war: "Sicherheit des Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst"; an zweiter Stelle wurde mit 74 Prozent der "Spaß am Fahren" genannt. Erst danach folgte mit 49 Prozent der Aspekt: "Freude am Umgang mit Menschen." Diese Ergebnisse sagen selbstverständlich nicht, mit wie viel Engagement und Freude und wie souverän die Servicekräfte im Fahrdienst ihre "rollende Abteilung" leiten.

Der ketzerische Gedanke sei erlaubt, dass hier im Sinne der Serviceorientierung eine Negativ-Auslese stattgefunden hat. Dann hätten sich vor allem Mitarbeiter gefunden, für die Dienst-Leisten kein herausragendes Motiv für die Berufswahl darstellt und die an Veränderungen wenig interessiert sind. "Um hier 'rauszufliegen, muss man schon silberne Löffel klauen" ist eine vielfach gehörte Bemerkung im öffentlichen Dienst, die nicht gerade für eine verantwortungsbewusste und kundenorientierte Einstellung

steht. Zur Relativierung soll hinzugefügt werden, dass in der Vergangenheit auch Industrieunternehmen von nationaler oder internationaler Bedeutung und Großbanken mit dieser betonfesten Arbeitsplatzsicherheit gleichgesetzt wurden (1).

Service braucht Führungsqualitäten

Die Beschäftigten im Fahrdienst haben ein äußerst anspruchsvolles Arbeitsfeld. Sie sind an der Berührungs- oder auch Reibungsstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden – und das unter ständig wechselnden Bedingungen. Der Schichtdienst nähert sich, bis auf einige Nachtstunden, dem 24-Stunden-Zeitraum. Dazu kommen Schichten am Wochenende und an Feiertagen, wenn andere Menschen ihre Freizeit genießen. Fahrerinnen und Fahrer stehen gerade dann mit besonders vielen Kunden in Kontakt, wenn diese nicht gerade in bester Stimmung sind: früh morgens vor Arbeitsbeginn und dann später am Tag, wenn sie schon müde, erschöpft oder gereizt sind und sich vielleicht schon am liebsten zu Hause sehen.

Kenntnisse (Fahrpreis-System, Streckenkunde) und Fertigkeiten (sicheres, sanftes Fahren, Umgang mit anderen Menschen) lassen sich im Laufe der Ausbildung und des Berufslebens vermitteln. Doch die persönliche Eignung für diese Tätigkeit, die sowohl eine gewisse Robustheit wie auch Sensibilität und Finger-spitzengefühl verlangt, lässt sich kaum im Nachhinein herbeiführen. Klaus Kobjoll, Eigentümer des Landhotels Schindlerhof bei Nürnberg, das für seine durchdachte Mitarbeiterauswahl und seinen hervorragenden Service bekannt ist, äußerte sich aus seiner Erfahrung in der Gastronomie und Hotellerie: "Mangelndes Fachwissen kann man durch Schulung ausgleichen, aber den Charakter eines Menschen kann man nicht ändern." (2)

Menschen, die bereit sind, ihr Gegenüber mit Hingabe zu bedienen, finden sich – nicht nur in Deutschland – selten. Schon die Bezahlung im Einzelhandel oder der Gastronomie drückt nach außen hin sichtbar aus, dass Dienst-Leisten gesellschaftlich einen niedrigen Stellenwert hat. Mit einer kritischen und überlegten Personalauswahl und den offenkundig "hohen

Hürden" bei der Suche nach den geeigneten Mitarbeitern signalisiert der Arbeitgeber nach innen wie nach außen, dass es ihm beim Service um mehr geht, als bloß einfache, anspruchslose Jobs zu besetzen, die von untergeordneter Bedeutung und eigentlich überflüssig sind, gäbe es Maschinen, die diese Arbeit leisten könnten.

Sowohl im Fahrdienst als auch in anderen Funktionen mit Kundenkontakt sind Menschen gefragt, die im wahrsten Sinne des Wortes "Führungsfähigkeiten" besitzen müssen. Die folgende Aufstellung zeigt, wie breit das Repertoire an Fähigkeiten ist, um das Unternehmen in der Rolle des Service-Botschafters souverän zu vertreten:

B: Die richtigen Mitarbeiter finden

Kommunikative Fähigkeiten

Kommunikationsbereitschaft
Verhandlungsgeschick
Teamfähigkeit
Autorität
Durchsetzungsvermögen
Humor
Begeisterungsfähigkeit (gebend)
Kritikfähigkeit (gebend)
Höflichkeit
Freundlichkeit
schauspielerisches Talent

Charakterstärken

Belastbarkeit
Frustrationstoleranz
Ausdauer
Zuverlässigkeit
Verantwortungsbereitschaft
Energie
Fairness
Ehrlichkeit
Kritikfähigkeit (nehmend)
Begeisterungsfähigkeit (nehmend)
Selbstbewusstsein/Selbstvertrauen

Rationalität

Verantwortungsbewusstsein
Qualitätsbewusstsein
wirtschaftliches Denken
logisches Denken
abstraktes Denken
Überblick
technisches Verständnis
Sicherheitsbewusstsein
Umweltbewusstsein
Ordnungssinn

Flexibilität

pro-aktives Denken
Kreativität/Phantasie
Lernbereitschaft/-fähigkeit
handwerkliches Geschick
intuitives Denken
Improvisationstalent
Organisationstalent
Rollenbewusstsein

Der Kundenkontakt stellt hohe Anforderungen an die Servicekräfte in den Verkaufs- und Beratungspunkten und mehr noch an die Beschäftigten im Fahrdienst. Sie müssen viele Aufgaben in dichter Folge oder zeitgleich auch unter hohem Arbeitstempo handhaben und dabei die Übersicht behalten. Wichtig ist hier der Blick für Details, ohne das Ganze aus den Augen zu verlieren. Ebenso bedeutsam ist die Fähigkeit, analytisches Denken und Intuition zu verbinden, denn es geht besonders im Fahrdienst darum, aus einer Vielzahl von zum Teil gegenläufigen Infor-

B: Die richtigen Mitarbeiter finden

mationen in kurzer Zeit die wichtigen herauszufiltern und darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen.

Der Fahrdienst ist harte Arbeit, die nicht nur mit Druck, sondern auch mit Monotonie einhergeht. Er verlangt von den Servicekräften ein hohes Maß an Ausdauer und Zuverlässigkeit, mit einem Wort: Disziplin. Zu den betrieblichen Anforderungen kommen unzufriedene Fahrgäste, denen es in der Regel gleich ist, woher eine Störung rührt. Die Servicekräfte sind immer die ersten greifbaren Vertreter des Unternehmens und stehen deshalb häufig im Kreuzfeuer der Kundenkritik. Sie müssen mit Einzelpersonen wie mit großen Menschengruppen umgehen können und eine Atmosphäre mitgestalten, in der sich diese Menschen mit ihrer Vielzahl von Ansprüchen und Stimmungen wohlfühlen, zumindest aber nicht den Eindruck bekommen, verunsichernden Einflüssen ausgeliefert zu sein. Immer wieder ergeben sich Situationen, in denen Servicekräfte vorausschauend handeln müssen, bevor Probleme auftauchen oder bevor Probleme zum Ärgernis für die Kunden werden. Solche Umstände erfordern die Bereitschaft,

Verantwortung und – überschaubare – Risiken auf sich zu nehmen, wenn dies der raschen Problemlösung dient.

Wie in jedem Dienstleistungsbereich tragen die Kunden in Bussen und Bahnen durch ihr Verhalten zur Servicequalität bei. Dadurch sind sie Mit-Produzenten. Was beim Fahrkartenkauf einsichtig ist, gilt genauso für das soziale Klima, das in Bahnhöfen, an Haltestellen und in den Fahrzeugen herrscht. Zu den notwendigen Führungsqualitäten gehören deshalb auch Sensibilität für die Gefühle und Bedürfnisse der Kunden und die Fähigkeit, mit Impulsen zielgerichtet und wohl dosiert Situationen zu steuern. Ähnlich den Gentil Organisations im Club Méditerranée sind Servicekräfte – gewollt oder ungewollt – "Erfahrungsmannager" (3), deren Verhalten die Wahrnehmungen und das Wohlbefinden der Kunden beeinflussen. In dieser Hinsicht verlangt die Führungsaufgabe der Servicekräfte Rollenbewusstsein, Expressivität und zuweilen schauspielerisches Talent. Die Arbeit im Fahrdienst, in Verkauf und Beratung erfolgt unter den Augen der Öffentlichkeit. Jeder Erfolg, aber auch

jedes Missgeschick sind weithin sichtbar. Dies verlangt Selbstvertrauen, Flexibilität, Mut zur Kritik am eigenen Verhalten – und Humor. Gefordert sind in diesen Positionen Menschen, die aus Fehlern und Rückschlägen lernen und die bereit sind, die eigenen Fähigkeiten stetig weiterzuentwickeln.

Führungspotenzial erkennen

Realistisch betrachtet gibt es natürlich kaum jemanden, bei dem solch eine Vielzahl von Talenten und Fähigkeiten zu Anfang des Berufslebens auch nur annähernd perfekt ausgebildet ist. Dies macht deutlich, wie wichtig kontinuierliche Schulungen und Weiterbildungen sind, damit die Mitarbeiter ihre Kräfte und ihren vollen Wert entwickeln können. Eine durchdachte Personalauswahl erhöht die Sicherheit, zur Position und zum Unternehmen passende Arbeitskräfte zu finden. In Verbindung damit sind stetige Qualifikationsmaßnahmen die beste Investition eines Unternehmens, das an hoher betrieblicher Effizienz und an herausragender Qualität für seine Kunden interessiert ist.

Niemand macht schon zu Beginn alles richtig, und niemand macht zu jedem Zeitpunkt alles richtig – besonders dann nicht, wenn neue Lösungen erprobt werden. Bei der Personalsuche für den Service ist deshalb das Potenzial – Entwicklungsfähigkeit – gefragt. Aus dieser notwendigen Voraussetzung entsteht Perfektion in einem (arbeits)lebenslangen Prozess des Lernens und Anwendens.

So wie die Unternehmensmaximen zu einer inneren Orientierung und Mobilisierung der Beschäftigten beitragen können, helfen diese Grundsätze auch bei Neueinstellungen den Bewerberinnen und Bewerbern als eine erste Selbstprüfung, ob und inwieweit die persönliche Einstellung mit dem Leitbild des Arbeitgebers harmoniert. Man könnte einwenden, hier baue sich eine Form von Gesinnungsschnüffelei heraus, doch nützt meines Erachtens die frühzeitige Klärung von Ausgangslage und Zielen beiden Seiten, denn:

- Manche/r Mitarbeiter/in erkennt ohne eine hinreichende Information über die Rahmenbedingungen zu spät, dass ihm/ihr die Tätigkeit im Unternehmen nicht zusagt.

B: Die richtigen Mitarbeiter finden

- Das Unternehmen hat gleich zu Beginn des Arbeitsverhältnisses die Chance, die Entwicklungspotenziale und den Entwicklungsbedarf der neuen Beschäftigten einzuschätzen.
- Die im Unternehmen Beschäftigten haben ein Interesse daran, Kollegen zu finden, die im Grundsatz die Arbeitsziele teilen. Sie wollen sich auf ihre Kollegen verlassen können und erwarten, dass diese selbstmotiviert mitarbeiten und nicht nur, um die Ansprüche der Vorgesetzten zufrieden zu stellen. Zudem kann die negative Erfahrung eines Kunden mit einem ungeeigneten Mitarbeiter die Anstrengungen aller übrigen an der Dienstleistung Beteiligten überschatten und entwerten.

Nur wenn ein im Grundsatz deckungsgleiches und spannungsfreies Verhältnis zwischen eigener Grundhaltung und der Tätigkeit besteht, kann langfristig Zufriedenheit am Arbeitsplatz erwartet werden. Erfüllung in der Arbeit zu finden scheint heute, in einer Zeit, da häufig nur von Jobs gesprochen wird, ein antiquierter Gedanke zu sein, der an "Großvaters

Arbeitsethik" erinnert – oder der mit dem Bild der fanatischen "Workaholics" in Verbindung gebracht wird. Das Gefühl, an der richtigen Stelle zu arbeiten und dort wertvolle Arbeit zu leisten, ist aus meiner Sicht jedoch der nachhaltigste Motivationsfaktor.

Mangelnde Identifikation im produzierenden Gewerbe, im industriellen Bereich oder in der Verwaltung lässt sich kaschieren, denn fast immer gibt es Instanzen, die etwas richtig stellen, bevor der Kunde damit in Berührung kommt. Doch geringe Arbeitsqualität wird gerade im Servicebereich schonungslos offen gelegt, denn schließlich sind öffentliche Verkehrsmittel eine täglich frische Dienstleistung, bei der Herstellung und Verbrauch zur gleichen Zeit geschehen und bei der es schon im Augenblick der Produktion keine Möglichkeit zur Nachbesserung mehr gibt.

Jaques Horowitz brachte in seinem Buch "Alles für den Kunden" (4) diese für den Dienstleistungssektor typische Situation auf den Punkt: "Man kann nicht 20 Prozent der unzufriedenen Kunden wegwerfen, wie dies mit 20 Prozent der fehlerhaften Produkte theoretisch möglich ist." So liegt es auch bei Bus und Bahn

häufig in den Händen eines einzelnen Dienstleistungs-Produzenten, die Erwartungen des Kunden zu erfüllen oder ihn mit hervorragendem Service zu begeistern.

Wie gewissenhaft sich die Auswahl der Servicekräfte gestalten kann, zeigt das Beispiel eines mittelgroßen, vom Eigentümer geführten Hotels in Franken. Maßstab ist dabei die vollständige Transparenz für beide Seiten. In einem ersten Schritt stellt sich das Unternehmen per Mitarbeiterbroschüre den Bewerbern vor. Es beschreibt darin seine Grundsätze und sein Service-Leitbild, aber auch die Anforderungen, die sich aus der Dienstleistungstätigkeit in Hotellerie und Gastronomie ergeben, und die Leistungen, die der Betrieb seinen Beschäftigten gegenüber erbringt. Bereits diese speziell für die Personalwerbung erstellte Information ist für die Interessenten ein Zeichen der Wertschätzung.

Die Bewerber/innen werden zu einem persönlichen Gespräch mit dem Chef des Hauses eingeladen, doch bevor es soweit ist, besichtigen sie an diesem Tag

zusammen mit einem Angestellten die gesamte Anlage, wozu auch ein Blick hinter die Kulissen gehört, der die "Schandflecken" offen legt. Während dieses Rundgangs ergibt sich die Gelegenheit zum Gespräch mit den künftigen Kollegen. Auch dann folgt noch nicht das Gespräch mit dem Geschäftsführer, sondern zuvor eine schriftliche "Partner-Analyse". Zu deren Inhalt gehören Fragen nach Talenten, Fähigkeiten und Schwächen, nach Lieblingsfächern und Abneigungen in der Schule sowie danach, welche weitergehenden Kenntnisse sich der Bewerber oder die Bewerberin wünscht. Da die Unternehmensleitlinien bereits bekannt sind, findet sich in der Partner-Analyse auch die Frage nach dem Nutzen, den der neue Mitarbeiter nach eigener Einschätzung dem Unternehmen bieten kann.

Erst darauf folgt das Gespräch mit dem Chef des Hauses. Dabei geht es vor allem um die Sympathie zwischen beiden Seiten. Zeugnisse und Noten bleiben in diesem Gespräch außen vor. Ist diese Hürde genommen, schließen sich zwei Tage Probearbeit an, nach denen das Team zusammen mit der Abteilungs-

B: Die richtigen Mitarbeiter finden

leitung entscheidet, ob ein Beschäftigungsvertrag geschlossen wird. An dieser Stelle gibt es für die Geschäftsführung kein Mitspracherecht mehr.

In den ersten Arbeitswochen erhalten die Partner oder Familien der neuen Angestellten eine Einladung zur Hausbesichtigung mit anschließendem Essen im hoteleigenen Restaurant. Mit diesem Schritt sollen im privaten Umfeld Akzeptanz und Verständnis für die Belastungen entstehen, die sich aus der beruflichen Tätigkeit im Service entwickeln.

Kein Verkehrsbetrieb wird dieses Verfahren exakt nachbilden wollen, doch einige Elemente davon lassen sich sehr gut übertragen. Dazu gehören die Eigendarstellung des Unternehmens gegenüber den Bewerbern und die Partner-Analyse einschließlich der Frage, welchen Nutzen sie nach ihrer eigenen Einschätzung dem Arbeitgeber und seinen Kunden bieten.

Assessment-Center unter Beteiligung von Arbeits- und Organisationspsychologen, die nach herkömmlicher Managementsicht nur mit Führungsaspiranten

durchgeführt werden, sollten auch der Suche nach Service-Führungskräften dienen. Den besonderen Bedingungen der öffentlichen Verkehrsmittel angemessen erscheint nicht nur eine Probezeit hinter dem Steuer oder hinter der Theke eines Beratungs- und Verkaufspunktes, sondern auch ein "Fahrtag" aus der Sicht des Kunden im Rahmen des Auswahlverfahrens. Die daraus gezogenen Eindrücke und Schlussfolgerungen sollten Teil eines folgenden Bewerbungsgesprächs sein.

Hohe Ansprüche in die Auswahl einfließen zu lassen signalisiert auch, anspruchsvolle Tätigkeiten zu bieten. Gesucht werden Menschen, die in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen nicht nur einen Job oder Broterwerb, sondern einen Beruf oder eine Aufgabe suchen. Diejenigen, die diese kritische Auswahl erfolgreich bestanden haben, gehen mit einem gestärkten Selbstwertgefühl und viel Motivation ins Arbeitsleben. Sie können sich voller Selbstvertrauen sagen: "Weil ich das geschafft habe, passe ich gut zum Unternehmen und seinen hohen Ansprüchen."

Über einen bestimmten Punkt hinaus ist die Kernleistung nicht mehr ohne weiteres steigerungsfähig. Mehr von demselben bringt dann keinen größeren Erfolg. Auf einen Fünf-Minuten-Takt könnte zwar ein 2,5-Minuten-Takt folgen, doch nimmt dies der Kunde als signifikante Verbesserung wahr? Erhöht dies den Wert oder Nutzen im Verhältnis zum geforderten Preis oder zum gestiegenen Aufwand?

Je höher das allgemeine Qualitätsniveau, desto kleiner werden die Bausteine, die für den feinen Unterschied sorgen. Der Sprung von einer guten zu einer sehr guten Dienstleistung ist nicht sehr groß. Geradezu winzig sind jedoch die Zugaben, die aus einer sehr guten eine exzellente Dienstleistung machen. Oft sind es nur kleine Gesten, vielleicht nur ein Augenzwinkern oder die Ansprache eines Kunden, der nach Orientierung sucht, um für Entspannung, Sympathie oder sogar Begeisterung zu sorgen. Ein Verkehrsunternehmen, das eine exzellente Dienstleistung bieten will, braucht "Qualitätsstrategen" (5), Mitarbeiter/innen, die auch diese Details handhaben können und ihren Kunden das Gefühl geben, mehr als nur schematisch behandelt worden zu sein.

Die Arbeit im Service kann – je nach persönlicher Eignung – ein Inferno sein ("Zur Hölle mit den Kunden, den Vorgesetzten und der Firma!") oder eine Quelle von Wohlbefinden und beruflicher Zufriedenheit ("Den Siebten Himmel für meine Kunden!"). Entscheidend sind nicht nur die individuellen Voraussetzungen. Ob die Tätigkeit langfristig zufrieden stellt und motiviert, hängt nicht zuletzt von den Handlungen des Arbeitgebers und der Führungskräfte ab. Ihnen obliegt die Verantwortung, für ein zufriedenstellendes Arbeitsumfeld zu sorgen und die Kenntnisse und Fertigkeiten der Mitarbeiter auszubauen. Genauso haben die Beschäftigten eine Verpflichtung, diese Angebote sinnvoll zu nutzen, um so ihre Fähigkeiten stetig zu perfektionieren.

Das folgende Kapitel behandelt die Frage, wie ein Arbeitgeber die Potenziale der Mitarbeiter und ihre Energie dauerhaft erhalten und ausbauen kann.

C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

Die seit einiger Zeit geführte Diskussion um den Produktions-Standort Deutschland hat bei vielen Arbeitnehmern den Eindruck erzeugt, dass ihre Entlohnung und damit ihre Arbeit den größten Belastungsfaktor der heimischen Wirtschaft darstellt. Dieser demotivierende Eindruck verschärfte sich noch durch die offenbar zwingende Rationalisierung im Produktions- wie auch im Verwaltungsbereich. Bei vielen Menschen breitet sich das Gefühl aus, durch Maschinen oder die Informationstechnologie ersetzbar geworden zu sein.

Besonders stark fühlen sich die Fahrerinnen und Fahrer durch die Kostendiskussion belastet, denn immer wieder hören sie von Seiten des Managements, die Entlohnung ihrer Arbeit mache den größten Teil der Produktionskosten im Nahverkehr aus. Die Fahrdienstler kontern mit dem Verweis auf den Verwaltungs-"Wasserkopf" in den "Teppichetagen", der wenig dazu beitrage, dass Geld verdient werde. Darüber hinaus erfahren die Beschäftigten im Fahrdienst, dass für ihre "einfachen" Jobs, die sie im Status von Hilfsarbeitern, seltener als Facharbeiter verrichten,

genügend andere Interessenten zur Verfügung stünden. Statt als Humankapital werden diese Servicekräfte – nach herkömmlicher, aufwandsfixierter Sichtweise – eher als Belastung der Unternehmen gesehen.

Das wertvollste Gut eines Unternehmens

Wie sehr diese Bewertung menschlicher Arbeitsleistung von der tatsächlichen Sachlage abweicht, zeigten die Autoren James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos 1990 in ihrer Studie "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" (1). Sie verglichen Fertigungsstätten in den USA, Europa und Japan, um die Ursachen für die stark abweichende Qualität und Produktivität in den verschiedenen Betrieben zu ermitteln.

Als eines der bemerkenswertesten Ergebnisse stellte sich heraus, dass Automatisierung für sich noch keinen Vorteil darstellt: Das (in Europa gelegene) Fahrzeug-Montagewerk mit dem seinerzeit weltweit höchsten Grad an Automatisierung benötigte rund 70 Prozent mehr Herstellungszeit für einen vergleich-

baren PKW als das am geringsten automatisierte Werk in Japan – welches dennoch das effizienteste unter den 90 weltweit untersuchten Werken war.

Wer denkt, das habe mit speziellen Standortvorteilen Japans zu tun, irrt. Auch japanische Fabriken in den Vereinigten Staaten produzieren in vergleichbarer Qualität, wie die Studie zu Tage brachte. Zugleich ermittelten die Forscher, dass die US-Hersteller in ihren Werken auf dem amerikanischen Kontinent im Laufe der Zeit eine ähnlich effiziente Produktion erreichten. Ursächlich für Produktivität und Fertigungsqualität sei die Organisation der Arbeitsprozesse und insbesondere das Zusammenspiel der an der Arbeit beteiligten Menschen, so die Schlussfolgerung der Autoren dieses Basiswerkes zur "schlanken Produktion". Ein Maximum an Aufgaben und Verantwortlichkeiten geht an diejenigen über, die tatsächlich Wertschöpfung am Auto erbringen. Dies wird von einem einfachen, aber umfassenden Informationssystem unterstützt, das jedes entdeckte Problem schnell auf seine Ursache zurückführt. Das Herz der hochproduktiven und qualitätsvollen Fertigungsbe-

triebe ist das dynamische Arbeitsteam. Jedes Mitglied beherrscht zahlreiche Fertigkeiten, um gegebenenfalls für Kollegen einspringen zu können. Zudem wird die Fähigkeit zum vorausschauenden Denken gefördert, durch das schon in einer frühen Phase Lösungen für Probleme entwickelt werden können. In den effizienten Fabriken herrsche ein "Geist der gegenseitigen Verpflichtung", ein Gefühl der Wertschätzung fähiger Mitarbeiter durch die Unternehmensführung. Beleg dafür sei, dass zum Beispiel viel Verantwortung direkt auf die Fertigungsteams übertragen werde, dass ein häufiger Wechsel der Tätigkeiten stattfinde und viel mehr Zeit als bei europäischen und amerikanischen Herstellern in die Ausbildung investiert werde.

Um wie viel stärker muss im Dienstleistungssektor die Bedeutung des menschlichen Faktors sein, wo nicht Werkstoffe bearbeitet oder Bauelemente fernab der Endverbraucher zusammengefügt werden, sondern wo sich die Arbeit als Beziehung von Mensch zu Mensch darstellt?



C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

Horst Schaffer, verantwortlich für die Hauptabteilung Verkauf und Marketing der Verkehrsbetriebe Zürich, schätzte für den Verwaltungsbereich die Verluste durch Reibung, also durch mangelhaftes Zusammenwirken, auf 20 und mehr Prozent (2). Das Beratungsunternehmen Centrum für kommunale Leistungsvergleiche (CLK) untersuchte die Arbeitsabläufe in den Verwaltungen von 50 Städten und Gemeinden mit 5.000 bis 30.000 Einwohnern (3). Bei der Anmeldung eines Gewerbes maßen die Gutachter Bearbeitungszeiten zwischen 20 und 80 Minuten, die damit verbundene Durchlaufzeit reichte von null bis 15 Tagen. Für die Anmeldung einer Wohnung benötigte – bei einem Durchschnittswert von 15 Minuten – die beste Verwaltung sechs, die schlechteste 45 Minuten. Die Studie deutet darauf hin, dass die Qualität der Arbeitsorganisation – weit stärker als die Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln – für den Unterschied in der Leistungsfähigkeit verantwortlich sei.

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines Mobilitäts-Dienstleisters sind die Beschäftigten mit direktem Kontakt zu den Kunden. Ich halte es für angemessen,

sie als Botschafter und Botschafterinnen der Verkehrsbetriebe zu betrachten, als Mitarbeiter, die den größten Einfluss auf die Außenwirkung des Unternehmens haben. Zugleich sind sie diejenigen, die für die Wertschöpfung zuständig und damit – jenseits aller Hierarchien – die wichtigsten Personen im Betrieb sind.

Wenn man diese Blickrichtung einnimmt, zeigt sich, dass Servicekräfte kein Kostenfaktor, sondern ein erstrangiger Wohlfaktor sind. Diese Beschäftigten müssen in die Lage versetzt werden, Spitzenleistungen zu vollbringen. Es gilt ihre Kräfte zu entfesseln und sie zur höchstmöglichen Arbeitsqualität zu befähigen. Die Aufgabe des Arbeitgebers und der Führungskräfte ist es, die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Das bedeutet motivationshemmende Einflüsse zu beseitigen und mit Maßnahmen zur Ausbildung von Kenntnissen und Fertigkeiten diese wichtigen Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, hervorragende Arbeit zu leisten. So wächst unmittelbar die persönliche Zufriedenheit bei der Arbeit, was im nächsten Schritt den Kunden zugute kommt. Wohlgemerkt: Zufriedene Mitarbeiter sind noch kein Garant für zufriedene Kunden. Aber

sie sind eine notwendige Voraussetzung für hohe Kundenzufriedenheit.

Die immateriellen Kosten für demotivierende Arbeitsverhältnisse sind ungleich höher als der Aufwand zur Optimierung der Arbeitsprozesse. Sie beginnen bei fehlendem Engagement wie mangelnder Initiative und reichen bis zur inneren Kündigung und nicht selten bis zum aggressiven Verhalten nach innen – gegenüber Kollegen – und nach außen – gegenüber den Kunden. Diese Kosten sind nicht sofort bezifferbar und lassen sich kaum einzelnen Kostenstellen zuordnen. Sie erweisen sich aber auf längere Sicht für alle Seiten als schleichendes Gift, das ein Unternehmen und seine Beschäftigten buchstäblich krank macht. Ein hoher Krankenstand muss durch Überstunden, einen höheren Personalstand oder durch Zukauf teurer Spitzenleistung überbrückt werden.

Die materiellen und immateriellen Kosten für fähige Mitarbeiter, die sich von ihrem Arbeitgeber trennen, sind nochmals um ein Vielfaches höher. Richard

Whiteley addierte die Kosten der Personalfluktuatoin in seinem Buch "Ihr Kunde ist der Boß" (4):

1. Verlust der Management-Zeit für Einarbeitung des Ausscheidenden.
2. Bezahlung während dessen Lernphase.
3. Kosten für verpasste Gelegenheiten und unzufriedene Kunden, während die Stelle unbesetzt ist.
4. Kosten für Neu-Besetzung.
5. Zeit für Bewerbungsgespräche.
6. Kosten für Ausbildung.
7. Gehalt, bevor die neue Tätigkeit beherrscht wird.
8. Kosten für Zeit, die von den Vorgesetzten in den neuen Mitarbeiter investiert werden muss.

C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

9. Kosten für Fehler am Anfang.
10. Störung des Betriebes durch den Wechsel.
11. Verlust von Wissen, das der scheidende Mitarbeiter persönlich besaß.

Auch diese Kosten sollte ein Arbeitgeber bedenken, wenn sich die Frage nach einem attraktiven, dauerhaft zufriedenstellenden Arbeitsumfeld und dem Aufwand dafür stellt.

Ideelle Motivation

Mancher Leser wird zu der Ansicht kommen, das sei AGABU. Diesen Begriff verwendet Minuro Tomi-naga in seinem Buch "Die kundenfeindliche Gesellschaft" (5). Bei AGABU handelt es sich aber nicht um einen japanischen Managementbegriff. Es steht ganz einfach für die weitverbreitete Einstellung "Alles ganz anders bei uns". Natürlich, hier geht es um die Dienstleistung Öffentlicher Verkehr und nicht um die

Automobilfertigung. Hier ist auch nicht Japan. Gleichwohl stellt sich die Frage: Sind die Menschen, die in Deutschland in den Verkehrsbetrieben arbeiten, von anderer Art als andere Menschen? Auch sie haben Wünsche nach Kontakt und Wertschätzung, nach Belohnung für ihren Einsatz. Sie erwarten Vertrauen, ein Grundmaß an Verlässlichkeit, sie wollen Abwechslung und Vielfalt in ihrem Tätigkeitsfeld und eine Zukunftsperspektive für ihre Arbeitsstelle und ihren beruflichen Werdegang. Wie überall auf der Welt sind sie bei der Arbeit demotivierenden Einflüssen wie Nicht-Beachtung, Zurücksetzung, Bestrafung, Desinteresse und mangelndem Ansehen ihrer Tätigkeit ausgesetzt.

Besonders im Servicebereich zeigt sich eine hohe Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Bedeutung der Beschäftigten aus Kundensicht und der Motivationslage andererseits. Trotz hoher Verantwortung für die Fahrgäste und den Unternehmenserfolg haben Beschäftigte im Fahrdienst ein geringes Sozialprestige. Ihre Kolleginnen und Kollegen im Cockpit von Verkehrsflugzeugen erfreuen sich einer um ein Mehrfaches höheren

Bezahlung und zudem eines deutlich höheren Ansehens in der Gesellschaft. Dabei ist die Verantwortung für Gesundheit und Leben der ihnen anvertrauten Kunden auf beiden Seiten ähnlich hoch. Das Risiko, im Straßenverkehr in einen Unfall mit Personenschaden verwickelt zu werden, ist nachweislich sogar erheblich höher als im Luftverkehr. Liegen der Unterschied in der Entlohnung und die frühere Pensionierung der Flugzeugführer also nur im erheblich höheren Wert der "Hardware", oder darin, dass ein Unfall im Luftverkehr in den Massenmedien wie bei potenziellen Kunden viel mehr negative Aufmerksamkeit erzeugt? Wie honorieren Nahverkehrsunternehmen dagegen den Umstand, dass ihre Mitarbeiter zusätzlich noch das Kassengeschäft abwickeln und sie in gewissem Umfang ihren Kunden beratend und helfend zur Seite stehen?

Die Aufstiegs- und die Entwicklungschancen für Mitarbeiter im Fahrdienst sind gering. Wer einmal als Fahrer eingestellt wurde, kann selbst bei hohem Engagement davon ausgehen, dass er seiner Verrentung in derselben Position, allenfalls noch mit einer "Senioritätszulage", entgegenfährt. Die Rückkoppelung von überdurchschnittlichem Einsatz, der natur-

gemäß nicht immer den mühelosen Weg bedeutet, und materieller Entlohnung findet in der Regel nicht statt. Eher noch werden Initiativen und Impulse von den Vorgesetzten gedämpft, im Stile von: "Tun Sie Ihre Pflicht" oder "Richten Sie sich nach den Vorschriften."

Motivationshemmend kann auch die Beschäftigung bei einem Arbeitgeber im kommunalen Eigentum wirken. Die "öffentliche Hand" ist der mittelbare Kunde. Sie steht bis heute für alle Fehlbeträge ein, die nicht durch Erlöse aus der Personenbeförderung gedeckt werden.

Beschäftigte im Servicebereich in direktem Kundenkontakt erhalten zudem selten, und auch dann nur sporadisch, eine berufsbegleitende Ausbildung, eine Weiterentwicklung von Kenntnissen und Fähigkeiten. So entsteht bei ihnen leicht das Gefühl des Tagelöhners: "Ich bin meinem Arbeitgeber nicht mehr wert als den Lohn für meine tägliche Arbeit." Der Begriff Dienstunterricht spricht für sich. Die dort stattfindenden "Belehrungen" zeigen eine Einbahnstraße der



C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

Information, auf der Impulse und Ansichten der Mitarbeiter keinen Platz haben.

Die Deutsche Bahn AG hat seit einigen Jahren die Zeichen der Zeit (Wettbewerb nicht nur durch den motorisierten Individualverkehr, sondern auch durch weitere Anbieter im Schienenverkehr) erkannt und darauf mit der Schaffung des "Kundenbetreuers im Nahverkehr" reagiert. Schon in der Benennung wird deutlich, dass es nun primär nicht mehr darum geht, den Zug zu begleiten, sondern darum, im Sinne der Fahrgäste, ihrer Bedürfnisse und Wünsche zu arbeiten.

Grundlage der Tätigkeit der Kundenbetreuer im Nahverkehr ist eine mehrwöchige Fortbildung, in der die bisherigen Zugbegleiter auf dem Weg zum KiN neben Kenntnissen über Angebote und Produkte auch Kenntnisse über Kundengruppen, psychologische Prozesse und Grundlagen des Umgangs mit Kunden erhalten. Auf dieser Basis trainieren die Kundenbetreuer/innen während der Fortbildung auch die situationsgerechte Anwendung dieser Kenntnisse und Fertigkeiten (6). Im Gespräch mit einem KiN-Chef

im Rheinland erfuhr ich, dass durch die enge Bindung der Kundenbetreuer an eine bestimmte Nahverkehrsstrecke die Vandalismusschäden um etwa ein Drittel zurückgegangen seien.

Diese Maßnahmen scheinen nicht nur im Interesse des Unternehmens und seiner Kunden zu wirken, sondern heben auch die Moral und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter. Das Magazin "GdEDinform", die Mitgliedszeitschrift der Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands – Transnet, zitierte einen KiN-Chef: "Unseren Leuten macht die neue Form der Arbeit Spaß. Sie müssen aber im Team noch mehr das Gespräch suchen und noch stärker aufeinander zugehen." (7) Hier zeigt sich, dass alte Verfahrensnormen und Verhaltensweisen nicht in wenigen Monaten abgelegt werden können. Gleichwohl kam das Arbeitnehmermagazin zu dem optimistischen Ergebnis: "Bravo Nahverkehr! Der Wandel vom 'Beförderungsfall' zum 'Reisenden' scheint zu gelingen."

Im Prozess von Geben und Nehmen stellen leistungsfähige und -bereite Mitarbeiter aber auch

Ansprüche an ihren Arbeitgeber und an ihr Arbeitsumfeld. Ohne Wechsel in den Tätigkeiten, ohne Vielfalt und Wandel wird auch eine anfangs abwechslungsreiche Aufgabe mit der Zeit langweilig. Nach wenigen Monaten kennen Fahrer und Fahrerinnen das Streckennetz in- und auswendig, so dass der Fahrdienst als Kern ihrer Arbeit den Reiz des Ungewohnten und Neuen verliert und bald eintönig zu werden droht. Diese Eintönigkeit dämpft die Sensibilität für Kundenwünsche und sorgt für eine früh einsetzende innere Abkehr von der Tätigkeit.

Es wird immer Kunden geben, die trotz bester Informationsmedien die immer gleichen Fragen stellen, doch können hier aussagefähige und übersichtliche Medien, als Fahrplanprospekt für Zuhause, als Aushang an der Haltestelle oder als statische und als dynamische Information am und im Fahrzeug helfen, den Erklärungsbedarf der Kunden größtenteils zu erfüllen.

Beschäftigte können auch mehr und dauerhafteres Engagement entwickeln, wenn sich das Tätigkeitsfeld

erweitert oder von Zeit zu Zeit ändert. So können Fahrerinnen und Fahrer als Variation auch am Servicetelefon Dienst tun oder im Kundencenter, ganz ohne Druck durch den Fahrplan, umfassende Gespräche mit Kunden führen, statt Fahrgäste unter Zeitdruck nur im Vorbeigehen oder durch den Blick in den Rückspiegel wahrzunehmen. Auch Vermarktungsaktionen auf öffentlichen Plätzen, auf Märkten, Messen und Stadtfesten, geben den Mitarbeitern im Fahrdienst die Gelegenheit, ausgiebigen Kontakt mit den Kunden zu finden. Hier wie auch im Kundencenter ergibt sich manchmal die Gelegenheit zu einem ersten persönlichen Gespräch mit potenziellen Fahrgästen.

Selbstverständlich kann kein Mitarbeiter zu dieser Diversifikation in seiner Arbeit gezwungen werden, doch wird die Tätigkeit mit der Übernahme wechselnder Aktivitäten in der Regel interessanter und herausfordernder und der Blick für den Zusammenhang sämtlicher Teilbereiche der Servicekette wird geschärft.

Job-Rotation ist sicher nicht in jedem Betrieb möglich. Ein Kleinunternehmen mit fünf Bussen, die im

C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

Auftrag eines großen kommunalen Betriebs fahren, kann seinen Fahrdienstkräften diese Vielfalt und den Perspektivenwechsel wohl kaum bieten.

Mitarbeiter stark machen

Zum erweiterten Anspruch an die Kompetenz des Servicepersonals gehört die Frage des "Empowerments". Dieses modische Schlagwort meint: "Befähigung und Ermächtigung zu eigenverantwortlichem, situationsgerechten Handeln". Bedingung dafür, die Mitarbeiter "stark" zu machen, ist eine aktive firmeninterne Kommunikationspolitik, der Wille der Führung, den Beschäftigten Einblick in das Wirken und die Ergebnisse des Unternehmens zu geben. Nur wer weiß, auf welchen Grundlagen und mit welchen Hintergründen Entscheidungen zustande kommen, kann Einverständnis mit den Handlungen und den Zielen entwickeln. Nicht nur sprachlich ist Einverständnis eine Verbindung von Einsicht und Verständnis. Dazu gehört, die Gründe für die Ausführung des Programms für mehr Kundenorientierung offen dar-

zulegen. Entsteht bei den Beschäftigten der Eindruck, solch ein Programm diene letztendlich nur dem Stellenabbau, ist die Aussicht gering, Zustimmung für Veränderungen zu erlangen.

Angestellte in Leitungspositionen müssen bereit sein, ihre Mitarbeiter "stark" zu machen. Damit werden sie von statischen "Vor-Gesetzten", die Anweisungen verteilen und aufpassen, dass nicht zu viel Zeit mit Tätigkeitsfremdem vertan wird, die Urlaubsanträge und Schriftstücke unterzeichnen, zu wirklichen Führungskräften. Für mich ist deren Hauptmerkmal: Sie bringen ihre Mitarbeiter zu Leistungen, die diese alleine nicht hätten erreichen können. Empowerment ist damit Kernaufgabe der Führung.

Viele Beschäftigte bekommen mit der Zeit das Gefühl, die Vorgesetzten stellen eher ein Hindernis zwischen Aufgabenstellung und Ziel dar. "Der Generalstab schießt auf die eigenen Reihen" ist dann zu hören und beim Gehalt fallen Worte wie "Schmerzensgeld" oder "Anwesenheitsprämie". Oft werden so anfängliche Einsatzfreude und Potenziale begrä-

ben statt gefördert zu werden. Dann liest man in den Büros: "Ich lasse mich nicht hetzen. Ich bin nicht auf der Flucht, sondern auf der Arbeit."

Ein Unternehmen wird nur dann wirklich erfolgreich sein, wenn sich dessen Führung nicht als Arbeitgeber, sondern als Ressourcengeber versteht. Unter diesem Vorzeichen bedeutet Führen: Den Beschäftigten die Finanz- und Sachmittel bereitzustellen, die sie für die Bewältigung ihrer Aufgaben brauchen. Es bedeutet auch, ein Klima zu schaffen, das qualitätsvolles Arbeiten erlaubt. Dazu gehören Informationen über Hintergründe, Zweck und Ziel einer Aufgabe und ein ausreichendes Maß an Zeit und Raum zum Erreichen der Ziele. Den Weg dorthin sollten kompetente und verantwortungsbewusste Mitarbeiter selbstständig finden. Dazu gehört genauso eine Gruppen-Atmosphäre, die vertrauensvolles Zusammenarbeiten ermöglicht. Zu den Voraussetzungen, unter denen solch ein wachstumsförderndes Klima entstehen kann, gehört, dass Führungskräfte die Entwicklung von Sach- und Sozialkompetenzen ihrer Mitarbeiter fördern. Dazu gehört nicht zuletzt, mit

Dank und Lob zu motivieren und den Beschäftigten schützend und manchmal auch tröstend zur Seite zu stehen.

Mitarbeiter modellieren sich nach dem Auftreten ihrer Führungskräfte, die sich zu jedem Zeitpunkt ihrer Vorbildfunktion bewusst sein sollten. Es genügt nicht, wenn Servicekräfte nur nett und freundlich sind. Sollen sie Freude und Stolz entwickeln, ihren Kunden mit Hingabe zu dienen – also Kundennutzen zu schaffen –, müssen sie auch von ihren Vorbildern im Betrieb Wertschätzung und Hingabe erfahren. Wer mit Herz und Verstand arbeiten soll, braucht bei der Arbeit Nahrung für Herz und Verstand. Um exzellente Arbeitsergebnisse zu erhalten reicht es nicht, wie bei einem Automaten regelmäßig Geld einzuwerfen und – wenn es so nicht läuft – damit zu drohen, dies nicht mehr zu tun.

Allein schon zeitliche Zuwendung und Aufmerksamkeit für die Lebensäußerungen der Mitarbeiter sind unbezahlbare, immaterielle Belohnungen, die auf das Verhältnis zum Kunden ausstrahlen. Zeit für Gespräche zu haben ist nicht nur ein Zeichen der



C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

Wertschätzung und eine immaterielle Belohnung. Nach Erkenntnissen des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation ist Zeitmangel die primäre Ursache dafür, dass der Fluss von Wissen und Erfahrungen in Unternehmen behindert wird. (8) So entstehen Fehlentscheidungen und unnötige Doppelarbeit. Fehler werden wiederholt, die andere schon hinter sich haben.

Bleibt die Erfahrung des Wertvoll-Fühlens aus, tritt in zwei weiteren Richtungen Schaden ein:

- Die Einschätzung der eigenen Leistung und des eigenen Wertes sinkt, woraus leicht eine Dienstnach-Vorschrift-Haltung entsteht, die darauf ausgerichtet ist, gerade das Verlangte zu erfüllen.
- Wie Angestellte innerbetrieblich behandelt werden, prägt ihren Stil, mit Kunden umzugehen. Fühlt sich jemand wiederholt oder dauerhaft schlecht behandelt von den Vorgesetzten, wird er sehr wahrscheinlich auch seinen Kunden gegenüber die Rolle des "Dem-Kunden-Vorgesetzten" annehmen.

Von Servicegeist ist dann weder innerbetrieblich noch nach außen viel zu spüren. In diesem Fall hat der schöne Satz vom Kunden, der das Gehalt bezahlt, schon seine Wirkung eingebüßt. Was zählt, sind nicht die Worte, sondern die Handlungen der Führung. Minuro Tominaga schreibt dazu: "Ein Vorgesetzter, der vorbildlich handelt, braucht viel weniger zu erklären, anzuordnen und zu korrigieren." (9) Sind sich die Führungskräfte ihrer Verantwortung bewusst und handeln danach, dann arbeiten sie nicht nur, sie wirken.

Starke Mitarbeiter haben genug Kraft, um auch im rauen Geschäft mit unzufriedenen, mäkelnden und verärgerten Kunden einmal einzustecken. Je mehr ein Gefühl entsteht, das Unternehmen und seine FührungscREW stärkt den Beschäftigten den Rücken für eigenverantwortliche Entscheidungen, umso sicherer und souveräner werden die Handlungen. Mitarbeiter stark zu machen führt dazu, dass sie mehr als bisher in der Lage sind, betriebliche "Marterstrecken" zu überstehen. Wer selbstbewusst genug ist, dem fällt es leichter, Kollegen wie Kunden gegenüber selbstkri-

tisch seine Handlungen zu sehen und bei Gelegenheit um Entschuldigung zu bitten. Statt der zeitlich verzögerten und immer nur stichweisen Außenprüfung kommt es zur stetigen, selbstständigen Qualitätsprüfung, die nicht nur umfassender und schneller, sondern auch persönlich zufriedenstellender ist.

Wie unterschiedlich sich das Verhalten des Managements auf die Bereitschaft zur Mitarbeit auswirken kann, zeigt das Beispiel zweier Verkehrsunternehmen in Westfalen. Während beim ersten die Fahrer regelmäßig den Besetzungsgrad der Fahrzeuge notierten, weil sie darauf vertrauen konnten, dass diese Informationen dazu dienen, den Fahrzeugeinsatz bei wachsender Nachfrage zu erhöhen, leisteten die Fahrer im Schwesterunternehmen passiven Widerstand: Es sei bei der Hektik des Betriebes nicht möglich, sich vom Fahrerplatz aus den Überblick über die Fahrgastzahlen zu verschaffen.

Wie ich in einem Gespräch mit Fahrern erfuhr, geschah dies aus Angst, die Daten könnten dazu benutzt werden, das Angebot und damit den Perso-

naleinsatz weiter herunterzufahren. Durch mangelndes Vertrauen in die Absichten der Unternehmensführung entstand eine regelrechte Feindstellung. In Unternehmen, die ihren Beschäftigten das Gefühl geben, an jeder Stelle und zu jeder Zeit werde ausschließlich nach Wegen zur Reduktion von Personal gesucht, entsteht leicht eine Stimmung, die jede Bereitschaft zur Mitarbeit an Verbesserungen abtötet, und es dauert lange Zeit, um das zerstörte Vertrauen wiederherzustellen. Empowerment bedeutet also zugleich, die Kompetenz der Beschäftigten zum Nutzen des Unternehmens und seiner Leistungen zu erschließen. Gerade der Fahrdienst bietet sich dazu an, denn wo anders ist der Mit-Hersteller eines Produkts in stetigem persönlichen Kontakt mit dessen Abnehmern?

Nicht nur im Fahrdienst werden die Angestellten selten danach gefragt, wie aus ihrer Sicht die Qualität der Dienstleistung gesteigert werden kann. Sollen die kreativen Kräfte im Unternehmen geweckt werden, müssen die Mitarbeiter Informationen über Marktdaten, über Kundenerwartungen wie auch das Kunden-



C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

Feedback, deren Zufriedenheit mit der Leistung, erhalten. Da die wenigsten Beschäftigten geborene Service-Köner sind, gehört zum nachhaltigen Empowerment eine kontinuierliche Schulung, die Kenntnisse über Unternehmensinternes und Markt verschafft, die Sensibilität für die Anforderungen des Marktes und die Kritikfähigkeit steigert, eine Schulung, die Fertigkeiten vermittelt und – laufend aktualisiert – eine Basis für das letzte Teilstück des Empowerment legt: Je kompetenter die Mitarbeiter werden, je mehr Einsicht in Grundlagen und Wirkungszusammenhänge besteht, desto mehr Verantwortung und Entscheidungsspielraum können sie handhaben. Ein chinesisches Sprichwort lautet: "Gib einem Hungernden einen Fisch und er wird einen Tag satt. Gib ihm eine Angel und er wird ein Leben lang satt."

Mehr Freiheit für die Mitarbeiterseite, Entscheidungen autonom zu treffen, bedeutet für viele Vorgesetzte zugleich, "Kontrolle" aus der Hand zu geben. Zuweilen steht dahinter die Sorge, die Kontrolle über die zugeordneten Beschäftigten und deren Arbeit könnte vollständig verloren gehen. Aus dieser Sorge

entsteht leicht die Angst vor dem Verlust von Autorität und letztendlich um den Bestand der eigenen Position. Dem hält Hans-Ulrich Frehr, Berater in Fragen des Total Quality Management, entgegen: "Viel prüfen bedeutet wenig Prozessbeherrschung" (10). Der Verzicht auf ständiges Kontrollieren der Mitarbeiter ist für mich ein Zeichen von Kompetenz und Vertrauen. Es steht für die Souveränität einer Führungskraft und stärkt damit Vertrauen und Wohlbefinden der Beschäftigten.

Diese werden so gut wie nie gefragt, was sie von der Arbeit und den Methoden ihrer Vorgesetzten halten. Das trügerische Bild : "Weil ich bis hierhin gekommen bin, muss ich (in jeder Hinsicht) hervorragend sein" könnte Kratzer bekommen. Liegt die Scheu, sich Klarheit zu verschaffen, im schlechten Gewissen derer, die ihre Kollegen zu hohen Leistungen führen sollen? Vielleicht ist es auch Furcht vor dem Ausmaß der eigenen Unzulänglichkeiten. Wer meint, aus Feedbacks nichts dazulernen zu können, glaubt wohl kaum an die eigene Lernfähigkeit. Wie kann man dann hoffen, dass die Mitarbeiter lernfähig und lern-

bereit sind? Oder wird den Mitarbeitern damit schon im Ansatz die Urteilsfähigkeit abgesprochen? In jedem Fall ist Klarheit einer latent schwelenden Unzufriedenheit vorzuziehen. Wie heißt es doch: Wahrheiten, die man nicht ausspricht, werden giftig.

Empowerment lebt von einer verbesserten Kommunikationsfähigkeit innerbetrieblich, also von qualitativ besseren Informationen und einem verbesserten Informationsfluss zwischen den traditionell "Untergebenen" und den ehemals alleinigen "Entscheidern". Nachrichtenwege sollten in beiden Richtungen offen sein. Genauso muss ein angstfreier Austausch von Meinungen möglich sein. Die entsprechenden Fähigkeiten dafür müssen auf allen Ebenen weiterentwickelt werden, denn Kritik ist eine gefährliche Waffe, die fast immer zuerst als Verletzung empfunden wird. Auch in dieser Hinsicht kommt es darauf an, dass Mitarbeiter wie Führungskräfte lernen, mit Sensibilität und Sachverstand auf angemessene Weise und konstruktiv ihre Meinung zu äußern.

Gerade Servicemitarbeiter – so praktizieren es schon einige Hotelbetriebe – sollten mit der Macht versehen werden, in einem vorher definierten Rahmen eigenverantwortlich Wiedergutmachung zu leisten, ohne langwierige Verhandlungen mit Übergeordneten führen zu müssen. Wie geringwertig müssen sich dagegen Beschäftigte fühlen, wenn sie auch bei der kleinsten Gelegenheit dazu verpflichtet sind, ihre reklamierenden Kunden auf die nächsthöhere Stufe zu verweisen? Genauso wenig dient es der Zufriedenheit des Kunden, wenn sich die Kompensation über längere Zeit und eine Kette von Instanzen hinzieht. Kleine Gesten können, zusammen mit einer ernst gemeinten Entschuldigung, Ärger und Enttäuschungen dämpfen, Verständnis wecken und zuweilen sogar Begeisterung darüber auslösen, auf ein individuelles Problem auch unmittelbar eine persönliche und individuell angepasste Reaktion erhalten zu haben. Mitarbeiter, die damit betraut sind, so flexibel auf das Auftreten einer Störung zu reagieren, fühlen sich wertvoller und machtvoller und identifizieren sich eher mit dem Unternehmen.



C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

Die Ursache mangelnder Kundenzufriedenheit ist häufig, besonders im Dienstleistungsbereich, das nicht situationsgerechte, "fehlerhafte" Verhalten eines Mitarbeiters. Zuweilen ist es die Reaktion auf das Verhalten, die Wünsche oder die Kritik des Kunden, die nicht angemessen ist. Wenn Empowerment glaubwürdig und wirkungsvoll sein soll, dürfen die Vorgesetzten nicht nach Sündenböcken suchen oder sogar nachtragend sein. In diesen Fällen ist es wenig produktiv, an vergangenem Verhalten und den Angestellten heranzukritisieren. Hilfreicher ist es für alle drei beteiligten Seiten: die Führungskräfte, die Mitarbeiter – und damit im Ergebnis auch für die Kunden –, perspektivisch zu denken und Fehlervorsorge zu betreiben, also gemeinsam und auf kollegialer Ebene über zukünftige Verhaltensweisen und Reaktionsweisen nachzudenken. Wichtig ist, im Voraus die Aufgabenverteilung, Verantwortlichkeiten, Qualitätserwartungen und den Rahmen für Kulanzentscheidungen zu definieren, um Verschwendung vorzubeugen.

Gleichwohl gilt das Prinzip des Gleichgewichts von Geben und Nehmen. Wenn ein Fahrer die Taxirech-

nung eines Kunden zu tragen hat, weil der Bus zu früh an der Haltestelle abfuhr, muss es in seinem Entscheidungsspielraum liegen, für den Kunden ein Taxi zu rufen, wenn der gewünschte Anschluss verpasst wurde. In diesem konkreten Fall bedeutet dies: Der Fahrer sollte über die Information verfügen, was die Taxifahrt kostet, wie gravierend das Problem für den Kunden ist (wie lange die Wartezeit am Umsteigepunkt ist, ob eventuell die letzte Fahrtmöglichkeit verpasst wird) und bis zu welchem Preis er die Entscheidung selbst verantworten kann, ohne bei einer höhergeordneten Instanz rückfragen zu müssen. Das Ziel heißt: Die Mobilität des Kunden gewährleisten. Den angemessenen Weg dorthin wählt vor Ort, im Moment der "Krise", die Servicekraft.

Soviel Entscheidungsspielraum weckt das Verantwortungsgefühl und die Vorstellung: "Ich bin aktiver Problemlöser, hier und jetzt". Es liegt auf der Hand, dass eine vorsorgliche, pro-aktive Beschäftigung mit dem Thema Qualitätssicherung die Vorgesetzten vom Druck vermeidbarer Momentan-Entscheidungen befreien kann und im selben Atemzug einer rei-

ungslosen und zeitnahen Problemlösung im Sinne des Kunden dient. Auch in diesem Fall führt das Prinzip: "So viele Regeln wie nötig, so viel Freiheit wie möglich" zu der für alle Beteiligten besten Lösung. Es geht sich leichter über eine Brücke als über einen schmalen Balken – auch wenn die Gesamtbreite der Brücke nie vollkommen genutzt wird.

Die Gewissheit, ohne Angst vor der Reaktion der Vorgesetzten Entscheidungen autonom treffen zu können, ist zugleich eine Belohnung für die Beschäftigten und demonstriert den Wert für das Unternehmen über die eigentliche Arbeitsleistung hinaus. Wie schon das Bekenntnis zu regelmäßigen Investitionen in die Schulung und Qualifizierung der Mitarbeiter ist dies eine immaterielle und in bestem Sinne auch unbezahlbare Belohnung. "Ich habe langfristig Bedeutung und Wert für mein Unternehmen" – dieser Gedanke schafft Identifikation und das Gefühl, Mit-Unternehmer statt Befehlsempfänger und Ausführungswerkzeug zu sein.

Es gibt kaum jemanden, der das Lob eines Kollegen oder einer Führungskraft nicht als Belohnung empfin-

det. Diese Geste ist sogar unbezahlbar, also mit Geld nicht aufzuwiegen, wenn sie nicht floskelhaft und standardisiert geäußert wird, sondern sich auf die spezielle Leistung des Mitarbeiters, das Verfahren zur Lösung, den Zeitbedarf und die Qualität der Lösung bezieht.

Als Grundlage, um Leistung sachkundig beurteilen zu können, braucht der Lobende zuerst einmal Kenntnis des Arbeitsvorganges und der Arbeitsbedingungen. In amerikanischen Unternehmen hat sich dafür der vielleicht modische, aber sicher sehr anschauliche Begriff "Management by walking around" herausgebildet.

Womack, Jones und Roos berichten in ihrem Buch über die Produktionsweise in japanischen Automobilunternehmen von ihrem Besuch eines Fertigungsbetriebes. Dessen Direktor für Öffentlichkeitsarbeit war für die Forscher nicht erreichbar. Er war gerade in das Unternehmen eingetreten und zur Zeit in der Fahrzeugmontage beschäftigt. Alle Mitarbeiter sollten sich der Tatsache bewusst sein, dass die Wertschöpfung in der Produktion stattfindet und nicht durch



C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

indirekte Verwaltungs- und Führungsaktivitäten (11). Beispielhaft konsequent geht der Autozulieferer Webasto in München vor. Dort ist es für Führungskräfte die Regel, einen Tag im Jahr das Unternehmen in der Rolle des Praktikanten zu erfahren (12).

In einem Verkehrsbetrieb geht es dabei nicht um den Abstieg in die "Niederungen" des Betriebes, in Werkstatt, Fahrdienst, Verkauf und Kundenbetreuung, sondern um Verständnis für den Kernbereich der Geschäftsaktivitäten. Indem Führungskräfte "wandernd" das Unternehmen, seine Abteilungen und seine Angestellten kennen lernen und zu ehrlicher, konstruktiver Kritik auffordern, erhalten sie auch Einblick in die Arbeitsbedingungen. Dies schärft den Blick und steigert die Urteilsfähigkeit. Ein Lob aus kompetentem Munde wirkt echt und vertrauenswürdig auf den Mitarbeiter und nicht als plumper Motivationstrick oder Anbiederung.

Materielle Belohnung

Zu Beginn unseres Jahrhunderts suchte der Paläontologe Ralph von Koenigswald in Java nach den Überresten des von ihm dort vermuteten Urmenschen. Um seine Helfer zu intensiver Suche zu motivieren, setzte er eine Prämie von zehn Cent aus für jedes bei ihm abgelieferte Schädelstück. Dieses hochgradig auf das Such-Ergebnis bezogene Entlohnungssystem zeigte ungewollte Nebenwirkungen: Die Helfer des Forschers zerbrachen die gefundenen Schädelteile vor dem Abliefern in viele kleine Stücke, um so ihr Einkommen zu steigern.

In vielen Branchen ist es üblich, den Außendienstlern neben einem festen auch einen leistungsbezogenen, variablen Einkommensanteil zu geben. Im Extremfall kann diese Praxis so weit gehen, dass das gesamte Gehalt allein vom Umsatz abhängt; der Vertriebsmitarbeiter erhält keine Grundvergütung, sondern muss ausschließlich von Provisionen leben. Wie sehr dadurch die Beratungsleistung von den Umsatzinteressen des Verkäufers und nicht von den Anfor-

derungen des Kunden bestimmt werden kann, ist immer wieder ein Thema der Zeitschrift "Finanztest" (13).

Solchen Vergütungssystemen liegt die Annahme zugrunde, das Verhalten des Vertriebsmitarbeiters sei ausschließlich, also zu 100 Prozent, für das Verkaufsergebnis verantwortlich. Es liegt auf der Hand, dass hier das Übergewicht auf der messbaren, in Zahlen greifbaren Umsatzseite liegt. Qualität, die sich nicht in Zahlen fassen lässt und Vertiefung in den Dialog mit dem Kunden, also mehr Zeitaufwand bedeutet, bleibt unter diesem Erfolgsdruck auf der Strecke. Weil Erfolg kurzfristig nur mit Umsatz und Ergebnis gleichgesetzt wird, führt die Praxis des hohen variablen Vergütungsanteils im Extremfall zu einer aus Sicht des Vertriebes günstigen, doch für den Kunden nachteiligen Lösung. Eine gewisse Zeit lang mag die Rechnung für den Anbieter aufgehen, doch auf lange Sicht verdirbt dieses System der "schnellen Mark" eine dauerhafte Geschäftsbeziehung und den Aufbau eines vertrauensvollen Stammkunden-Lieferanten-Verhältnisses.

Seit Anfang 1994 erhalten Führungskräfte bei Daimler-Benz (heute Daimler-Chrysler) neben einem Grundgehalt auch eine variable Vergütung. 70 Prozent davon errechnen sich aus den Leistungen im individuellen Verantwortungsbereich, 30 Prozent aus dem "kollektiven Gesamterfolg", als dem in Zahlen ausgedrückten Konzernergebnis (14). Der Vorstand räumt folglich ein, dass ein Einzelner in einem so komplexen System wie einem international tätigen Großunternehmen auch bei hoher Befähigung nie vollkommen unabhängig und eigenverantwortlich zu den gewünschten Arbeitsergebnissen kommen kann. Nebenbei bemerkt würde auch ein fast vollständiges Ausbleiben der variablen Gehaltsanteile zu keinen sozialen Härten führen, denn die Daimler-Manager sind nach vielen Jahren beruflicher Tätigkeit in gut besoldeten Positionen natürlich alles andere als mittellos.

Mit dieser Rückkoppelung von Ergebnis und Entlohnung wird der über lange Jahre der Unternehmenszugehörigkeit demotivierende Eindruck, dass hohes Engagement und persönlicher Einsatz keine



C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

Früchte mehr tragen, oder die Einstellung: "Bis hier habe ich mich ein halbes Leben lang vorgekämpft, ab jetzt ruhe ich mich aus" in kreative Unruhe gebracht. Inzwischen hat auch die Deutsche Bahn AG die Weichen in eine ähnliche Richtung gestellt. Für etwa 4.000 Führungskräfte wird in Zukunft ein Teil der Jahresabschluss-Vergütung davon abhängen, ob die Zielvorgabe "pünktlicher Zug" erfüllt worden ist (15).

Das Forsa-Institut fragte im Juli 1996 im Auftrag der Zeitschrift DM: "Würden Sie auf einen Teil des Gehalts verzichten, wenn sie dafür Unternehmensanteile bekämen?" Gut die Hälfte der Befragten antwortete mit "Nein". Je niedriger das Einkommen der Befragten, desto größer waren Skepsis und Ablehnung gegenüber Gewinnbeteiligungsmodellen, die an den Verzicht auf einen Teil des tariflich festgelegten Arbeitsentgeltes gekoppelt sind (16). Es liegt auf der Hand, dass diejenigen, die um einiges näher am Existenzminimum stehen als die gut besoldeten Führungskräfte eines Unternehmens, große Bedenken gegen ein zusätzliches Risiko bei der Gehaltszahlung

haben. Möglicherweise ist diese Einstellung nicht nur Ausdruck des Misstrauens gegenüber der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung, sondern auch gegenüber den Fähigkeiten der Unternehmensleitung, mehr aus dem Einsatz zu machen oder die Ertragskraft zu Lasten der Beschäftigten zu stärken.

Die DB AG hat die messbare Pünktlichkeit zum Qualitätsmaßstab erhoben, auf dessen Basis die Höhe des variablen Gehaltsanteils errechnet wird. Doch gerade im Dienstleistungsbereich, wo es nicht um die vergleichsweise leicht in Zahlen auszudrückende Güte einer Ware oder ihre Normgerechtigkeit geht, sondern um die Interaktion von Menschen, sind qualitative Aspekte nur schwer zu bewerten. Wer sich am Telefon eingehend mit den individuellen Wünschen oder der Kritik der Kunden auseinandersetzt, schafft rein mengenmäßig weniger. Es wäre töricht, gerade dies als Indiz für die geringe Arbeitsproduktivität des Mitarbeiters zu sehen, wenn der Kunde durch diesen Einsatz zufriedengestellt ist oder trotz eines erheblichen Mangels sogar gehalten werden kann.

Neben der messtechnisch schwer abschätzbaren Qualität einer Dienstleistung gibt es weitere Einflüsse, die dem modellhaften Ablauf von Arbeit im Wege stehen. Dazu gehören technische Probleme, aber auch zwischenmenschliche Reibungen beim Betrieb oder der Einführung neuer Systeme. Und je vorgeblich "schlanker" ein Unternehmen ist, desto gravierender kann eine Störung werden, die durch die Erkrankung eines Kollegen, möglicherweise dem Inhaber des Wissensmonopols, und dessen Vertretung ausgelöst wird.

Ebenso wenig lässt sich die Existenz des "Nasenfaktors" – Sympathie und Antipathie zwischen Vorgesetzten und manchen Mitarbeitern in den Betrieben – von der Hand weisen. Nicht zuletzt deshalb werden Leistungszulagen in der Regel für alle Mitarbeiter unabhängig vom persönlichen Einsatz gezahlt, da der Aufwand zur Rechtfertigung der individuell unterschiedlichen Zulagen in keinem vertretbaren Verhältnis zum Differenzierungsnutzen steht (17). Doch indem diese Zulagen zur Selbstverständlichkeit werden, verlieren sie ihre Kraft zum Ansporn und zum Einsatz über "Schema F" hinaus.

In den Nahverkehrsunternehmen erhalten bislang Servicemitarbeiter noch keine finanziellen Anreize, die an den persönlichen Einsatz oder das Ergebnis des Unternehmens gekoppelt sind. In Gesprächen mit Führungskräften verschiedener Verkehrsunternehmen spürte ich viel Skepsis bis zum Urteil "unmöglich", wenn die Frage des variablen Gehaltsanteils zur Sprache kam. "Welchen Einfluss hat denn ein Straßenbahnfahrer auf den Umsatz oder auf das Ergebnis seiner Arbeit?" lautete eine Gegenfrage.

Sieht man dessen Arbeit ausschließlich als mechanischen Prozess des möglichst fahrplantreuen Pendelns zwischen zwei Endhaltestellen, scheint es tatsächlich wenig individuelle Möglichkeiten zur Gestaltung perfekter Dienstleistungen zu geben. Und ganz sicher sind Servicekräfte in einem Verkehrsunternehmen in weitaus geringerem Maße persönlich für den Umsatz verantwortlich als Außendienstler einer Versicherung oder eines Finanzdienstleisters oder die quasi selbstständigen Fahrer eines Tiefkühlendienstes. Schon die Lage des Dienstes bestimmt über den Umsatz weit mehr als der individuelle Einsatz einer Ein-



C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

zelperson. Beginnt die Arbeit im Fahrdienst Montagmorgen, dem 2. des Monats, können die Einnahmen um ein Vielfaches höher sein als bei dem Kollegen, der am Sonntag Dienst getan hat. Auf einer Linie, auf der die Fahrzeuge oder die Haltestellen mit Fahrkarten-Automaten ausgerüstet sind, liegt der Umsatz erheblich geringer als dort, wo das Kassengeschäft über Fahrerin und Fahrer abläuft.

Ist der persönliche Umsatz das Teilmaß für die Höhe des Einkommens, sind auch Manipulationen Tür und Tor geöffnet. Gilt bislang die Regel, dem Fahrgast das für seine Zwecke günstigste Ticket zu verkaufen, würde bei einer auch nur in Teilen umsatzgesteuerten Entlohnung der Anreiz für das Verkaufspersonal hoch sein, dem Kunden ein unnötig teures Ticket zu verkaufen. Sobald der Fahrgast diesen Sachverhalt erkennt, wird die Vertrauensbasis zwischen Verkäufer und Kunde nachhaltig untergraben.

Zu dieser Einschätzung kam auch die Stiftung Warentest. Bei der Prüfung der Beratungsleistung in Reisezentren der Deutschen Bahn AG zeigte sich ein

enttäuschendes Ergebnis. Nur im Ausnahmefall verkauften die Kundenberater der DB den Testkäufern das tatsächlich preisgünstigste Fernreiseticket. Der im Kundeninteresse erhöhte Rechercheaufwand hätte einen verringerten Umsatz mit sich gebracht. Das Fazit der Verbraucherschützer fand sich im September 1999 in der Zeitschrift "Test": Alle Versuche der Bahn, mit Umsatzprovisionen für die Berater die Qualität zu steigern, gehen in die falsche Richtung.

Genauso wenig wie einzelne Mitarbeiter – und erst recht nicht diejenigen, die in der Firmenhierarchie ganz unten stehen – vollständigen Einfluss (100 Prozent) auf den Erfolg ihrer Arbeit haben, halte ich die Ansicht für zutreffend, es gebe überhaupt keine Auswirkung (0 Prozent) des persönlichen Einsatzes auf die Qualität der Dienstleistung und keine Beziehung zwischen Dienstleistungsqualität und Markterfolg.

Es ist nicht ausschlaggebend, den genauen Anteil am Ergebnis zu messen. Wichtiger ist der Symbolwert einer Erfolgsrückkoppelung. Sie sollte groß genug

sein, um nicht als Bagatelle zu gelten, aber, wie das Beispiel des Paläontologen von Koenigswald zeigt, auch nicht derart bedeutsam, dass alles Denken darauf ausgerichtet wird, eine möglichst hohe Sonderzahlung herauszuwirtschaften. Die Rückkoppelung sollte eher als Erinnerung dienen, dass die Sorge um den Kunden das Handeln des gesamten Betriebes bestimmt und letztendlich – auch am eigenen Geldbeutel erkennbar – für den Erfolg am Markt verantwortlich ist.

Die gerechte und motivierende Rückkoppelung mittels Erfolgszulage kann in einem Verkehrsunternehmen nicht über individuelle Umsatzerlöse laufen, sondern nur über die Entwicklung der Fahrgastzahlen. Auch diese Lösung ist nicht vollkommen, denn verschiedenen Fahrkarten liegen unterschiedliche Beförderungsfaktoren zugrunde. Auswirkungen demographischer Schwankungen, die besonders auf die Beförderungszahlen im Schülerverkehr wirken, sollten so weit wie möglich ausgeschlossen werden. Zur Bewertung eignen sich demnach die Ergebnisse im Bereich des "Jedermann-Verkehrs", bei den wahl-

freien, nicht-gebundenen Fahrgästen, und zwar gemessen am "kollektiven Gesamterfolg" des Verkehrsunternehmens. Wenn wir davon ausgehen, dass die Mitarbeiter nicht vollkommen machtlos und bedeutungslos für die Qualität der Dienstleistung sind, sondern zumindest mit einem Prozent zum Erfolg beitragen, könnte die Zusatzzahlung, auf die durchschnittlichen Bruttoeinkommen sowie auf die prozentuale Entwicklung der Jedermann-Fahrgastzahlen bezogen, bei maximal 1.000 Mark pro Jahr liegen.

Um die motivierende und sinnstiftende Funktion voll zu nutzen, sollte die Erfolgsbeteiligung zum Anfang des Jahres und zur Mitte in zwei Teilen gezahlt werden. Von dieser Lösung darf kein Mitarbeiter ausgeschlossen werden, denn nicht nur die Beschäftigten mit direktem Kundenkontakt, sondern auch die Angebotsplanung, die Technik, die Tarifabteilung und nicht zuletzt die Mitarbeiter, die sich um die Vermarktung des Angebotes kümmern, sind bei ganzheitlicher Sichtweise ebenso am Zustandekommen der Dienstleistung und am Erfolg der "Produk-

C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

te" beteiligt wie die Servicekräfte im direkten Kontakt zu den Kunden.

Seit Mitte 1998 beinhaltet das Entlohnungssystem der DB AG eine Prämienregelung für fast alle Beschäftigten. So gibt es künftig eine auf die Fahrpläne bezogene Pünktlichkeitsprämie, eine vom Krankenstand abhängige Gesundheitsprämie und eine Bonuszahlung, wenn die Ziele zur Umsatzsteigerung erfüllt sind. In jedem dieser drei Leistungsbereiche sind pro Mitarbeiter im Durchschnitt 100 Mark vorgesehen.

Materielle Belohnung funktioniert ganz sicher nicht als isolierte Maßnahme und besonders dann nicht, wenn sie Mängel in der immateriellen Belohnung übertünchen soll. Gegenseitiges Vertrauen, respektvoller Umgang, Mitwirkung an Entscheidungen, kompetentes und ernst gemeintes Lob, ein vielfgestaltiges Arbeitsumfeld und beständige Aufwendungen für die Qualifizierung der Beschäftigten sind nachhaltigere Motivationsquellen als rein finanzielle Anreize. Die materielle Belohnung bildet nur den Schlussbaustein im Bestreben, kompetente und einsatzfreudige Mitar-

beiter, die auf das Wohl ihrer Kunden achten, langfristig zu behalten. Denn sie sind das Humankapital, das wertvollste Gut eines Unternehmens. Es gilt dieses Kapital auf Dauer zu halten und zu mehren.

D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen

Zu einem exzellenten Service gehört, den momentanen wie den potenziellen Kunden "Goldene Brücken" zu bauen, also den Zugang zum Angebot und dessen Nutzung so mühelos wie möglich zu gestalten. Wie aber sieht die Realität bei Bussen und Bahnen heute vielfach aus?

Für den Normalverbraucher, der die öffentlichen Verkehrsmittel zumeist nur aus der "Windschutzscheiben-Perspektive" seines PKWs wahrnimmt, sind Verkehrsunternehmen und ihre Angebote wenig greifbar. Allenfalls sieht man Busse und Bahnen vorbeifahren, durch Zufall sieht man ein Haltestellenschild in der Landschaft, doch wohin es geht und welche Linie dort verkehrt, bleibt dem flüchtigen Betrachter meistens verborgen. Weder in Printmedien noch persönlich zeigen die Verkehrsunternehmen so viel Präsenz wie beispielsweise die Anbieter von Konsumgütern oder Banken und Sparkassen, deren Niederlassungen sich in jedem Stadtteil und bereits in fast allen größeren Dörfern finden. Selbst ein Telekom-Laden ist mittlerweile schon in kleineren Städten vertreten – und ihre Zahl soll noch erheblich wachsen.

Auch die Mitbewerber der Telekom, sei es im Mobilfunk- oder im Festnetz, haben die Bedeutung des unmittelbaren Kontakts zu den Verbrauchern erkannt und eröffnen ihrerseits Läden in den Fußgängerzonen der größeren Städte.

Wie sieht es bei Nahverkehrsunternehmen aus? Die Kölner Verkehrsbetriebe (KVB) zum Beispiel betreiben in ihrem Servicegebiet neun Fahrgast-Center und bieten damit eine vergleichsweise hohe Versorgungsdichte. Diesen neun Niederlassungen stehen aber mehr als eine Million Einwohner gegenüber, was im Durchschnitt gerade einen Verkaufs- und Beratungs-Stützpunkt für jeweils rund 150.000 potenzielle Kunden bedeutet. Demgegenüber verfügt die Sparkasse Köln über nicht weniger als 119 Geschäftsstellen.

Nicht nur im Hinblick auf die örtliche Präsenz ist der Auftritt von Verkehrsbetrieben, mit wenigen Ausnahmen, extrem defensiv. Dies zeigt sich schon an der "Schutzgebühr", die auf das zentrale Informationsmittel Fahrplan erhoben wird. Kaum ein Bus- und Bahn-Anbieter zeigt sich ähnlich freigiebig wie bei-

spielsweise die Autoindustrie, deren Händler jedem Interessenten die aufwendig gestaltete Produktbroschüre kostenlos in die Hand legen. Mindestens einmal im Jahr – in der Regel zu Beginn des "Autofrühlings" – senden diese Händler, zusätzlich zur ganzjährigen, bundesweiten Medienwerbung, einen Übersichtsprospekt mit dem Gesamtprogramm als Appetitanreger ins Haus. Und mindestens einmal pro Woche findet sich in den Tageszeitungen die Anzeigenwerbung des lokalen Neuwagenhandels. Wer dabei Appetit auf mehr bekommen hat, kann das in Frage kommende Modell ausgiebig und kostenlos Probe fahren.

Im Zeitalter der Massenmotorisierung nehmen die wenigsten Menschen von sich aus die öffentlichen Verkehrsmittel als ein an sie selbst gerichtetes Angebot wahr (1), noch kommen sie aus eigenem Impuls darauf, sich Informationen über den lokalen ÖPNV zu besorgen. Daher muss die Informationspolitik mindestens so offen und so freigiebig wie die des Mitbewerbers Auto sein. Wenn es das Ziel ist, im Wettbewerb mit anderen Verkehrsträgern offensiv

neue Kundenpotenziale zu erschließen und Marktanteile zu gewinnen, kommt kein Anbieter daran vorbei, seine potenziellen Kunden mit Eroberungsdrang und buchstäblich "kommerzieller Energie" auf das Vorhandensein seiner Produkte und deren Qualität und Nutzen aufmerksam zu machen. Kommerzielle Energie darf sich nicht in sporadischen Aktionen erschöpfen, denn bis zur tatsächlichen Verhaltensänderung vergehen nicht selten mehrere Jahre. Ohne dass sich eine Schicht von Vertrauen gebildet hat, wird es keine Verhaltensänderung geben, denn genauso wenig wie die Mitarbeiter funktionieren die Kunden "auf Knopfdruck".

Es ist nicht nur Kommunikationstheorie, sondern täglich erlebbare Realität: Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht getan, getan ist nicht wieder getan. Wer aus falsch verstandener Sparsamkeit oder nach Anfangserfolgen auf diesen nachhaltigen Einsatz verzichtet, gibt damit auf längere Sicht seinen Kundenstamm preis an diejenigen Konkurrenten, die mit wesentlich mehr Kraft und Ausdauer um dieselben Verbraucher werben.

D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen

Kommunikation "vor der Haustür" der Kunden

Erst wenige Unternehmen haben an ihren Haltestellen, den Zugangspunkten zum Angebot, einen Informationsstandard erreicht, der den Erfahrungen und Ansprüchen der Normalverbraucher mit geringen Systemkenntnissen entspricht. Dazu gehört die übersichtliche und eindeutige Darstellung der genau für diesen Zugangspunkt aktuellen Unternehmensleistung. Nach der Regel "so ausführlich wie nötig und so einfach und vertrauengebend wie möglich" sollte die Information an der Haltestelle auch wirklich nur das für diesen Zugangspunkt zutreffende Angebot umfassen. Neben dem an der Haltestelle angebrachten Verzeichnis der Abfahrten gehört ein Linienband mit Angabe sämtlicher von der betreffenden Haltestelle aus erreichbaren weiteren Haltestellen am Fahrweg zum Standard-Inventar. Doch weiß der Interessent damit schon, worauf er sich einlässt? Bis zu diesem Punkt bleibt der Zeitaufwand für die Fahrt im Dunkeln und demgemäß sollte sich auch am Linienband die Fahrtdauer ablesen lassen.

Am Einstiegspunkt ergeben nicht nur für ÖPNV-Anfänger, sondern auch für Stammkunden, die zu einem bislang noch nicht besuchten Ort unterwegs sind, die beiden folgenden Fragen: "Wo muss ich aussteigen, um zu meinem Reiseziel zu kommen?" und "Wie komme ich vom Ausstiegspunkt dorthin?" Wohl werden auf dem Linienband die Haltestellen genannt, doch endet der Weg des Kunden selten direkt am Ausstiegspunkt. Eine offene und umfassende Information an der Haltestelle verlangt deshalb einen Netzplan, der, über die Angabe des Linienverlaufs und der Haltepunkte hinaus, einen Eindruck von der Umgebung der Haltestellen vermittelt. Nicht nur öffentliche Einrichtungen, sondern auch Straßen müssen lagerichtig eingezeichnet und mit Namen versehen sein. Die selbst in kleineren Städten verbreiteten "U-Bahn-Pläne", welche nur die Haltestellen und die Linienführung stark schematisiert in 45- und 90-Grad-Winkeln darstellen, sind außer für Fachleute – Mitarbeiter des Unternehmens und sehr versierte Kunden – viel zu grob und ungenau. Doch als Zusatzinformation zu den Linienplänen auf topographischer Grundlage hat die vereinfachte Darstellung von Netz

und Haltestellen ihren Nutzen. Falls nicht genügend Finanzmittel für einen detaillierten Netzplan bereitstehen, ist der einfache, schematisierte Netzplan aber immer noch besser als gar keine Information.

Auch ein sehr gutes Fahrplanangebot wirkt noch wenig einladend, wenn nicht klar und deutlich auch der tatsächliche Fahrpreis genannt wird – und dazu die Systematik der regulären Fahrpreise, der Sonderfahrkarten und Rabattierungsmöglichkeiten. Erst mit dieser kompletten Darstellung wird die für eine Kaufentscheidung notwendige Informationssicherheit erreicht.

Jede gedruckte Information ist statisch und verliert im Moment einer Abweichung von geplanter und aktueller Abfahrtszeit ihren Wert. Allein das ist schon ärgerlich für einen wartenden Kunden. Der Spannungszustand wird noch durch die Ungewissheit verschärft, wann der Bus oder die Bahn tatsächlich eintrifft. Ein umfassend informierter Kunde fühlt sich respektiert und hat zudem die Chance, in dieser Situation eine Alternative zu planen. Deshalb ist eine

dynamische Fahrgastinformation an den Haltestellen wichtig, denn damit lässt sich ein Qualitätsmangel im Bereich Pünktlichkeit zumindest in Grenzen zu halten.

Telekommunikation

Selbst bei häufiger kostenloser Verteilung von Fahrplänen und kontinuierlicher Produktwerbung kommt es immer wieder vor, dass die Information nicht zur Hand ist, nicht verstanden wurde oder dass die Aktualität bezweifelt wird. Aus diesem Grunde sollte das Verkehrsunternehmen sicherstellen, für Nachfragen mühelos per Telefon erreichbar zu sein. Für ÖPNV-Unkundige ist es zuweilen schwierig, den zuständigen Anbieter aus dem Telefonbuch herauszufinden.

Die DB AG hat in den vergangenen Jahren zuerst ihre bundeseinheitliche Service-Rufnummer 19 4 19 und dann die 01805 / 99 66 33 etabliert. Gab es früher lange Wartezeiten bei der telefonischen Zugauskunft, sind heute in der Regel nach kurzem Klingeln sachkundige und freundliche Bahnmitarbeiter am

D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen

Apparat (2). Für lokale Nahverkehrsanbieter besteht die Möglichkeit, die vom Verband Deutscher Verkehrsunternehmen reservierte Nummer 19 4 49 zu nutzen. Dies ist nur eine Möglichkeit, für leichten Zugang zu sorgen. Eine weitere ist die Einrichtung einer für die Anrufenden kostengünstigen 0180X- oder kostenfreien 0800-Telefonnummer. Doch was nützt eine gut kommunizierte und gut bekannte Telefonnummer, wenn der Anschluss nur in einem eng begrenzten Zeitraum erreichbar ist oder niemand auf das Klingelzeichen reagiert? Offenheit bedeutet in diesem Fall: ständige und sofortige Erreichbarkeit.

Gerade für kleinere Unternehmen stellt sich eine Rundum-Besetzung der Telefonzentralen als erhebliche finanzielle Belastung dar. Als Chance, doch für ständige Erreichbarkeit zu sorgen, bietet sich eine von mehreren Anbietern gemeinsam betriebene telefonische Auskunft an. Dazu muss keine formelle Mobilitätszentrale gegründet werden. Die Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit bereitet heute keine Schwierigkeiten mehr. Mehrere Betriebe können die an sie

gerichteten Anfragen auf eine gemeinsame Nummer umleiten und so eine "virtuelle" Infozentrale aufbauen. Unabhängig von Bürozeiten ermöglicht die Anrufweiterschaltung eine Bearbeitung von Informationswünschen durch Bereitschaftsdienste von zu Hause aus. Mit dem Mobilfunknetz sind die Mitarbeiter der Fahrplan- und Preisauskunft heute nicht mehr an einen Festanschluss gebunden. Bedingung für diese Entfesselung von einem bestimmten Arbeitsort ist allerdings, dass die Beratungskräfte sowohl örtlich als auch technisch in der Lage sind, Anfragen von zu Hause aus zu bearbeiten. Für die Mehrzahl der Anfragen reicht schon das Vorhandensein der Fahrplanunterlagen des eigenen und der angrenzenden Verkehrsgebiete.

Dort, wo elektronische Fahrplanauskunftssysteme bereits ihren Einzug gehalten haben, genügt ein PC-Notebook, damit der Mitarbeiter der "Mobilen ÖPNV-Information" sämtliche Fragen beantworten kann. Mit der Verbreitung von Telefax-Geräten und E-Mailboxen in privaten Haushalten erreicht die Servicequalität im Infobereich ein noch vor einigen Jahren nicht

erahntes Niveau. Bei umfassender Nutzung der heute vorhandenen Informationstechnologie kann ein Anbieter seinen Kunden buchstäblich rund um die Uhr die gewünschten Auskünfte liefern und schwarz auf weiß oder sogar farbig ins Haus übermitteln.

Sofortige Erreichbarkeit sollte auch dann gegeben sein, wenn bereits ein Gespräch über den zentralen Telefonanschluss geführt wird. Dies bedingt eine Steuerung der Telefonanlage, die ankommende Anrufe auf weitere, sachkundige Mitarbeiter weiterleitet, falls die spezielle Informations-Hotline bereits mit Nachfragen ausgelastet ist. Anhand einer einfachen Anrufstatistik lässt sich zudem leicht ermitteln, zu welchen Zeiten eine besonders hohe Nachfrage zu erwarten ist und wie viele Servicekräfte dies erfordert. Sofortige Erreichbarkeit wurde jedoch falsch verstanden, wenn zwar spätestens beim dritten Klingeln die Verbindung zustande kommt, doch der Anrufer, statt an einen Mitarbeiter, in eine Warteschleife mit ungewissem Ende gelangt – und das womöglich noch auf Kosten des Kunden.

Die Alternative zur eigenen Mobilitätsberatung sind eingekaufte Dienstleistungen von sogenannten Call-Centern. Deren Beschäftigte werden in der Regel gut für ihre Servicetätigkeit ausgebildet, doch reicht das fachliche Wissen immer nur so weit, wie es die zugrunde liegende Datenbasis erlaubt. Die über Jahre der ständigen Beschäftigung mit Fahrplänen und Netzstruktur entwickelte Detailkenntnis der Verkehrsfachleute kann dadurch nach meinen Erfahrungen nicht aufgewogen werden. Zwar verringert sich diese Detailkenntnis mit zunehmender Entfernung vom eigenen Verkehrsgebiet, doch gerade in ihrer Stadt oder ihrem Landkreis kennen die unternehmenseigenen Mitarbeiter der Verkehrsauskunft fast immer eine oder mehrere Alternativen über die Standardangaben der Fahrplan-Software hinaus.

Im Bereich der Verkehrsverbünde sind Fahrplanangaben seit einiger Zeit bereits über das Internet zugänglich. Mit dem dort eingesetzten Suchprogramm ist es für die Kunden möglich, nach Eingabe der Parameter "Einstiegspunkt", "Ausstiegspunkt", "Abfahrt- oder Ankunftszeit", "maximal erlaubte

D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen

Zahl der Umstiege" und "Art der Verkehrsmittel" selbstständig eine passgenaue Verbindung zu finden.

Auch im ländlichen Bereich gibt es viele Beispiele für die Nutzung des Internets für Fahrplaninformationen – manchmal schon vor der Einführung der speziellen Suchhilfen. Die Schnellbus-Linie S 50 zwischen Münster Hauptbahnhof und dem Flughafen Münster-Osnabrück war über die Homepage des FMO bereits Jahre vor dem Start der elektronischen Fahrplanauskunft mit einer einfachen Fahrplantabelle im Internet präsent. Mit überschaubarem Programmieraufwand lässt sich das gesamte Fahrplan-Angebot einschließlich der Fahrpreisangaben und zusätzlicher Informationen in diesem Medium darstellen. Über die Aktivierung von Links (markierter Textstellen oder Bilder, die als Schaltfläche dienen) kann sich der Kunde tagesaktuell, sofern das Unternehmen für die Programmpflege sorgt, die gewünschte Fahrplanseite, Linienbänder sowie geographische und tarifliche Zusatzangaben auf den eigenen PC holen und auf Wunsch auch ausdrucken lassen.

Die Praxis hat gezeigt, dass es zuweilen schwierig ist, die Internet-Adresse eines weiter entfernt liegen-

den Verkehrsunternehmens herauszufinden, da es keinen verbindlichen Suchbegriff für ÖPNV-Anbieter gibt. Daher sollte die Homepage jedes Verkehrsunternehmens oder -verbundes mit "Brücken" zu anderen Betrieben versehen sein. Auch hier dienen markierte Textstellen, die sogenannten Hyperlinks, zum sekundenschnellen Wechsel zur gesuchten Adresse.

Gerade für Fahrplan- und Preisauskünfte, die einem regelmäßigen Wechsel unterliegen, bietet sich die Marktplatz-Natur des Internets an. Verkehrsbetriebe können daraus einen erheblich höheren Nutzen ziehen als beispielsweise die Autohersteller, deren Internet-Auftritte vielfach nicht einmal die Aussagekraft gedruckter Broschüren erreichen. Mit dem Internet sind für Verkehrsunternehmen auch die erst seit wenigen Jahren erhältlichen Fahrpläne auf CD-ROM schon wieder überholt, denn deren vergleichsweise teuer erkaufte Daten haben bereits nach ein paar Monaten mit dem Fahrplanwechsel ihre Aktualität verloren. Kurzfristige Änderungen bleiben zwischen dem Kauf dieser Datenträger und der Neuausgabe im "toten Winkel". Durch diese Einbuße an Zuverlässig-

keit, verbunden mit dem hohen, regelmäßig anfallenden Kaufpreis, ist die Fahrplan-CD im Vergleich zum Internet schon wieder ein veraltetes Informationsmittel.

Zwar verfügen erst zwölf Millionen Menschen in Deutschland über einen Zugang zum Netz, wenig im Vergleich zur Verbreitung des Telefons, doch steigt die Zahl der Nutzer rapide an (3).

Persönliche Kontakte

Offenheit zeigt sich auch durch die räumliche Gestaltung der Beratungs- und Verkaufszentren. Die Service-Points der DB AG in den Bahnhofshallen sind diese mühelos erreichbaren "Goldenen Brücken" und machen es den Auskunftsuchenden leicht, Kontakt mit den Servicemitarbeitern aufzunehmen, auch wenn beim ersten Anlauf diese Geste der Offenheit für das Personal der DB noch nicht optimal gelöst war. Gerade in der kalten Jahreszeit erwiesen sich die goldenen als zugige Brücken. Eine von Anfang an sehr gelungene und dabei extrem preisgünstige

Geste der Bahn in punkto Offenheit ist nur wenige Quadratzentimeter groß: Bahnmitarbeiter mit Servicefunktion tragen das Firmenzeichen auch auf dem Rücken ihrer Dienstjacken und sind so von allen Seiten als Ansprechpartner für die Reisenden zu erkennen.

Exzellente Beispiele für räumliche Nähe finden sich in den kleineren Städten, die in den vergangenen Jahren ein Stadtbus-System eingeführt haben. Nicht auf Betriebshöfen im Gewerbegebiet und nicht auf "Ebene 2" eines U-Bahnhofs, wohin nur Menschen kommen, die ohnehin schon Kunden sind, sondern mitten im Einkaufsviertel der Innenstädte, findet man dort Kunden-Center oder Infopunkte. Hier "stolpern" selbst diejenigen, denen der Sinn bislang noch gar nicht nach Busfahren stand, über die Stadtbus-Läden. In diesen Ladenlokalen zeigt das eher technische Mobilitätsangebot ständig seine menschliche, kundenorientierte Seite. Hier sind Raum und Zeit genug für Fragen, Anregungen und Kritik, kurzum: Gelegenheit zum entspannten Kennenlernen des Angebotes.

D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen

So viel Serviceorientierung braucht aber nicht erst den Stadtbus als umfassend durchgestaltetes Markenprodukt. Die Regionalverkehr Münsterland GmbH (RVM), regionales Busunternehmen in kommunaler Hand, eröffnete Anfang 1997 ein Service-Center in der 80.000 Einwohner-Stadt Ibbenbüren. Rund 70 persönliche Kontakte pro Tag beweisen, wie wirkungsvoll selbst für ein Verkehrsunternehmen, das im 30- und 60-Minutentakt fährt, die Herstellung von persönlicher Nähe zum Kunden sein kann und welch ein positives Echo damit erzeugt wird.

Wie sehr sich Offenheit und Nähe in steigenden Unternehmenserfolg umsetzen lassen, belegen zwei Beispiele aus Montpellier und Hannover. In beiden Städten gingen die Verkehrsbetriebe für die Branche ganz neue Wege, nämlich bis in das Zuhause der potenziellen Kunden (4).

Im südfranzösischen Montpellier sprachen die Mitarbeiter in 250 Haushalten vor, in denen bis dahin die öffentlichen Verkehrsmittel keine Bedeutung hatten. Der Erfolg dieser persönlichen Ansprache – auch "Beziehungsmarketing" genannt: Mehr als die Hälfte der Angesprochenen nutzte das kostenlose Schnup-

perticket, immerhin elf Prozent kauften nach der "Testfahrt" noch ein weiteres Ticket, 23 Prozent wurden zu Dauerkunden. Im norddeutschen Hannover reagierten die Verbraucher nicht anders als in der Stadt nahe dem Mittelmeer auf soviel Offenheit und Nähe. Der Erfolg: 20 Prozent mehr Fahrgäste für die Üstra im Projektgebiet. Am höchsten waren die Zuwächse in den Bereichen Versorgungs- und Freizeit-Fahrten, also dort, wo in Bussen und Bahnen auch ohne zusätzliche Betriebsleistung noch Kapazität vorhanden ist.

Ein Schlüsselmoment für die Ansprache von potenziellen Kunden ist der Wohnortwechsel, durch den eingeschliffene Mobilitätsmuster zumindest aufgeweicht werden. Mit einer Präsenz in der Einwohner-Meldestelle kann ein Verkehrsunternehmen gerade durch ein persönliches Gespräch diesen Augenblick der Neuorientierung zur Neukunden-Akquisition nutzen.

Hilfen zum Kunden-Feedback

Fahrgäste, die nicht zufrieden sind, sollten die Möglichkeit haben, sich unmittelbar über ihre Enttäuschung äußern zu können. British Airways richtete am Londoner Flughafen Heathrow eine Videokabine ein, in der wütende und enttäuschte Kunden ungefiltert und ohne verwaltungstechnische Hürden ihre Meinung kundtun können (5). Allein die Möglichkeit, seinen Ärger abreagieren oder in Worte fassen zu können, ist bereits eine positive Erfahrung. Als weitergehenden Nutzen erhält das Unternehmen Einblick in verbesserungswürdige Leistungen und nicht selten auch den gleichzeitig geäußerten Vorschlag, wie es aus Sicht der Kunden besser ablaufen könnte. British Airways gibt seinen Kunden an diesem Videopunkt die Gelegenheit, ihren Gedanken und Gefühlen Ausdruck zu verleihen, mit dem Mittel, dessen sich die wenigsten Menschen schämen, dem in fast privater Atmosphäre gesprochenen Wort.

Die Hemmungen, einen Brief zu formulieren und sich womöglich handschriftlich mitzuteilen – vorher

noch die passende Anschrift herauszufinden – sind bei vielen Menschen bedeutend. "Goldene Brücken" zu bauen, Offenheit und Nähe zu zeigen, bedeutet hier zum Beispiel, vorgefertigte Feedback-Karten in den Fahrzeugen und an Stellen mit Publikumsverkehr auszulegen. Auf diesen Karten ist die Adresse des Verkehrsunternehmens bereits vorgedruckt und neben der Bestellmöglichkeit von schriftlichen Informationen ist auch genügend Raum vorhanden, Anmerkungen, Fragen oder Kritik zwanglos zu äußern, ohne gleich einen formellen Brief schreiben zu müssen.

Je nach Einzellage entscheidet das Unternehmen, ob der Kunde die Sendung freimachen soll oder ob auch diese Hürde vom Anbieter beiseite geräumt wird. Nach meinen Erfahrungen läuft häufig das folgende Frage- und Antwortmuster in Verkehrsbetrieben ab: "Will hier jemand ernsthaft mit uns in Kontakt treten? Hat er ein wichtiges Anliegen? Wenn es so ist, dann ist ihm die Sache das Porto wert". Doch manchmal ist das Problem nicht sehr gravierend oder der "Leidensdruck" der Kunden nicht hoch genug, um sich per Brief oder am Telefon zu äußern. Möglicherweise ist der Qualitätsmangel zwar als Einzelfall

D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen

von geringer Bedeutung, tritt jedoch in einer so hohen Rate auf, dass sehr viele Kunden davon betroffen sind und sich hierdurch ein erhebliches Problem für den Anbieter ergibt. In diesem Fall hätte die "sparsame" Entscheidung fatale Auswirkungen. Ein Fehler rottet unerkannt vor sich hin. Auch die Hürde Porto aus dem Weg zu räumen ist für mich tatsächlich gelebter Kundenbezug.

Wie die Entscheidung auch ausfällt: In jedem Fall demonstriert die Feedback-Karte auf sympathische Weise die Offenheit des Unternehmens und das Interesse an den Kunden und ihren Meinungen. Wirksam ist dieses Mittel aber nur, wenn eine Reaktion darauf schnell und kompetent erfolgt.

Das Kontakter-Prinzip

"Werbung und Wahrheit" – unter dieser Überschrift berichtete die Zeitschrift "Finanztest" über den telefonischen Hilfsdienst eines auf Probleme rund um den PC spezialisierten Dienstleisters – bundesweit

erreichbar unter einer 0190-Nummer zu Kosten von 2,40 DM pro Minute. Das Serviceversprechen zur "Hotline" dieses Unternehmens: "Sollten wir Ihnen wirklich mal nicht weiterhelfen können, bekommen Sie als Trost einen Scheck über die Gesamtkosten des Telefonats von uns zurück." Der Hilfesuchende erreicht eine Servicemitarbeiterin der Hotline und wird nach Schilderung des Problems weiterverbunden. Der hier angesprochene Mitarbeiter erklärt nach etwa zehn Minuten Gesprächsdauer: "Von hier aus ist das nicht zu regeln", mit den bislang aufgelaufenen Telefonkosten habe er nichts zu tun, das müsse der Anrufer mit dem Kundendienst regeln. Die Gesprächspartnerin dort bedauert, doch erstatten könne sie nichts, der Kunde müsse sich schriftlich beschweren.

Erst auf Anfrage von Finanztest löste die Firma ihr Versprechen ein und schickte dem Kunden den in der Werbung versprochenen Kompensationsscheck (6).

Ein Beispiel, wie es auch möglich ist, per Telefon Offenheit und Nähe zum Kunden zu beweisen, liefert die Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (Fujitsu

Siemens) in Paderborn. Im dortigen Call Management Center können Kunden anrufen, die ein Problem mit einem SNI-Produkt haben. Die datenbankgestützte Störungsannahmestelle ist 24 Stunden täglich, an sieben Tagen der Woche erreichbar.

Bei Entgegennahme der Problemmeldung erfragt der Mitarbeiter die Gerätereisriernummer und fügt sie in die vorbereitete Maske auf dem Bildschirm ein. Die installierte Software sendet diese Meldung darauf automatisch an die zuständige Kundendienst-Außenstelle. Außerhalb der regulären Arbeitszeiten des Außendienstes, nach 17 Uhr, entscheiden die Mitarbeiter im Bereitschaftsdienst des Call Management Centers in Abstimmung mit dem Kunden am Telefon, ob der Außendienst die Fehlerbehebung so schnell wie möglich erledigen soll (dann entstehen höhere Kosten) oder ob die Lösung des Problems bis zum nächsten Morgen oder bis zum Wochenanfang verschoben werden kann.

Die Beschäftigten in diesem Call Management Center arbeiten in der Funktion der "Kontakter" – so die sehr bildliche Bezeichnung in der Werbewirtschaft für

diese Funktion. Sie leiten in dieser multifunktionalen Rolle das Anliegen der Außenstehenden, denen die Einsicht in die betriebliche Organisation des Anbieters fehlt, mit Sachverstand und Sensibilität zielsicher an die zuständige operative Einheit. Die Hotline-Mitarbeiter überprüfen zugleich, ob die von ihnen eingegebene Information dort eingetroffen ist und auch weiterbearbeitet wurde.

Das Unternehmen achtet sehr genau darauf, ob die Bewerber für die Stelle auch die entsprechenden Kommunikationsfähigkeiten haben, und setzt vor die Arbeit im Call Management Center eine zweiwöchige Grundausbildung, die etwa alle zwei Monate durch weitere Schulungen abgerundet wird. Neuen Mitarbeitern steht jeweils eine erfahrene Kollegin oder ein Kollege als Pate für die Einarbeitung zur Seite.

Der Unterschied zwischen den beiden Serviceleistungen ist eklatant. Während sich im ersten Beispiel der Anrufer als Leidtragender und Spielball in einer für ihn undurchschaubar verzweigten Organisation fühlt, bahnt bei dem Paderborner Computerhersteller der Mitarbeiter an der Kontaktstelle zwischen Kunde und

D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen

Unternehmensorganisation den Weg zur raschen Problemlösung. Das Kontakter-Prinzip steht für die Einstellung, dass Problemlösungen im Interesse der Kunden Vorrang vor verfahrenstechnischen Fragen haben.

Der Kontakter oder die Kontakterin ist nicht die Fachkraft für technische Probleme, aber er/sie macht es sich zur Aufgabe, den Kunden über das Dickicht von technischen Problemen und Hindernissen zu heben. Die Lösung des Kundenproblems hat bei dieser Einstellung Priorität. Statt des kleinteilig orientierten, leider noch allgegenwärtigen "Dafür bin ich nicht zuständig" heißt es serviceorientiert: "Für den Kunden – und alle seine Wünsche, Fragen und Kritik – bin ich zuständig". Dieses Gefühl, Verantwortung zu tragen, fördert die Selbstverpflichtung zum qualitätsvollen Arbeiten.

Während im herkömmlichen Fall, in einer tayloristischen, stark arbeitsteilig geprägten Organisation der Kunde zwischen Zuständigkeiten hin- und hergeschoben wird, macht sich der Kontakter – als Eigentümer der Beschwerde – auf die Suche nach Lösungen und nach Verbindungen zu Kollegen, deren Fachkenntnis zur Lösung beiträgt. Lässt sich in kurzer Zeit kein

zufriedenstellendes Ergebnis erreichen, verspricht der "Botschafter" des Anbieters, sich so bald es geht wieder zu melden und die fehlenden Informationen zu beschaffen. Allein der Anspruch des Kunden ist hierbei der Antrieb, alle notwendigen Informationen unternehmensintern zusammenzutragen.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Auch die Presseabteilungen von Unternehmen arbeiten wie "Kontakter". Obwohl dort selten Spezialisten aus Forschung, Produktion, Finanzwesen oder Vertrieb tätig sind, sehen die Mitarbeiter der Pressestellen ihre Aufgabe darin, Journalisten und anderen Interessierten binnen kurzer Zeit die passenden Auskünfte zu liefern oder den richtigen Gesprächspartner zu nennen.

In den Pressestellen und neuerdings auch den Investor-Relations-Abteilungen börsennotierter Unternehmen kommt ein zusätzlicher Aspekt des Kontakter-Prinzips zum Tragen. Das Unternehmen übernimmt die Initiative und geht offensiv, von sich aus auf mög-

liche Abnehmer der Information zu. Diese Haltung wird in der Regel mit dem berechtigten Wunsch erklärt, Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit vorzubeugen und sich so positiv wie möglich in der Öffentlichkeit darzustellen nach der Maxime "Tue Gutes und rede darüber."

In der Philosophie der exzellenten Dienstleistung wirkt eine offensive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in drei weiteren Dimensionen:

- Auf sachlicher Ebene geht es um die Vermittlung von Fakten, die dem Verbraucher beim Umgang mit dem Produkt dienlich sein können: Ein Linienweg ändert sich, eine zusätzliche Haltestelle wird eingerichtet, es gibt mehr Fahrten oder ein neues, günstiges Ticket, ...

Nicht nur die frühzeitige Information über alle vom Unternehmen geplanten Veränderungen und Neuerungen ist ein Kennzeichen für gute Öffentlichkeitsarbeit. Sie formuliert auch für ÖPNV-Laien sympathisch und verständlich. Zu diesen Laien zähle ich einen

Großteil des Kundenpotenzials und ebenso die meisten Redaktionsmitglieder in den Massenmedien. Was mit sympathisch und verständlich gemeint ist, zeigt folgendes Beispiel: Anlässlich einer Preiserhöhung ("Tarifmaßnahme") äußerte sich die Pressestelle eines Verkehrsunternehmens mit folgendem Wortlaut: "Bedingt durch die allgemeine Kostensteigerung bei Sachmitteln und Personal sind wir gezwungen, die Tarife – je nach Preisstufe – um durchschnittlich 4 Prozent zu erhöhen." Das mag sachlich zutreffend sein, doch um wie viel angenehmer liest sich: "Neue Fahrpreise zum 1. Juli. Das ändert sich in A-Stadt/B-Dorf/C-Hausen: ..." Als gute Nachricht zum Schluss folgt: "Wer zu Vierer-Tickets greift, spart sogar 20 Prozent bei jeder Fahrt."

Schon der Tonfall im zweiten Fall zeigt, wie sich das Unternehmen aus der Deckung der Schicksalsfloskel "allgemeine Kostensteigerung" gewagt hat. Und statt des kryptischen "je nach Preisstufe durchschnittlich um 4 Prozent" erfährt der Leser im Klartext, was ihn im praktischen Leben an Veränderungen – vielleicht sogar an Erleichterungen oder Vergünstigungen – erwartet. Die Sprache des zweiten Beispiels

D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen

zeigt gerade auch dem potenziellen Kunden, dass der Anbieter in der Lage ist, Nähe zu den Abnehmern der Information herzustellen, indem er "deren", die Sprache der Nicht-Fachleute, spricht.

Zuweilen ist es nicht nur die Wortwahl der öffentlichen Verlautbarungen, die für Abschreckung sorgt. Zwar verwendet kein Verkehrsunternehmen den schönen Verwaltungsbegriff "Rechtsbehelfsbelehrung", doch halte ich "Fahrausweis" und "Tarifzonenplan" für fast genauso bizarr und wenig sympathiefördernd.

- Auf psychologischer Ebene wirken Presse- und Öffentlichkeitsarbeit stärkend auf das Selbstbild der Kunden: "Du hast dich richtig entschieden und liegst auch jetzt und in Zukunft richtig mit deiner Entscheidung."
- Zur psychologischen Zielrichtung gehört ebenso, das Image der eigenen Kunden gegenüber ihrem Umfeld zu stärken: "Sie gehören zur Avantgarde / zu den Menschen mit Geschmack und Niveau / zu denen, die nicht nur an sich selbst denken /..."

Die Möglichkeiten, in den beiden letztgenannten Richtungen im Interesse der Kunden zu wirken und zu deren Wohlbefinden beizutragen, sind weitgefächert. Sie reichen thematisch von "Wir werden immer mehr" über "Clevere Leute fahren mit uns" und "Unsere Leistung sorgt für Freude" bis zu "Meinungsführer/innen sind unsere (Stamm-)Kunden."

Die hier beschriebenen Ziele lassen sich zum einen über die Berichterstattung in Tages- und Wochenzeitschriften, in Radio und Fernsehen erreichen. Eine weitere Möglichkeit bilden periodisch erscheinende Kundenzeitschriften. Als erkennbares Werbemedium wirken sie jedoch weniger vertrauenswürdig als die "neutrale" Medienberichterstattung. Kundenzeitschriften richten sich in der Regel nur an die vorhandenen Kunden, da der Vertrieb an sämtliche Haushalte die traditionell geringen Werbebudgets der Verkehrsbetriebe in kurzer Zeit sprengen würde.

In den Kleinstädten mit Stadtbus-Systemen sind die Kommunikations-Etats weitaus stärker an den Maßstäben einer nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit aus-

gerichtet. Dort gehen die Kundenzeitschriften mehrmals jährlich an sämtliche Haushalte. Günstiger wird die Kostensituation, wenn der öffentliche Nahverkehr eine Sparte der örtlichen Stadtwerke ist. Bus- und Bahn-Themen können so auf einigen Seiten der weitverbreiteten Stadtwerke-Publikationen behandelt werden, was den Wirkungskreis vergrößert und gleichzeitig den Aufwand für die Verkehrsbetriebe verringert.

Im Vergleich mit der Pressearbeit ist der Produktionsaufwand für Kundenzeitschriften wesentlich höher. Das Themenangebot rund um den öffentlichen Nahverkehr ist eingeschränkt und wiederholt sich nach spätestens acht bis zehn Ausgaben. So sinkt der Neuigkeitsgehalt jeder weiteren Ausgabe und dementsprechend bei der Leserschaft das Interesse an der Lektüre. Eine Lösung sehe ich darin, ergänzend zur Pressearbeit zwischen mehreren Kommunikationsmedien zu wechseln. Die Kundenzeitschrift erscheint nur noch halbjährlich, dafür wird als zweites Standbein die Absatz- und Sympathiewerbung in Tages- und Wochenzeitungen sowie – je

nach örtlicher Präsenz – auch im lokalen Rundfunk aufgebaut.

Eine Mischform von werblicher und redaktioneller Arbeit hat die Hannoveraner Üstra in Zusammenarbeit mit den beiden lokalen Tageszeitungen entwickelt. Jeden Freitag erscheinen die "Nahverkehrs-News", eine ganze, vierfarbige Seite zum Thema Bus und Bahn in der niedersächsischen Landeshauptstadt.

Offenheit und Nähe erzeugen in jeder gewählten Form Vertrauen und Zuneigung. Auf diese Weise wird erreicht, dass auch die sporadischen wie die potenziellen Kunden stets mit dem Anbieter und seinen Produkten in bewusster und unbewusster Verbindung stehen. Dieser Zustand des Vorhandenseins auf der "Inneren Landkarte" macht es dem Anbieter leicht, bei einer anstehenden Konsumententscheidung schnell ins Bewusstsein der Verbrauchers zu gelangen. Im Idealfall wird er dann sogleich top-of-mind, als erste Wahl im Angebotspektrum wahrgenommen.

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Auf einer Fremdenverkehrstagung berichtete Martin Uitz, der Geschäftsführer der Salzburger Land Tourismus GmbH, von den Arbeiten zur Einrichtung des Tauernradwegs. Bei der Markierung der Route hatten die mit der Ausschilderung betrauten Ortskundigen eine interessante Erfahrung gemacht: Für die nicht mit der Gegend vertrauten Urlauber waren im Verlauf der Strecke dreimal so viele Wegweiser erforderlich, wie die Einheimischen angenommen hatten. Gegenüber der Einschätzung der Fachleute war die notwendige Informationsdichte also dreimal höher als erwartet.

Diese Erfahrung lässt sich auf die Beziehung zwischen Verkehrs-Fachleuten und ihren heutigen Kunden, aber ganz besonders auf die große Zahl der Menschen übertragen, die zur Zeit das öffentliche Verkehrsangebot nicht nutzen. Für diese sind Busse und Bahnen abgeschlossene, schwer begreifbare Insider-Veranstaltungen, die irgendwann einmal von der eigenen "Inneren Landkarte" und der Palette der Alternativen verschwanden.

Um diesen großen Zukunftsmarkt zu öffnen und die wirtschaftlichen Chancen zu nutzen, die sich daraus ergeben, ist es für alle Mitarbeiter der Verkehrs-

betriebe notwendig, sich in die Rolle des Laien zu versetzen. Das bezieht sich nicht nur auf den Fahrdienst, sondern genauso auf die Beschäftigten der Bereiche Angebotsplanung, Vermarktung, Werkstatt und – denkt man an die Auswirkungen der Mitarbeiterauswahl – auch auf die Personalabteilung.

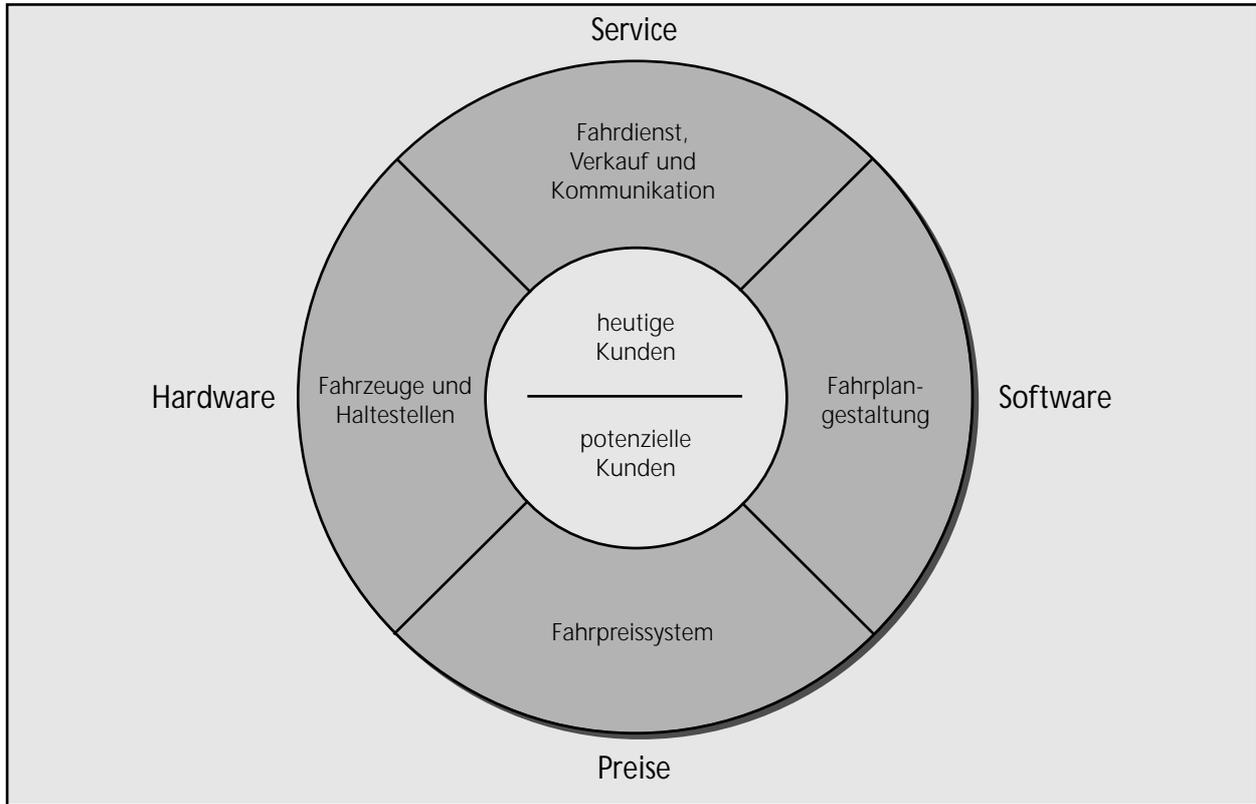


Abbildung 1: Bus und Bahn in der Wahrnehmung der Kunden

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Es gibt heute schon viele und in Zukunft fast nur noch Menschen, die sich wie bei jeder anderen Konsumentscheidung mit Leichtigkeit zwischen verschiedenen "Mobilitätslieferanten" entscheiden können. Erfahrungsgemäß fällt die Entscheidung fast immer zugunsten desjenigen Angebots, das den Kunden die geringsten Schwierigkeiten bereitet und die angenehmste "Benutzeroberfläche" bietet.

"Aus der Sicht des Kunden" ist wörtlich genommen natürlich zu kurz gegriffen, denn es geht beim Verständnis der Position des Kunden um mehr als rein visuelle Eindrücke. Eine Haltestelle kann nicht nur verschmutzt und heruntergekommen aussehen, sondern auch dementsprechend riechen. Selbst eine ästhetisch gestaltete und saubere Wartehalle kann durch unzureichenden Wind- und Regenschutz unangenehm wirken. Mangelndes Sicherheitsgefühl entsteht nicht nur durch greifbare Wahrnehmung. Und wie der Fahrgast ein Fahrzeug wahrnimmt, ist ebenfalls nicht nur optischer Natur. Es wird wie jedes andere Erzeugnis genauso nach seiner taktilen Beschaffenheit (Materialauswahl, Oberfläche, Formgebung),

nach der Geruchs-Atmosphäre, nach Geräuschen, Vibrationen und nicht zuletzt auch nach dem mit dem ganzen Körper wahrgenommenen Raumgefühl beurteilt.

Die Verbraucher-Zeitschrift "Test" stellte Kriterien auf für die Vergabe von 1-5 Qualitäts-Sternen an Beherbergungsbetriebe (1). Wieso sollten diese Kriterien Anhaltspunkte für die Beförderung von Personen liefern? Leitmotiv oder roter Faden dieses Buchs ist das Wohlbefinden der Kunden. Beim Warten auf Busse und Bahnen, während der Fahrt und bei der Ankunft wollen Menschen, wie in einem Hotel, für einen bestimmten Zeitraum gut untergebracht sein und sich als Fahr-Gäste wohlfühlen. Eng verbunden mit der reinen Transportleistung ist die Frage der Aufenthaltsqualität. Sie gibt der Wahrnehmung des Kunden die Farbe und entscheidet darüber, ob der Kontakt mit Bus und Bahn – bildlich gesprochen – in glänzenden, bunten und hellen oder in dunklen und matten Tönen erfahren wird.

Aus der Bewertung von "Test": Um ein mittleres Niveau (drei Sterne) zu erreichen, muss die Unterkunft über eine gute, qualitativ befriedigende Ausstattung verfügen. Die Einrichtung soll in einheitlichem Stil erfolgen und in gepflegtem Zustand sein. Viele Fachleute in den Verkehrsbetrieben würden ihr Angebot in der Regel mit gutem Gewissen in dieser Kategorie einordnen. Doch beim Blick auf die Kriterien, die von der Verbraucherzeitschrift zur Vergabe von zumindest einem Stern angewendet werden, schärft sich der Blick für das tatsächliche Qualitätsniveau. Um wenigstens in dieser untersten Qualitätskategorie geführt zu werden, muss die Unterkunft eine zweckmäßige, qualitativ einfache Ausstattung bieten, gelegentlich darf der Freiraum etwas eingengt sein. Unterkünfte, die grobe Mängel aufweisen, erhalten nach "Test" kein Qualitätszeichen.

Bei der Bewertung von Bussen und Bahnen aus der Kundensicht des "Gut-untergebracht-Seins" lehrt die Erfahrung, dass zumindest in Spitzenzeiten dieser "etwas eingeschränkte Freiraum" erheblich unterschritten wird. Das gilt nicht nur für dicht gepackte U-

Bahnen, S-Bahnen oder Stadtbahnen und die unfreiwillige körperliche Nähe, die bei der Ankunft an den Stationen entsteht, sondern auch im ländlichen Bereich, wo es bei der morgendlichen Schülerbeförderung in den Bussen mindestens ebenso eng und geräuschvoll zugeht wie in städtischen Nahverkehrssystemen.

Fast immer ist in Nahverkehrsmitteln der Abstand zwischen den Sitzreihen so knapp bemessen, dass der Bewegungsraum der Fahrgäste eingeschränkt wird. Selbst wenn ein Bus oder eine Bahn noch weit von der rechnerischen Kapazitätsgrenze entfernt ist, sind die Reisenden schon zum Ellbogenkontakt mit den Sitznachbarn gezwungen.

Die Servicekette

Aus der Sicht des potenziellen Kunden ist der eigene PKW die Verlängerung des eigenen Zuhauses bis kurz vor den Arbeitsplatz. Vom Start bis zum Zielort hat der "Mobilitätsverbraucher" die Qualität in der

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

eigenen Hand, denn die Entscheidung für die Abfahrtszeit wie für die Ausstattung des Fahrzeugs und das Unterhaltungsprogramm während des Unterwegsseins erfolgt individuell. Zu der angenehmen Atmosphäre trägt auch das Gefühl von körperlicher und akustischer Distanz zu Außeneinflüssen bei, das Gefühl von Geborgenheit in einem weitgehend selbstbestimmten Umfeld. Erst am Arbeitsplatz angekommen steigt für den Autonutzer der Einfluss der Fremdbestimmung.

In einem Radio-Interview berichtete ein Mercedes-Benz-Ingenieur von den Reaktionen, die die Kunden dieses Herstellers auf elektronische Fahrhilfen wie Anti-Blockier-System (ABS), Elektronisches Stabilitätsprogramm (ESP), Anti-Schlupf-Regelung (ASR) und Bremsassistent (BAS) gezeigt hatten. Viele dieser Systeme seien auf Ablehnung gestoßen, da die Fahrzeug-Lenker sich davon entmachtet fühlten. Der Ingenieur sprach in diesem Zusammenhang von den "Ego-Batterien", die nicht mehr wie bei einer unbeeinflussten Autofahrt aufgeladen würden. Ich halte das für einen interessanten Hinweis darauf, dass die Nutzung des PKWs sehr starke gefühlsmäßige Bindungen hervorruft. Wer möchte

nicht so oft es geht seine "Ego-Batterien" aufladen?

Für den Kunden der öffentlichen Verkehrsunternehmen beginnt der Arbeitstag schon beim Gang zum Einstiegspunkt und endet erst, wenn die Rückfahrt mit Bus oder Bahn beendet ist. Sie haben kaum Einflussmöglichkeiten auf die Qualität des Unterwegsseins. Als Fahrgäste begeben sie sich in die Hände eines Dienstleisters und spüren – anders als die Autofahrenden – ihre fehlende persönliche Verfügungsgewalt und die Abhängigkeit vom Anbieter. Verunsicherung und Frustration führen dazu, dass sich die Kunden abwenden, sobald sich die Gelegenheit dazu ergibt, und dass potenzielle Kunden von der Nutzung des Angebots abgehalten werden.

Hier zeigt sich, dass Mobilität in einer entwickelten Konsumgesellschaft mit Verbrauchern, die über ein breites Erfahrungsband verfügen, nicht auf die Überwindung einer Strecke beschränkt ist. Dies verlangt, in Situationsketten zu denken, in denen eine große Zahl von Elementen – zeitgleich wie auch in zeitlicher Abfolge – in Wechselbeziehung tritt.

Die Servicekette für Verkehrsunternehmen

vorher		unterwegs			nachher
Vorab- information	Vor dem Einstieg	Beim Einstieg	Während der Fahrt	Beim Ausstieg	Qualitäts- entwicklung
Telefonische Beratung	Fahrkarten- vertrieb	Fahrzeug	Komfort	Unterstützung bei Ausstieg/Umstieg	Leistungs- bewertung
Gedruckte Informations- mittel	Weg zur Haltestelle	Begrüßung/ Beratung/Verkauf	Sauberkeit	Verabschiedung	Reklamations- bearbeitung
Service-Punkt	Haltestellen- gestaltung	Informations- medien	Information	Umstiegs-/ Ausstiegspunkt	Fundsachen
Information via PC	Angebots- darstellung		Zusatzangebote		Stammkunden- betreuung
<div style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; margin: 0 auto; width: 80%; text-align: center;"> Schulung, Fortbildung und Motivation aller Beteiligten </div>					

© 2000 Patrik Werner

Abbildung 2: Die Servicekette für Verkehrsunternehmen

So wie bei einem Hotelaufenthalt weitaus mehr Elemente zum Wohlbefinden der Gäste beitragen als das Vorhandensein von Bett, Schrank und Waschgelegenheit, beginnt der Service eines Verkehrsunternehmens schon weit vor der eigentlichen Fahrt und endet nicht am Ausstiegspunkt. Die Servicekette zeigt alle Bereiche, die in der Wahrnehmung des Kunden von Bedeutung sind und schärft den Blick für die "kritischen Ereignisse" oder die "Momente der Wahrheit", wie es Jan Carlzon, Chef der Luftfahrtgesellschaft SAS (Scandinavian Airlines System), in seinem Buch "Alles für den Kunden" (2) nennt. In jedem dieser Augenblicke kann es passieren, dass die Ansprüche und Wünsche der Kunden nicht erfüllt oder enttäuscht werden. Carlzon kalkulierte, dass jeder der jährlich zwölf Millionen Fluggäste mit ungefähr fünf SAS-Mitarbeitern in Kontakt komme, und schloss daraus auf nicht weniger als 60 Millionen dieser Momente der Wahrheit.

Die Servicekette für öffentliche Verkehrsunternehmen deutet mit ihren sechs Teilbereichen und den 21 Service-Elementen darauf hin, dass die Zahl der

Momente der Wahrheit pro Kunde um ein Vielfaches höher sein kann, als Carlzon mit Blick auf die Fluggesellschaft angenommen hat.

Je mehr dieser kritischen Momente erkannt und entschärft sind, je vollständiger sämtliche Elemente zur Zufriedenheit der Kunden funktionieren, desto mehr Wohlbefinden entsteht und desto größer ist die Anziehungs- und Bindungskraft des Angebots. Auch die Schritte im Vorfeld und in der Folge der eigentlichen "Kauf"-Entscheidung müssen vom Anbieter nicht nur durchdacht, sie müssen erlebt und "erfahren" werden, damit sich die Kauf-Bereitschaft erhöht, darauf folgend das Wohlbefinden während des Unterwegsseins und ebenso die Wahrscheinlichkeit einer Wiederkauf-Entscheidung nach der ersten Begegnung mit Anbieter und Produkt. Schon ein Fehler in der komplexen und zerbrechlichen Servicekette kann dabei so erheblichen Einfluss haben und die Qualitätswahrnehmung so stark beeinträchtigen, dass die Gesamtleistung vollständig entwertet wird. Das Ergebnis: Der Kunde verliert augenblicklich das Interesse daran, die Geschäftsbe-

ziehung weiter aufrecht zu erhalten und wendet sich einer Alternative zu.

Sieht man den öffentlichen Personenverkehr als eine vielgliedrige Dienstleistungskette, ergibt sich daraus, dass das schwächste Glied – der aus Kundensicht am wenigsten zufriedenstellende Teilaspekt – die Gesamtleistung, weit über die eigentliche Bedeutung des einzelnen Elements hinaus, erheblich schmälert und im schlimmsten Fall sogar zur Abkehr des Kunden führt. Erst im Zusammenspiel aller Elemente, durch das widerspruchsfreie, positive Gesamtbild entsteht überzeugende – und wirtschaftlich erfolgreiche – Dienstleistungsqualität. Die Abwanderung zum PKW ist kein Vorgang, den die Menschen als natürlichen, zwangsläufigen Vorgang, sozusagen als nächsten Evolutionsschritt nach dem Erlernen des aufrechten Gangs durchleben. Die Mobilitätskonsumenten wenden sich von den öffentlichen Verkehrsmitteln ab, weil sie am Steuer oder als Mitfahrende die Maßstäbe des PKWs gewöhnt sind, weil ihnen andere Anbieter subjektiv bessere und damit preiswertere Leistungen offerieren.

Mit Hilfe der Servicekette ist es für alle Beteiligten leicht möglich, das eigene Angebot in gut überschaubare Teilbereiche zu zerlegen. Die strukturierte Sichtweise erlaubt eine zielgerichtete Analyse. Damit gelingt es, aus Sicht der Kunden Schwachpunkte im eigenen Leistungspaket zu erkennen und gezielt abzubauen. Der Operateur arbeitet quasi mit dem Skalpell statt mit dem Brotmesser, was nach aller Erfahrung zu den besseren Ergebnissen führt. Die volle Wirksamkeit ergibt sich allerdings erst im Zusammenspiel aller Elemente, wenn die Momente der Wahrheit im Erleben der Kunden hervorragend, zumindest aber zur vollen Zufriedenheit ablaufen.

Das Instrument Servicekette unterstützt nicht nur die Re-Aktion auf Schwächen, es hilft auch, den Kundennutzen pro-aktiv, also vorausschauend zu erweitern.

Manchmal sind es Betriebsblindheit und die trügerische Sicherheit, ein Problem vollständig erfasst zu haben, die der besten, kundenentsprechenden Lösung entgegenstehen. So zeigen sich Fahrplanta-bellen noch häufig so, dass nur eine Fachkraft den

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Überblick behält und den Wust an Anmerkungen und Erläuterungen versteht, und Fahrkarten-Automaten schrecken Normalverbraucher durch die undurchdringliche Weise ab, in der Preissystem und Bedienung dargestellt sind.

"Goldene Brücken" zu bauen bedeutet, den Kunden dort abzuholen, wo er ist, was nicht nur räumliche Nähe des Angebotes meint. Es bedeutet auch, die Sichtweise und die Auffassung des Kunden zu verstehen und sich zu eigen zu machen. Und es bedeutet, die Sprache der Kunden zu sprechen. Nicht nur in einem Dienstleistungsunternehmen, aber in besonderem Maße hier, wo erklärungsbedürftige Produkte oder "Situationsketten" verkauft werden, steht die Qualität der Vorabinformation – inhaltlich wie formal – am Beginn der Beziehung zum späteren Kunden.

Es gibt sicher auch den Fall, dass ein Fahrgast, sozusagen in der Rolle des Paten, einem Verwandten oder Bekannten, in die "Geheimnisse" des Bus- und Bahnfahrens einweicht, genauso wie mancher spätere Autokäufer die ersten Erfahrungen mit dem gleichen

Modell eines Bekannten oder mit dem Vorführwagen eines Händlers macht. Doch ist es nicht sehr wahrscheinlich, dass ein Interessent ohne vertrauengebenden Informationshintergrund in eine Linie steigt, von der er gerade die Abfahrtszeit, aber weder Fahrtdauer noch Fahrpreis, weder die passende Ausstiegshaltestelle noch die Rückfahrt-Situation kennt.

Gedruckte Informationen

Mobilität beginnt nicht erst im Kopf, sondern bereits viel früher, nämlich schon "im Bauch". Bevor man sich der Mühe unterzieht, verstandesmäßig mit einer neuen Sache in Beziehung zu treten, muss die innere Bereitschaft – Interesse und vor allem Sympathie – vorhanden sein. Ab diesem Moment kommt der Information vor Fahrtantritt eine Schlüsselrolle zu: Nachdem der "Bauch" mit "Warum nicht?" oder "Ja, vielleicht" geantwortet hat, benötigt der Kopf das Gefühl von Sicherheit und Souveränität, für das durch eine angenehme und übersichtliche Darstellung das Fundament geschaffen wird.

Zwei Medien sind für die Kunden von Bus und Bahn die primäre Quelle zur Vorabinformation:

- das Fahrplan-Buch, -Heft- oder -Faltblatt, das in der Regel viel mehr Informationen gibt als das reine Verzeichnis der Abfahrts- und Ankunftszeiten
- der Haltestellenaushang mit Abfahrtsplan, Linienband, Preisangaben und weiteren Informationen.

Fahrgäste wie Beschäftigte in den Verkehrsbetrieben erschließen sich Informationen über gedruckte Fahrpläne, doch bestehen große Unterschiede in der Art der Nutzung zwischen ÖPNV-Profis und ihren Kunden. Wo die Fachleute sämtliche Linien in möglichst kompakter Form zusammengefasst haben wollen, nutzen Kunden in der Hauptsache nur die Linien vor der Haustür, allenfalls noch die Anschlusslinien, die mit der Stamm- oder Hauslinie in Verbindung stehen (3).

Der überwiegenden Mehrheit der ÖPNV-Laien fehlt das Zahlen- oder Linienbewusstsein der "Eingeweihten" fast vollständig. Auf Unkundige wirkt die Fülle

von Informationen in einem Fahrplanbuch mit mehreren hundert Seiten irritierend. Hat man die passende Linie gefunden, ist die Fahrpreisangabe viele Seiten von der Fahrplantabelle entfernt. So bleibt die Information stets bruchstückhaft und verunsichernd.

Dort, wo die Fachleute über eine innere Landkarte für das eigene Verkehrsnetz oder zumindest über einen gedruckten Linienplan verfügen, der ihnen den Überblick erleichtert, fehlt den Laien diese innere Orientierung. Doch Hand aufs Herz: Wie viele ÖPNV-Profis, die in Bremen arbeiten, kennen das Angebot in Nürnberg und wie viele Spezialisten im Allgäu das Bus- und Bahnnetz in Sachsen-Anhalt? Ähnlich dem Beispiel von Martin Uitz würden Fachleute, die das eigene Netz sicher kennen, bei der Fahrt in einem wenig vertrauten Verkehrsgebiet sehr rasch feststellen, dass die Informationsdichte für Außenstehende in der Regel viel zu gering ist.

Die Sicht des Kunden einzunehmen bedeutet, mehr als das reine Fahrangebot darzustellen, denn schließlich hat das Produkt auch seinen Preis und der poten-

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

zielle Kunde möchte nicht erst im Nachhinein erkennen, ob das Preissystem Rabattierungsmöglichkeiten bietet und welche Fahrkartenart (Tages-, Wochen-, Monatskarte, Mehrfahrtenkarte) für seine speziellen Ansprüche die passende ist.

Nichts ist so zufriedenstellend wie das entdeckende Lernen, bei dem der Zuwachs an Wissen selbstgesteuert und vom Lernenden nachvollziehbar abläuft. Idealerweise schafft eine aus Kundensicht gestaltete "Fahrplan"-Information (die Gesamtheit der betrieblichen Leistung einschließlich Preisinformationen und geografischer Angaben) nach dem schon erwähnten Leitsatz: "So ausführlich wie nötig und so einfach wie möglich" die meisten Verständnishürden aus dem Weg. Doch häufig bleibt die Frage, ob die Angaben auch richtig verstanden wurden oder ob sie noch aktuell sind.

Hier erleichtert die gut sichtbare Angabe der Service-Telefonnummer auf allen Infomedien die Sicherheit gebende Rückkoppelung mit dem Verkehrsunternehmen.

Information an den Haltestellen

Wer keine Fahrplanbroschüre zur Hand hat, sucht die Auskünfte an der Haltestelle, dem Eingangstor zum ÖPNV-Angebot. Zum einen erfüllt hier eine umfassende und zugleich übersichtliche Darstellung das Absicherungsbedürfnis des potenziellen Fahrgastes, zum anderen nimmt sie schon einige Zeit vor dem Einstieg – in einer Situation, da die Informationserschließung in Ruhe abläuft – viel von dem vorweg, was ein Fahrer oder eine Fahrerin nur unter erheblichem Zeitdruck und Stress beim Ticketkauf erläutern könnte. Die Kunden sind stets Mit-Produzenten der Dienstleistung. Sind sie schon vor dem Einstieg gut informiert, vereinfacht und verkürzt dies den Beratungsvorgang.

Die Qualität der Haltestelleninformation beginnt schon bei der Wegweisung zum Einstiegspunkt. In wenigen Städten finden sich im Bereich der Einkaufszonen oder an Orten mit starkem Publikumsverkehr Hinweise auf die nächstgelegenen Haltestellen. Noch seltener trifft man in diesen Bereichen auf Infovitri-

nen, die den Besuchern der Innenstadt Auskunft über das Fahrplanangebot geben, ohne ihnen dafür den Gang zur betreffenden Haltestelle abzuverlangen. Beim 10-Minuten-Takt mag es noch angehen, ohne Kenntnis der Abfahrtszeit aufs Geradewohl zum Einstiegspunkt zu gehen, beim 20-, 30- oder 60-Minuten-Takt ist dagegen die Trefferquote nicht sehr groß, zufällig kurz vor Eintreffen des Busses oder der Bahn an der Haltestelle zu stehen.

Wo sich ein Kaufmann über das Schaufenster in erstklassiger Lage freut und dort sein Angebot so vor teilhaft wie möglich darstellen würde, verzichten Bus- und Bahn-Anbieter bislang weitgehend auf diese wirkungsvolle Darstellung. Zum Teil sträuben sich Städte und Gemeinden, den Verkehrsunternehmen den erforderlichen Platz im öffentlichen Raum zu gewähren. Wenn es die Kommunen wirklich ernst meinen mit der Förderung der umweltschonenden und stadtfreundlichen Mobilität, sollten sie die Verkehrsbetriebe dabei unterstützen, die potenzielle Kundschaft an möglichst vielen Stellen im öffentlichen Bereich auf das Verkehrsangebot aufmerksam zu machen.

Auch hier bedeutet die Position des Kunden einzunehmen: mehr als nur die Abfahrtszeiten und möglicherweise noch die Fahrtdauer zu nennen. Die folgenden Fragen ergeben sich aus Kundensicht beim Blick auf die Aushänge an den Haltestellen:

- Welchen Weg nimmt die Linie?
- Bringt sie mich direkt an mein Ziel?
- Welche Haltestellen liegen noch am Weg?
- Wo muss ich umsteigen?
- Wie lange dauert die Fahrt bis zur gewünschten Haltestelle?
- Muss ich mich auf Verspätungen einstellen?
- Wie viel kostet die Fahrt?
- Welches ist das richtige Ticket für meinen Fahrtzweck?

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

- Kann ich mit einer Fahrkarte zu meinem Ziel kommen?

Jede Einstiegshaltestelle ist zugleich auch ein Ausstiegspunkt, aber nur selten der Zielpunkt einer Reise. Das erfordert zumindest für die häufig genutzten Ausstiegshaltestellen einen Umgebungsplan. Da für fast jeden Punkt eine individuell passende Übersicht erstellt werden muss, ist der Gestaltungsaufwand dafür um einiges höher als bei Preisinformationen und Linienbändern. Doch hat diese Lösung, sofern sich Bebauung und Straßenverlauf nicht wesentlich ändern, jahrelange Gültigkeit.

Nach meinen Erfahrungen hat es sich gerade bei der Darstellung eines begrenzten Gebiets als günstiger erwiesen, auf die Nordung der Lagepläne zu verzichten, denn dies erleichtert Normalverbrauchern die Orientierung im Umfeld der Haltestelle. Das Optimum an Übersichtlichkeit, gerade für Verknüpfungspunkte mit mehreren, örtlich getrennten Haltestellen, stellen für mich die dreidimensionalen Aufsichten aus der Vogelflugperspektive dar, wie sie der Nordhessische

Verkehrsverbund für einige zentrale Umsteigeplätze entwickelt hat.

Ein großer Teil der in ländlichen Regionen operierenden Verkehrsunternehmen hat sich in den vergangenen Jahren vom "Fliegengitter"-Fahrplanaushang an den Haltestellen verabschiedet, bei dem sämtliche Fahrten, Haltestellen und Fahrwegvarianten auf einem Blatt dargestellt wurden. Nicht selten fanden – und finden – sich bei dieser überkommenen Darstellungsform mehrere hundert Zeitangaben in fast "rhythmischer" und, für den mit der Materie wenig Vertrauten, richtungsloser Form auf dem Blatt verteilt. Solch ein Fahrplanblatt konnte, einmal gesetzt, sowohl in Buchfahrplänen gedruckt wie auch an sämtlichen Haltestellen am Linienweg/den Linienwegen ausgehängt werden. Ein Strich per Farbstift kennzeichnete dann im besten Fall noch die zutreffende Haltestelle. Ohne Frage bereitete diese Lösung betrieblich die wenigsten Probleme und war dazu auch kostengünstig. Ganz sicher diente sie aber nicht dazu, die höchstmögliche Informationssicherheit im Sinne der Kunden zu schaffen.

Die Reaktion auf diese Erkenntnis war eine Datenaufbereitung mit "haltestellenscharfer", chronologischer Auflistung der Abfahrtszeiten. Die hier gewählte, stark reduzierte Darstellung zeigt jedoch auch Nachteile. Auf diese Einzelinformation beschränkt, war weder der Linienweg, noch die Abfolge der weiteren Haltestellen mit den zugehörigen Ankunftszeiten zu erkennen. Vollständig unberücksichtigt bleibt die Übersicht über das Fahrpreissystem und die tatsächlich angewandten Preisstufen.

Bei einem Regionalbus-Unternehmen in Westfalen machten die Mitarbeiter diese auch von Kunden nach der Umstellung geäußerte Kritik zum Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung. Das von dem Unternehmen beschaffte Fahrplan-Programm bot in absehbarer Zeit keine Möglichkeit, aus den vorhandenen Datensätzen Linienbänder und Fahrdauer-Angaben zu erzeugen. Dieser Mangel machte die Beteiligten erfinderisch. Grafische Fachkräfte gestalteten schnell und mit geringem Aufwand Linienbänder, auf denen sowohl die Fahrtrichtung als auch die Fahrdauer abzulesen sind. Abgerundet im Sinne der umfassen-

den Kundeninformation wurde diese Darstellung durch eine auf die betreffende Linie zugeschnittene Preisstufen-Matrix und eine nach Preisstufen und Fahrkartenarten geordnete Preisübersicht. Einmal erzeugt, wurden dann an jeder Haltestelle preisgünstige Fotokopien dieser Vorlagen ausgehängt.

R90 A-Stadt – C-Stadt – F-Stadt

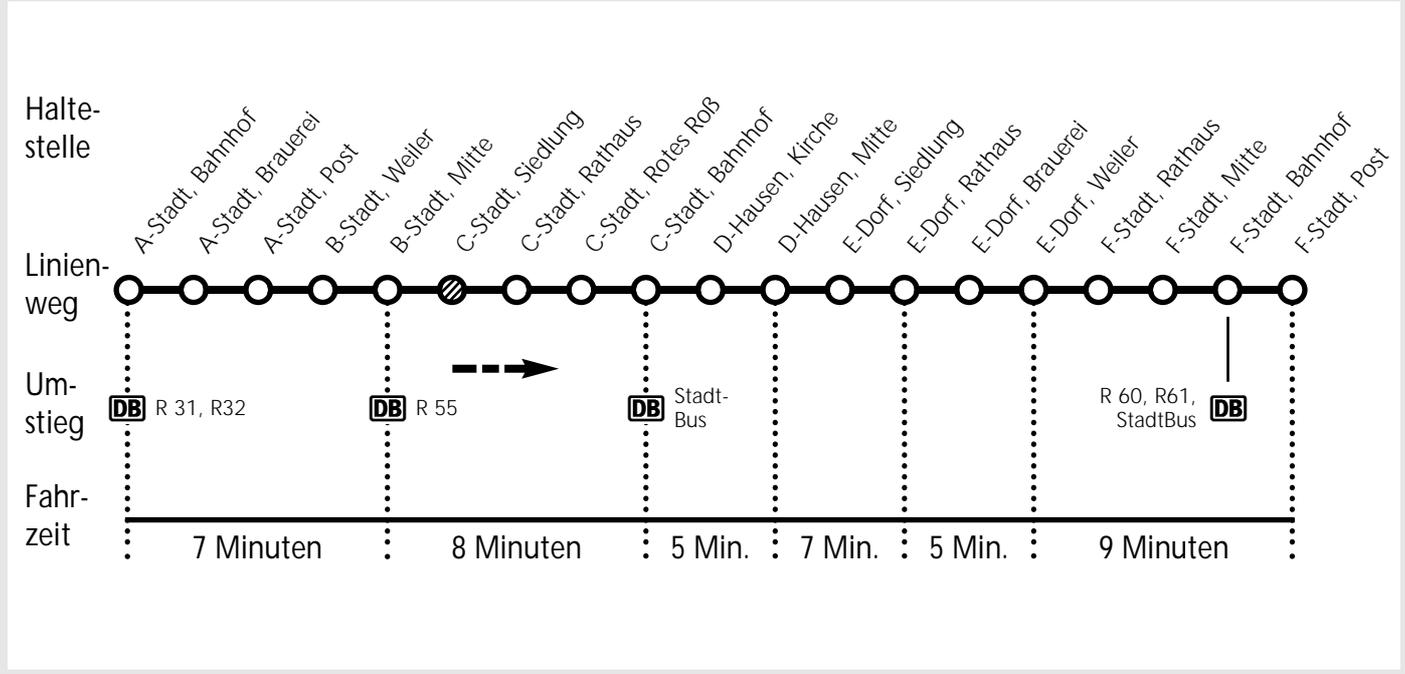


Abbildung 3: Modell einer Zusatzinformation mit Linienband, Preisstufen-Matrix und Fahrkarten

Preisstufen-Übersicht

nach: von:	A-Stadt	B-Dorf	C-Stadt	D-Hausen	E-Dorf	F-Stadt
A-Stadt	1	2	3	4	5	6
B-Dorf	2	1	2	3	4	5
C-Stadt	3	2	1	2	3	4
D-Hausen	4	3	2	1	2	3
E-Dorf	5	4	3	2	1	2
F-Stadt	6	5	4	3	2	1

Fahrkarten-Preise

Fahrkarten	Preisstufen					
	1	2	3	4	5	6
Einzelkarte	2,10	3,-	4,-	5,70	7,70	11,-
Einzelkarte Kinder	1,30	1,80	2,40	3,50	4,50	6,20
4er-Karte	6,80	9,80	13,-	18,50	26,-	34,80
4er-Karte Kinder	5,20	7,20	9,60	14,-	18,-	24,80
Tageskarte	9,-		18,-			
Wochenkarte	16,80	25,-	30,50	42,-	50,-	60,-
9-Uhr- Monatskarte	50,-		75,-			
Monatskarte	57,-	81,-	102,-	135,-	159,-	195,-
Monatskarte im Abonnement	47,50	67,50	84,50	112,-	132,-	162,-
Schüler-Monats- karte	43,-	65,-	82,-	103,-	126,-	152,-
Schüler-Monats- karte im Abo	38,50	57,50	73,-	91,50	112,-	135,-
Junior-Karte	20,-					

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Diese Darstellung benötigt zusätzlichen Platz, bietet aber als Vorteil eine besondere Klarheit und die leicht verständliche Schritt-für-Schritt-Information des Kunden. Voraussetzung für Verständlichkeit ist gute Lesbarkeit. Deshalb sollte sichergestellt sein, dass die Informationen auch bei schlechtem Wetter und bei Dunkelheit noch gut zu erkennen sind.

Aufgrund der vielen wechselseitigen Einflüsse ist der Straßenverkehr ein instabiles System. Man könnte sagen: Das Chaos ist die Normalität. Weil sich Störungen nie vollständig ausschließen lassen, die Kunden aber auf Zuverlässigkeit, den Kern von Dienstleistungsqualität, Wert legen, sollten Haltestellen, soweit es technisch und finanziell machbar ist, eine dynamische Fahrgastinformation aufweisen, denn es gibt kaum etwas Störenderes, als – unter Zeitdruck – eine unbestimmte Zeit warten zu müssen. Dazu gehören die Anzeige, aber auch die Durchsage von Abweichungen gegenüber den Fahrplanvorgaben.

Informationen während der Fahrt

"Können Sie nicht lesen? Steht doch vorne dran!" hat schon mancher Fahrgast gehört, dem die Zielbeschreibung am Fahrzeug nicht die gewünschte zweifelsfreie Sicherheit vermittelte. Auch in dieser Reaktion zeigt sich mangelndes Verständnis und fehlende Sensibilität für die Position des Kunden. Wer sich dermaßen taktlos und unmündig behandelt fühlt vom "Botschafter" eines Unternehmens, spürt bei seinem Gesprächs-"Partner" weder Sympathie noch den Willen, sich die Wünsche des Kunden zu eigen zu machen und dessen offenkundige Unsicherheit zu beheben.

Ein Gefühl von Vernachlässigung schleicht sich während der eigentlichen Fahrt ein, da es auch heute noch lange nicht die Regel ist, ständig über den Verlauf der Fahrt informiert zu werden. Wo ein Linienband nur an wenigen Stellen angebracht ist (wer sitzt schon genau im Sichtbereich dieser Pläne?) oder wo diese Übersicht fehlt, wo es keine dauernd aktualisierte Anzeige der nächsten Haltestelle gibt und wo

das Fahrpersonal auch nicht mündlich die Haltestellen ansagt, dort fehlt eindeutig die Einsicht in die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden.

Besonders krass zeigt sich der Abstand von Unternehmensinteresse und Kundensicht bei Verkehrsunternehmen, die eine in der Nähe des Fahrerplatzes angebrachte Anzeige für ständig wechselnde Werbetexte externer Anbieter missbrauchen. Nicht nur diese dynamische Des-Information, sondern auch die reichlich aufgetragene Scheiben- und Dachvouten-Aufkleber tragen nachweislich, gerade bei sporadischen Nutzern, sehr zur Verunsicherung bei.

Orientierung am Kundennutzen bedeutet im Informationsbereich also stets Vorrang der eigenen Information vor Werbung und insbesondere Fremdwerbung. Kundenorientierung bedeutet auch, im Interesse des Kunden, höchstmögliche Klarheit und Eindeutigkeit der Darstellung. Dieses Ziel ist umso leichter zu erreichen, je übersichtlicher die Grundlage für die Darstellung ausfällt. Ein beständig eingehaltener Linienweg ist problemloser kommunizierbar als ein

sich nach Tageszeit oder Verkehrstag ändernder. Ein Einheits-Fahrpreissystem gibt weniger Rätsel auf als ein vielstufiges Gerüst, das zwar augenscheinlich gerechter ist, doch in der Konsequenz Abstriche bei der Klarheit nach sich zieht und damit Unsicherheiten auslöst. So sind zum Beispiel Telekommunikationsexperten zu dem Urteil gekommen, dass die Unübersichtlichkeit der Tarife viele Kunden bisher davon abgehalten hätte, sich ein Mobiltelefon zuzulegen (4).

Unwägbarkeiten wirken aus Verbrauchersicht abschreckend. Im Gegenzug bedeutet Übersichtlichkeit Sicherheit. Diese Sicherheit fördert das Vertrauen und trägt zur Attraktivität des Angebotes bei. Maximale Klarheit bedeutet für beide Partner – Kunden wie Anbieter – Vorteile. Sie verschafft dem Kunden ein Plus an Informations- und Entscheidungssicherheit; und je eindeutiger das darzustellende Angebot ist, desto leichter gelingt es dem Anbieter, es wirksam und nachhaltig zu vermitteln, denn je niedriger die Erinnerungsschwelle gelegt ist, desto leichter können sich selbst sporadische Nutzer eine Information wieder ins Gedächtnis rufen.

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Fahrpreis-System

Ein persönliches Erlebnis: An den Haltestellen des Stadtbus Lindau gab es keine Information zum Fahrpreis-System und zur Bedienung der Ticketautomaten in den Bussen. Trotzdem gelangten auch unkundige und unvorbereitete Einsteiger bereits nach wenigen Augenblicken an die passende Fahrkarte. Die Übersichtlichkeit des zugrundeliegenden Systems, unterstützt von der anschaulichen Darstellung des Verkaufsablaufs am Automaten, führte zu diesem betrieblich wie auch aus Kundensicht erstklassigen Resultat.

Nicht in jedem Preisgebiet und in jedem Tarif-Verbund liegen die Verhältnisse so einfach wie bei den Ein-Preisstufen-Systemen der Stadtbus-Städte, doch auch hier gibt es Ausgestaltungs- und damit aus Sicht der Kunden Qualitätsunterschiede. Unabhängig von dem siedlungsgeographischen Rahmen ist beispielsweise aus meiner Sicht das dreistufige Tarifmodell des Verkehrsverbunds Rhein-Ruhr (VRR) ungleich übersichtlicher als ein mit konzentrischen Kreisen und

zusätzlich mit Sektorierung arbeitendes System, wie zum Beispiel beim Verkehrsverbund Stuttgart (VVS). Der Vorteil beim VRR-System: Es basiert auf der Verbindung mit der inneren Landkarte des Kunden. Darauf bauen die leicht merkbaren "Faustregeln" auf:

A: Fahrten in meiner Stadt

B: Fahrten in meiner Stadt und in den angrenzenden Nachbarstädten

C: Geltung im Gesamtnetz des VRR

Diese Ankoppelung an die innere Geographie der Kunden trägt zur guten Verständlichkeit und zur Entscheidungssicherheit bei.

Der Verkehrsverbund Stuttgart rabattiert den Kauf von Viererkarten mit rund zehn Prozent, während die Philosophie des Verkehrsverbundes Rhein-Ruhr an dem sehr hohen Rabattierungsgrad der Vierer-Tickets erkennbar wird: Diese sind je nach Preisstufe pro Fahrt zwischen 25 und 30 Prozent günstiger als die entsprechenden Einzeltickets. Die Botschaft ist klar: Die Kun-

den der VRR-Partnerunternehmen sollen zum häufigen Fahren mit Bus und Bahn motiviert werden.

Zugleich erfordern Mehrfahrtenkarten weniger Verkaufsvorgänge, was gerade beim Kartenkauf im Fahrzeug kürzere Verweilzeiten an den Haltestellen bedeutet – und somit die Attraktivität der öffentlichen Verkehrsmittel fördert. So wird einsichtig, warum die Schwelle zum Kauf der Mehrfahrten-Karten im Gebiet des VRR niedrig liegt.

Gleichwohl verschenkte der Verkehrsverbund Rhein-Ruhr lange Zeit die maximale Werbewirkung seines Rabattierungssystems, denn die Formulierung: "Sie sparen mindestens 25 Prozent" in den Werbemedien verzichtete auf die bestmögliche Absicherung des Kunden: Inzwischen verwendet die Tarifwerbung die griffige Formel: "Dreimal zahlen, viermal fahren". Eindeutiger und damit Sicherheit gebender als diese Regel und das zugrundeliegende Rabattierungsverfahren geht es wohl kaum.

Jan Carlzon berichtet von einem Jugendtarif, den die beiden Fluggesellschaften SAS und Linjeflyg unter

dem Titel Y50 anboten. Die 50-prozentige Ermäßigung auf den Normalflugpreis konnte sich aber niemand ausrechnen, ohne den regulären Preis zu kennen. So starteten die beiden Gesellschaften eine weitere Reduzierung und nannten das Ticket, nach dem Preis in schwedischen Kronen, in der Kampagne den "Hunderter-Schein". Statt der geschätzten 5.000 lockte das Angebot 125.000 zusätzliche Kunden an (5). Einen ebenso durchschlagenden Erfolg landete die Deutsche Bahn mit dem Schönes-Wochenend-Ticket zum Einstandspreis von 15 Mark. Allein dieser Preis weckte die Phantasien der Kunden – und der Redaktionen von Zeitungen, Radio und Fernsehen. Selten hat ein Angebot oder Produkt innerhalb kürzester Zeit und fast ohne Medienwerbung solch eine Bekanntheit erreicht. Dass in der Zwischenzeit mehrmals der Preis angehoben und die Nutzungsmöglichkeiten verändert wurden, hat der Bekanntheit des Schönes-Wochenend-Tickets nicht geschadet. Immerhin dienten die Änderungen dazu, das Angebot wiederholt ins Blickfeld der Öffentlichkeit zu rücken.

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Sowohl der VRR wie der VVS bieten Jedermann-Monatskarten im Einzelverkauf wie auch im Abonnement für einen 12-Monats-Zeitraum an. Beide Verbände verfahren nach der Maxime: "Zwölf Karten zum Preis von zehn". Natürlich müssen in jedem Fall die Einnahmen stimmen. Auf diese Rahmenbedingungen gestützt, geht es also in jeder Hinsicht darum, Fahrpreis-"Kosmetik" oder Fahrpreis-"Design" zu betreiben.

Nicht anders verfahren die Autohersteller, wie zwei Beispiele aus der Absatzwerbung von BMW und Mercedes-Benz in lokalen Tageszeitungen verdeutlichen. Für nur 199 Mark im Monat sorgt der bayerische Hersteller für den "leichten Einstieg zum starken Auftritt". Die schwäbische Autoschmiede verkündet: "Für 10 Mark am Tag bekommen Sie 12 Apfelsinen. Oder eine Limousine."

Nachdem die Preiswahrnehmung so geprägt ist, spricht die Werbung für das Modell Mercedes C180 dann zwar nicht vom Endpreis, aber immerhin von 31 Prozent Anzahlung, 36 Monaten Laufzeit und "einer vorher definierten Schlussrate". BMW nennt die Höhe der Anzahlung (15.100 Mark), der Schlussrate

(21.306 Mark) und der unverbindlichen Preisempfehlung für das beworbene Modell 316i compact (42.200 Mark). Beide Anbieter haben nichts zu verschenken, doch nach dem ersten Eindruck, den das "Preisdesign" hervorruft, wirken beide Autos fast geschenkt, zumindest aber in greifbarer Preis-Nähe.

Im Grunde ist auch die Abo-Faustformel: "12 für 10" schon recht wirkungsvoll, um dem Kunden den Preisvorteil zu vergegenwärtigen. Doch hat der Kunde, denn das ist, wie auch in anderen Bereichen außerhalb der Fahrpreis-Systematik, der Ausgangspunkt jeglicher Überlegung, wirklich einen materiellen Vorteil als Käufer einer Jahreskarte oder Abnehmer eines Abos? Ist dieser Vorteil signifikant?

Bei einem Urlaubsanspruch von jährlich fünf bis sechs Wochen plus der Möglichkeit zur Nutzung von Gleittagen und zum Bau von "Urlaubsbrücken" kommen schnell annähernd zwei Monate in größeren Blöcken disponierbare arbeitsfreie Zeit zusammen. Wer mit dem Fahrrad oder Motorroller fahren kann, springt zudem noch während der Schönwetter-Zeit als Fahrgast ab.

Für die erfahrenen Verbraucher in den hochentwickelten Konsumgesellschaften hat die Leistung fast immer Priorität vor dem absolut niedrigsten Preis. Sie prüfen den scheinbaren Vorteil. Ist das Angebot nur billig oder wirklich preiswert? Dass dem so ist, belegt das breite Interesse an "Special-Interest" Zeitschriften, deren redaktioneller Teil zum großen Teil aus Einzel- und Vergleichstests besteht.

Kann es sein, dass den beteiligten Verkehrsunternehmen das Abrechnungsverfahren mit den sicheren Stammkunden lästig ist oder sie ihre Einnahmen nicht wirklich über das gesamte Jahr absichern wollen? Andernfalls würden sie über eine höhere Rabattierung von Zeitkarten im Abonnement einen wesentlich größeren Kundenkreis zum beständigen Kauf von Monatskarten motivieren.

Auch im Bereich der Fahrpreisgestaltung für Stammkunden sind die kleinen Stadtbus-Städte führend. Wer sich für mindestens ein Jahr an ein Zeitkarten-Abo bindet, erhält zwölf Monatskarten zum Preis von acht oder sogar nur sechs Monatskarten im Ein-

zelverkauf. Ist der Abstand zwischen Einzel-Monatskarte und Jahresvariante mit Blick auf den tatsächlichen Kundennutzen deutlich genug, werden sich auch viele Kunden, die nur an acht bis zehn Monaten pro Jahr regelmäßige ÖPNV-Nutzer sind, langfristig binden. Die Sicht des Kunden einzunehmen bedeutet an dieser Stelle, das tatsächliche Verhalten und die tatsächlichen Wünsche der Kunden kennen zu lernen und darauf das Abonnementangebot abzustimmen. In diesem Zusammenhang sollte nicht unerwähnt bleiben, dass es die jeweiligen Kommunen sind, die durch ihre finanzielle Unterstützung solche günstigen Abo-Konditionen erst ermöglichen.

Je einfacher und unkomplizierter Fahrplan- und Fahrpreissysteme gehalten werden, desto geringer ist der Aufwand, der für die Kundeninformation notwendig ist. Gelingt es auch Nicht-Fachleuten, sich selbstständig rasch und zweifelsfrei einen Überblick zu verschaffen, sinkt der Erklärungsaufwand für die Servicekräfte. Eine umfassende und zeitintensive Beratung ist nur dann erforderlich, wenn sich das grundlegende System für Außenstehende als schwer

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

durchschaubar erweist. In dem Maße wie solch ein leicht verständliches Verfahren im folgenden Schritt über gedruckte Medien in Broschürenform oder als Haltestellenaushang vermittelt wird, steigt das Sicherheitsempfinden des potenziellen Kunden und damit die Bereitschaft zur "Kauf"-Entscheidung.

Das Beispiel der Stadtbus-Städte beweist, dass ein einfaches Preissystem und gute Informationen nicht nur zu mehr Entscheidungssicherheit des Kunden führen. Die Kombination dieser beiden Elemente erleichtert die Selbstbedienung beim Ticketkauf und trägt so zur Beschleunigung des Fahrbetriebs bei. Aus Sicht der Fahrgäste steigt damit die Attraktivität von Bussen und Bahnen. Diesem funktionalen Pluspunkt zur Seite steht die gesteigerte Wirtschaftlichkeit des Betriebs. Und nicht zuletzt wird auch die Arbeit der Vertriebspartner durch ein leicht überschaubares Fahrkarten-System erleichtert.

Zwei Fragen, die sich für ein Verkehrsunternehmen in vielen Situationen stellen, lauten: "Ist hier personeller Einsatz notwendig?" und "Leisten gedruckte und akustische Medien das gleiche oder sogar mehr?"

Nicht an jeder Haltestelle kann ein Servicemitarbeiter stehen, der sich persönlich um die Beratung von Kunden kümmert und über Verspätungen informiert. Aus Kundensicht wäre damit zwar ein Optimum an körperlicher und an Entscheidungssicherheit erreicht, doch steht bei solch einer umfassenden Lösung – gerade an gering frequentierten Haltestellen – der wirtschaftliche Aufwand in keinem Verhältnis zum Nutzen. Zudem würden sich die Service-Mitarbeiter in diesen Fällen "zu Tode" langweilen und hätten leicht das Gefühl von Sinnlosigkeit bei ihrer Arbeit.

Früher gab es solche Kundenberater in den Fahrzeugen. Die Schaffnerinnen und Schaffner, die das Kassengeschäft erledigten und Auskünfte gaben, sind bis auf weiteres dem Rationalisierungsstreben zum Opfer gefallen. Dabei war aus betrieblicher Sicht (Ticketverkauf im rollenden Fahrzeug, regelmäßige Fahrkartenkontrolle und Vandalismusbewegung) wie aus Kundensicht (Ansprechpartner mit Zeit für umfassende Auskunft) dieser Einsatz von Servicekräften absolut sachgerecht.

In Städten mit einem rechnergesteuerten Betriebsleitsystem werden viele Haltestellen mit einer dynamischen, ständig aktualisierten Fahrgastinformation ausgerüstet. Wird die Ausstattung der Haltestellen noch um eine Wechselsprecheinrichtung ergänzt, kann ein Verkehrsunternehmen dem Informations- und Sicherheitsbedarf seiner Kunden – kostengünstiger als mit Servicekräften an jeder Haltestelle – vollständig entsprechen.

Bei der standardisiert ablaufenden Fahrgastinformation im Fahrzeug ist persönlicher Einsatz nicht zwingend notwendig. Die Haltestellenanzeige lässt sich automatisieren und die Ansage der nächsten Haltestelle vom Chip bringt in der Regel noch ein Plus an Verständlichkeit, wenngleich damit das persönliche Flair einer ausgezeichneten Servicekraft verloren geht. Der Linienverlauf, die Haltestellenfolge und das dazugehörige geographische Umfeld lassen sich am besten in gedruckter Form darstellen.

Die im Fahrdienst zuweilen geäußerte Meinung: "Die bei uns mitfahren, kennen doch sowieso den

Weg" zeigt einen Mangel an zukunftsorientierter Einstellung und Interesse daran, Selten-Nutzer zu Stammkunden zu machen und potenziellen Kunden den Einstieg zu erleichtern. An diesem Punkt schließt sich der Kreis. Denken über das Jetzt und Heute hinaus sollte in den Unternehmensleitsätzen und den Handlungen der Führungskräfte für alle Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Diese zukunftsbezogene, proaktive Grundeinstellung führt nicht nur unternehmensstrategisch, sondern auch im operativen Tagesgeschäft zu ausgezeichneten und häufig sogar zu begeisternden Ergebnissen.

Hardware

Die Kunden öffentlicher Verkehrsmittel erwarten, dass Busse, Bahnen, Haltestellen und Bahnhöfe funktionellen Ansprüchen gerecht werden. Für ein Verkehrsunternehmen mit seinen eingeschränkten finanziellen Ressourcen ist es wichtig, die Prioritäten zu gewichten und in die richtige Reihenfolge zu bringen.

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

So mag ein Reisebus für längere und lange Strecken das besser gefederte und akustisch angenehmere Fahrzeug sein. Doch im Linienverkehr wünscht sich die Mehrzahl der Kunden stattdessen einen bequemen Zugang durch breite Türen und einen stufenfreien Einstieg, wie sie Niederflur-Fahrzeuge bieten. Der Rendezvous-Punkt mag zwar kunstvolle Architektur und versierten Stahlbau demonstrieren, doch wenn die Dachhöhe in einem ungünstigen Verhältnis zur überbauten Fläche steht und die Kunden frierend und durchnässt auf Bus oder Bahn warten müssen, zeigt die vor allem ästhetisch gestaltete Anlage funktionelle Mängel im Kernbereich der Leistung.

Nahverkehrszüge mit reduzierter Toilettenzahl oder ganz ohne diese Ausrüstung sind zwar im Einkauf günstiger und benötigen weniger Reinigungsaufwand, doch hat die kurzfristige sparsame Ausstattung teure Rückwirkungen, wenn der Kunde den Mangel nicht nur als unangenehm, sondern als ärgerlich oder abstoßend empfindet.

Während der Vorstellung eines neuartigen Dieseltriebwagens bemerkte ich einem der mitfahrenden Vertriebsingenieure gegenüber, aus Sicht der Kunden wäre es wünschenswert, wenn das Fahrzeug mit einer Toilette und, angesichts der großen Scheiben, mit Doppelverglasung ausgestattet wäre. Die Antwort des Gesprächspartners zeigte mir, wie technisch und vordergründig kalkulatorisch mit den Interessen der Endverbraucher umgegangen wird. Der Ingenieur meinte, die Konstruktion wäre unter den Aspekten niedriger Preis und niedriges Gewicht erfolgt. Ich gehöre wohl eher zu denen, die goldene Wasserhähne verlangten. Mir blieb die Überraschung, dass mein Wunsch nach funktional verbesserter Ausstattung in diesem Fall als überflüssiger Luxus bewertet wurde.

In dem Bestreben, das betriebliche Angebot zuverlässiger und attraktiver zu machen, werden in vielen deutschen Städten in der Vergangenheit auf besonders nachfragestarken Strecken die vorhandenen Straßenbahnlinien unter die Erde gelegt. Den vordergründig bedeutsamen Qualitätsaspekten – höhere durchschnittliche Fahrgeschwindigkeit und größere

Übereinstimmung von geplanten und realisierten Fahrzeiten – stellen sich jedoch eine Reihe von Nachteilen entgegen, die zu einem großen Teil funktionaler Natur sind. Diese Nachteile können das System U-Stadtbahn aus Sicht der Kunden sogar weniger attraktiv machen als die vormalig zu ebener Erde verkehrende Straßenbahn. Um die mittlere Geschwindigkeit der Linie zu erhöhen, wurde bei der "Verrohrung" fast in jedem Fall die Zahl der Haltepunkte gegenüber der Straßenbahn reduziert. Die Länge der Zugangswege und damit die Unannehmlichkeit für die Kunden erhöhten sich weiter, da nun auch zum Teil beträchtliche Höhenunterschiede zu überwinden waren. Mit Rolltreppen sollte dieser funktionelle Nachteil behoben werden. Doch wer mit Taschen oder einem Kinderwagen unterwegs ist, kann, genau wie auch Personen mit eingeschränkter Mobilität, selbst leicht nachvollziehen, dass Rolltreppen nur ein dürftiger Ersatz für einen niveaugleichen Zugang sind. Der vorerst letzte Versuch, ein aus Kundensicht mühevoll System mit technischen Mitteln zu "reparieren", ist der Einbau von Fahrstühlen in die U-Bahn-Stationen. All diese kostspieligen Maßnahmen rei-

chen nicht aus, um die Bequemlichkeit eines ebenerdigen Zugangs zu bieten.

Auch bei der Gestaltung von U-Bahnhöfen gibt es funktionale Unterschiede. Ein Mittelbahnsteig, an dem Züge aus beiden Richtungen halten, bietet eine ganze Reihe von Vorteilen gegenüber Seitenbahnsteigen. In der Regel müssen weniger Treppen- und Rolltreppenanlagen gebaut werden. Und wo beim Mittelbahnsteig ein Aufzug reicht, ist bei Seitenbahnsteigen die doppelte Anzahl erforderlich. Ortsunkundige und sporadische Fahrgäste bemerken zuweilen erst nach dem Betreten des Bahnsteigs, dass sie auf der falschen Seite gelandet sind. Dann vergeht noch einige Zeit und Mühe, um den Irrtum richtig zu stellen. Dem gleichen Ärger sind bei U-Bahnhöfen mit Seitenbahnsteigen alle diejenigen ausgesetzt, die versehentlich zu weit gefahren sind. In den Abendstunden fördern Mittelbahnsteige das Sicherheitsempfinden, denn dort fühlen sich die Fahrgäste weniger allein gelassen. Um das Gefühl von Geborgenheit zu vertiefen, sollten diese Bahnsteige frei von Stützpfeilern und dunklen Ecken sein.

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Viele potenzielle Fahrgäste meiden die unterirdischen Linien aus Angst, hier unkontrollierten Angriffen ausgesetzt zu sein. Wie die Autorin eines "Zeit"-Artikels über eine Vergewaltigung in der Berliner S-Bahn feststellte, "... vermitteln doch gerade die Bahnhöfe, die verwahrlosten Treppen und Gänge der U-Bahn, die mit Graffiti beschmierten Wände und die mutwillig beschädigten Waggons den Eindruck eines öffentlichen Raumes, der preisgegeben worden ist, in dem Regeln nicht mehr zuverlässig gelten und in denen Polizei wie Betreiber vor dem Vandalismus kapituliert haben." (6) Zugegeben, dieses Urteil ist ausgesprochen subjektiv. U-Bahnhöfe sind weitaus sicherer, als in diesem Artikel zum Ausdruck kommt. Gleichwohl muss das subjektive Empfinden hier als entscheidender Maßstab gelten, denn mehr noch als der Kopf hat das Gefühl erheblichen Einfluss auf das tatsächliche Verhalten. Auch Schlagzeilen wie "Üstra probt Unfall im Tunnel – Die Retter kommen zu spät" (Neue Presse, Hannover, vom 11. Mai 1999) oder "Drei Löschzüge verfolgten U-Bahn" (Kölnische Rundschau vom 26. Oktober 1998) untergraben das Sicherheitsgefühl und das Vertrauen

gegenüber den unterirdischen Bahnanlagen. Wenig Vertrauen verringert die Attraktivität.

Durch den Zwang, während der Fahrt entweder andere Mitfahrende ansehen oder in die Dunkelheit der Tunnel starren zu müssen, wird das Wohlbefinden weiter eingeschränkt. Das ist zwar kein funktionaler Nachteil, schmälert aber den Eindruck des Gut-untergebracht-Seins.

Dem Ideal eines Dienstleistungsanbieters: kostengünstige Produktion verbunden mit hoher Wertanmutung, die kostendeckende Verkaufspreise und zufriedenstellende Erträge ermöglicht, steht hier das genaue Gegenteil gegenüber. Der kostenträchtige Betrieb verbindet sich bei den unterirdischen Bahnhofsanlagen mit einer häufig erschreckend ärmlichen und verwahrlosten Erscheinung, die Kunden abstößt.

Software

Dieser Bereich betrifft die Gestaltung der Betriebsleistung, das Rückgrat der gesamten Dienstleistung.

Auch hier ist es mit dem Willen zu exzellenter Servicequalität unerlässlich, das Angebot mit Verständnis für die Ansprüche und Wünsche der Kunden zu entwickeln und zu pflegen.

Wer bislang noch Autonutzer/in ist, erwartet von seinem Fahrzeug uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit. Das beginnt beim sofortigen Starten nach der ersten Drehung des Zündschlüssels. Vor vielen Jahren gab es Diesel-PKW, die noch eine "Gedenkminute" beim Anlassen erforderten, aber das war schon die maximale Verzögerungszeit, bevor es endlich losgehen konnte. Die Käufer mussten damals diese Wartezeit akzeptieren, wollten sie in den Genuss der Sparsamkeit und Langlebigkeit des Dieselantriebs kommen. Inzwischen sind dessen bisherige Pluspunkte weiterentwickelt worden und obendrein ist die technisch bedingte Wartezeit beim Start schon seit Jahren überwunden.

Wer zum Umstieg auf Bus und Bahn motiviert werden will, akzeptiert bei seinem Privatfahrzeug keine Wartezeit mehr und erwartet eine vergleichbare Leis-

tung des öffentlichen Nahverkehrs. Zweifelsohne macht es der motorisierte Individualverkehr für Busse und Bahnen im Straßenraum manchmal sehr schwer, nach der korrekten Abfahrt an der Starthaltestelle sämtliche Haltepunkte bis zur Endstation mit der gleichen minutengenauen Präzision anzusteuern und wieder zu verlassen. In den Fällen, wo das Kassengeschäft beim Fahrer liegt und nicht auf den Vorverkauf oder den Automatenverkauf im Fahrzeug verlagert ist, treten naturgemäß je nach Tageszeit und Wochentag, Witterung und Jahreszeit erhebliche Schwankungen auf. Doch habe ich schon vielfach erlebt, dass ein Bus schon mit Verspätung von der ersten Haltestelle abfuhr, obgleich der Fahrer genügend Vorbereitungszeit hatte.

Nahverkehrszüge fahren, selbst ohne dass Tickets beim Einstieg verkauft werden, in der Regel nicht minutengenau ab. Die damalige Deutsche Bundesbahn rief vor Jahren eine Pünktlichkeitskampagne unter dem Titel "Zeigersprung" ins Leben, der jedoch nur geringer Erfolg beschieden war (7). Mancher Kunde freut sich bei einer Verzögerung, den Bus oder

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Zug doch noch erreicht zu haben; für die Mehrzahl der Fahrgäste ist diese Abweichung von den im Fahrplan veröffentlichten Zeiten, dem stillschweigend gegebenen Serviceversprechen "Pünktliche Abfahrt und Ankunft", jedoch ein Mangel in der perfekten Leistungserstellung. Besonders dann, wenn dadurch Umstiege verpasst, also Mobilitätsketten unterbrochen werden, ist dies eine erhebliche Belastung des Kunden-Lieferanten-Verhältnisses.

Mehr noch als starre Pünktlichkeit ist Funktionalität oder "Fitness for use" gefragt. Die Sicherung der Anschlüsse ist zuweilen wichtiger als eine auf die Minute pünktliche Abfahrt, denn verpasste Anschlüsse ziehen häufig lange Wartezeiten mit dem entsprechenden Ärger nach sich. Voraussetzung ist natürlich die Kommunikationsmöglichkeit zwischen eintreffenden und abfahrenden Fahrzeugen.

Im Auftrag einer dünn besiedelten Gemeinde plante ein regionales Verkehrsunternehmen ein bedarfsgesteuertes Verkehrsangebot. Die zu bestimmten Zeiten angebotenen Fahrten wurden nur durchgeführt, wenn

beim ausführenden Taxiunternehmen eine Buchung dafür vorlag. Auf den ersten Blick war dieses neue Angebot nicht nur kostengünstig im Betrieb, sondern durch die Bedarfssteuerung – oberflächlich betrachtet – auch kundenorientiert. Nach einem guten halben Jahr jedoch beschloss die finanzierende Gemeinde, das Angebot wieder einzustellen; nicht wegen zu hoher Kosten, sondern wegen des vollständigen Misserfolgs.

Kaum jemand nutzte die Verbindung zwischen den Ortsteilen und dem Hauptort der Gemeinde. Vor der Einrichtung des Systems hatte keine Marktanalyse stattgefunden, die der Frage nachgegangen wäre, ob es überhaupt eine verkehrliche Beziehung zwischen den Dörfern und dem ebenfalls recht kleinen Hauptort gab und ob ein nennenswertes Kundeninteresse an solch einem Angebot bestand. Zudem gab die Gemeinde das Projekt schon nach vergleichsweise kurzer Zeit auf, obwohl neue Angebote des Nahverkehrs, selbst bei intensiver Haushaltsinformation, Pressearbeit, Werbung und positiver Mundpropaganda überzeugter Kunden häufig mehrere Jahre bis zum vollen Markterfolg benötigen.

Die Hauptursache für das Scheitern des neuen Angebotes lag darin, dass von einem Kundenverhalten ausgegangen wurde, welches sich schon bei Einsicht in das eigene Verhalten als unrealistisch erwiesen hätte. Ganz bewusst wurde im Sinne einer Bündelung der Fahrtwünsche, also der Erhöhung der durchschnittlichen Besetzungszahl, nur jeweils ein Fahrtenpaar morgens und nachmittags realisiert. Dieser Angebotsplanung lagen drei Hypothesen zugrunde:

- Die Einwohner haben keine Alternative
- Wer eigentlich früher fahren will, verschiebt seinen Fahrtwunsch auf die einzige angebotene Abfahrtszeit
- Wer im Grunde später fahren will, nutzt das Angebot bereitwillig eine halbe Stunde oder vielleicht sogar noch früher

Es gab kaum jemanden, der sich so verhielt und sich diesem starren betrieblichen Rahmen unterwerfen wollte. Und so scheiterte das gut gemeinte Projekt an dem mangelnden Bezug zur Kundenrealität.

Nicht nur im Kleinen, die Investition für die Gemeinde belief sich in den ersten Monaten auf wenige tausend Mark, sondern auch im Großen zeigt die "Software", die Angebotsgestaltung, nicht selten mangelnde "Bodenhaftung", also fehlenden Bezug zu den Wünschen und dem Verhalten der potenziellen Nutzer.

Eine neu eingeweihte Regionalbahn in Südwestdeutschland verzeichnete gegenüber der vormaligen Busbedienung einen erheblichen Fahrgastzuwachs. Während die Regionalbusse früher aber die beiden Städte A und C an den Linienenden ohne Umstiegszwang verbanden, endet die neue Bahnlinie nun nach etwa der Hälfte der Strecke im Dorf B. Kunden, die von einer der Städte in die andere fahren wollen, müssen durch die Neuregelung an dieser Stelle in den Bus umsteigen.

Im Vertrauen, dass ich damit schon vor Fahrtantritt die ganze Wahrheit erfasst hatte, setzte ich mich in der Stadt A in den Zug und war beeindruckt von dem leisen und komfortablen Fahrzeug und der überzeugenden Gestaltung der Haltepunkte. Die "Hardware" entsprach voll und ganz meinen Ansprüchen als Kun-

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

de. Am Ende der Zugfahrt, im Dorf B, hieß es also umsteigen in den Bus, der vermeintlich auf die ankommenden Zugfahrgäste wartete. Erst an diesem Punkt stellte ich fest, dass die Bahn zwar halbstündlich verkehrte, der Busanschluss jedoch nur einmal pro Stunde stattfand. An einer anderen Haltestelle – knapp fünf Gehminuten vom Bahnhof entfernt – hielten stündlich drei Busse, die in Richtung meines Zieles fuhren. Von diesen bediente jedoch nur einer den Bahnhof.

Gut möglich, dass die Verkehrsträger wenig Nachfrage auf dem Teilstück zwischen den Punkten B und C verzeichnen. Ich halte diesen Umstand angesichts der von der Fahrplangestaltung vorgegebenen Rahmenbedingungen nicht für verwunderlich. Aus betrieblicher Sicht mag die Lage der stündlich drei Busfahrten in der Nähe des Bahnhofes begründet sein. Doch wenn schon zum Umstieg gezwungen wird, sollten zumindest regelmäßige Übergangsmöglichkeiten geschaffen werden. Durch solche von der Angebotsplanung in Kauf genommenen oder geplanten Bruchstellen bleibt der Markterfolg hinter den Möglichkeiten zurück.

Umstiegswänge führen auch bei vielen Stadtbahn-Systemen dazu, die Attraktivität und den Markterfolg eines vergleichsweise teuren und aufwendigen Angebots zu schmälern. Statt über Radialverbindungen werden die Fahrgäste zuerst in Richtung Stadtmitte und dann auf einer anderen Linie wieder nach außen geschleust. Selbst wenn man den Zeitaufwand für das Umsteigen außer Acht lässt, ist es nicht einsichtig, warum man für eine Luftliniendistanz von drei oder vier Kilometern fast die doppelte Strecke im Zick-Zack-Kurs mit der Stadtbahn fahren muss.

Der Zeitgewinn einer modernen Bahn, die oberirdisch oder um ein Vielfaches teurer im Tunnelbetrieb beschleunigt wurde, kehrt sich ins Gegenteil, wenn an der Endhaltestelle ein Bus mit betrieblich bedingter Pufferzeit den Weitertransport der Fahrgäste übernimmt. Technisch gesehen bereitet dieses Verfahren selten Schwierigkeiten, wenn die Pufferzeiten nur reichlich genug bemessen sind. Aus Sicht von Verkehrsplanern verbindet sich das Beste beider Systeme: die Geschwindigkeit und die hohe Kapazität der Stadtbahn, dazu in weniger dicht besiedelten Außenbezirken der Kostenvorteil und die räumliche Flexibi-

lität des Busses. Aus kaufmännischer Sicht ist ebenfalls alles in Ordnung, weil Parallelverkehre vermieden werden.

Aus Sicht der Fahrgäste – und erst recht aus Sicht der ungebrochene Punkt-zu-Punkt-Verbindungen gewöhnten Autonutzer – bedeuten diese planerisch angestrebten Umstiegszwänge eine erhebliche, wenn nicht sogar eine entscheidende Minderung der Leistung. Das funktionale Defizit im Kernbereich der Dienstleistung lässt sich auch mit Aufwand an anderer Stelle, etwa durch ein hohes Tempo auf der Stadtbahnstrecke und durch aufwendige und teure Hardware nicht wieder wettmachen.

Von Mensch zu Mensch

Das überragende Gewicht der Mensch-zu-Mensch-Beziehung für ein Verkehrsunternehmen ergibt sich aus zwei Aspekten: Menschen können trotz ausgezeichneter Qualität von Hardware (Fahrzeuge, Haltestellen, Bahnhofsanlagen) und Software (Pünktlich-

keit, Schnelligkeit, dichte Takte, perfekt geplante Umstiege und ein Angebot, das sich über weite Teile des Tages erstreckt) durch ihr Verhalten dafür sorgen, dass der Qualitätseindruck erheblich beeinträchtigt wird. In einem Augenblick können Atmosphäre und Stimmigkeit verfliegen sein und die Reaktion eines wahlfreien Kunden: "So etwas muss ich mir nicht bieten lassen" folgt auf dem Fuße.

Menschen können aber auch das von Hardware und Software erreichte Qualitätsniveau weiter steigern und das "gewisse Etwas" hinzufügen, das aus einer guten eine exzellente Dienstleistung macht, das aus Zufriedenheit Begeisterung macht und so für eine intensive Kundenbindung sorgt.

Vor einiger Zeit stieg ich in einen Stadtbus und ging zum Ticket-Automaten – am Fahrer vorbei. Dessen Reaktion war unerwartet aggressiv. Er fragte mich ziemlich schroff nach meiner Fahrkarte. Offenbar war es seine Aufgabe, die Fahr-Ausweise aller Einsteigenden auf Gültigkeit zu überprüfen. Ich sagte ihm, dass ich gerade im Begriff sei, mein Ticket am Automaten zu ziehen. "Das hätten Sie doch vorher sagen kön-

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

nen", beschloss der Fahrer diesen Dialog als vermeintlicher Sieger und zeigte dabei wenig Verständnis, dass jemand weniger kundig als er selbst war.

Dieser Stadtbus ist ein rundum überzeugendes Gesamtsystem mit neuen, hochwertig ausgestatteten Fahrzeugen, mit einem dichtem Fahrplanangebot und mit professioneller Markt-Kommunikation. Die Fahrerreaktion im Moment der Kaufentscheidung schmälerte jedoch den Qualitätseindruck und das Gefühl des Wohlbefindens – wie man sich denken kann – über den Augenblick hinaus. "Der Kunde verzeiht alles, nur keine Unfreundlichkeit." So beurteilt Klaus Kobjoll vom Landhotel Schindlerhof die Auswirkungen solch eines Verhaltens (8).

Fällt ein Fahrkartenautomat an einem Bahn-Haltpunkt aus, so ist es selbstverständlich, dass der Kundenbetreuer dem Fahrgast die gewünschte Fahrkarte während der Fahrt im Zug verkauft. Hat es der Kunde aber aus Zeitgründen nicht mehr geschafft, vor der Abfahrt sein Ticket zu ziehen, liegt es im Ermessen des Service-Mitarbeiters, eine Nachlösegebühr zu erheben. Rein rechtlich geben ihm die Geschäftsbe-

dingungen dazu die Möglichkeit. Im Sinne einer langfristig zufriedenstellenden Beziehung zwischen Anbieter und Abnehmer der Dienstleistung ist es jedoch ratsam, sich deeskalativ zu verhalten und dem Kunden gegenüber Großzügigkeit zu beweisen.

Recht haben und Recht behalten wollen kann sich schnell zu Rechthaberei entwickeln. Meistens sind noch weitere Fahrgäste zugegen, die miterleben, wie sich solch ein Wortwechsel zum offenen Konflikt aufschaukelt. Wenn zudem noch Sicherheitskräfte eingreifen und der Zug verspätet weiterfährt, bleibt dem Zuschauer nur der Eindruck, dass der Servicemitarbeiter und sein Unternehmen durch das Beibehalten eines harten Kurses nur verlieren können. Aus einer kleinen Ursache zieht das wenig flexible Verhalten des Kundenbetreuers eine Kette von Negativeffekten nach sich, die Minuspunkte im Verhältnis zu den Kunden bedeuten.

Genauso kann eine verständnisvolle Reaktion der Servicekraft und ein ernst gemeintes Bemühen um die Kunden durchaus helfen, einen qualitativen Mangel zu überbrücken, sofern er sich sporadisch ergibt und nicht systembedingt und ständig auftritt. Doch selbst

das freundlichste und zuvorkommendste Verhalten kann kein wirklicher Ersatz für Leistungsmängel sein.

In einem Hotel oder Restaurant lässt sich das Leistungsniveau vergleichsweise einfach beschreiben und kontrollieren, doch Busse und Bahnen sind bewegliche Aufenthaltsorte, deren Umgebung für ständig wechselnde Rahmenbedingungen sorgt. Weil Haltepunkte und Haltestellen im Vergleich zu Hotelzimmern und Gasträumen nur selten kontrolliert werden, bleiben Qualitätsmängel sehr viel länger unentdeckt. Im Extremfall dauert die Richtigstellung bis zur nächsten planmäßigen Reinigung oder Wartung, manchmal sogar bis zum nächsten Fahrplanwechsel.

Auch das systematische Fehlermanagement reicht im besten Fall nur so weit, alle bislang bekannten Schwachstellen zu beseitigen und einen annehmbaren, korrekten Gesamteindruck zu erzeugen. Doch das ist gerade einmal Mittelmaß. Um Kunden zu "Fans" zu machen, muss ein Angebot faszinieren. Diese Faszination ist kein statischer Zustand. Sie ergibt sich aus einem ständigen Austausch zwischen Menschen, zwischen Kunden und Servicekräften.

Die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, der "Verzicht" auf den eigenen Wagen, wird häufig wie ein selbstgesetzter Zwang erlebt. Der Kunde erwartet jedoch neben der Kernleistung auch angenehme Erlebnisse, denn der Alltag bringt genug Sorgen, Ängste und Zwänge. Hieraus entsteht der ganz legitime Wunsch nach Unbeschränktheit, Anerkennung, Sympathie. Das Erfolgsrezept von guten Hotels und guter Gastronomie ist die Vermittlung von Faszination. Zum reinen Nutzwert und dem Mehrwert in Form von zusätzlichen Leistungen kommt der Erlebniswert.

Welche Menschen können schon Faszination vermitteln? Selbst wenn sie im Auswahlverfahren hohe Potenziale bewiesen haben, benötigen Mitarbeiter dafür die richtigen Rahmenbedingungen. Um Begeisterung und Faszination zu vermitteln, müssen zuerst die entsprechenden kommunikativen Fähigkeiten entwickelt werden. Doch nur wer Begeisterung empfindet, kann sie auch ausstrahlen. Diese innere Begeisterung kann sich aus drei Quellen speisen:

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

- **Begeisterung für das Unternehmen:**
"Mein Unternehmen hat einen hohen Nutzen für die Kunden und für die Gesellschaft. Mein Arbeitgeber und meine Führungskräfte geben mir alle Ressourcen, um gute Arbeit zu leisten. Ich werde von ihnen fair behandelt."
- **Begeisterung für die Produkte:**
"Der Nutzen und die Güte unserer Erzeugnisse ist auch im Vergleich zu den Wettbewerbern erstklassig."
- **Stolz auf die eigene Rolle und die eigene Leistung:**
"Meine Arbeit ist wichtig und ich als Person bin wichtig für die höchste Qualität unserer Leistungen."

Konsumgüter wie Parfums, Bier und Automobile brauchen die unablässige Unterstützung der Werbung, um Faszination zu erzeugen. In weitaus stärkerem Masse prägt bei einer Dienstleistung das Handeln der Beschäftigten diesen Eindruck. Eine überlegte

Schulung kann die Mitarbeiter dazu in die Lage versetzen, indem sie Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt und sowohl Sensibilität als auch Vorstellungskraft fördert, wie diese Faszination für die Fahrgäste erreicht werden könnte.

Weil öffentlicher Nahverkehr mehr ist als bloß die Fahrt von A nach B, kommt es für den Anbieter darauf an, ein rundum schlüssiges Verfahren zu entwickeln, bei dem auch die zwischenmenschliche Komponente die von Hardware und Software erreichte Produktqualität zumindest aufrechterhält, im Normalfall jedoch weiter steigert und so oft es geht sogar zum Erlebnis macht. Erst der Kontakt von Mensch 'Kunde' zu Mensch 'Dienstleister' erschließt die Möglichkeit, das Gefühl von Umsorgtsein und Sympathie zu erzeugen. Damit haben Verkehrsunternehmen die Chance in der Hand, einen "Alleinstellungsanspruch", einen nicht kopierbaren Produktvorteil, gegenüber dem Wettbewerber Auto zu erreichen.

Die Tür-zu-Tür-Geschwindigkeit des Autos, sein Schutz vor den Einflüssen der Witterung und

besonders seine zeitliche Verfügbarkeit sind nicht zu übertreffen. Dazu kommt die Garantie des ständigen Sitzplatzes, die kaum ein Anbieter öffentlicher Verkehrsmittel bieten kann. Diese "harten" Qualitätsfaktoren des motorisierten Individualverkehrs lassen sich von Bussen und Bahnen nur schwerlich erreichen.

Es bleiben nur zwei gewichtige Nutzen-Argumente, die die öffentlichen Verkehrsmittel in die Schale werfen können, die einen Alleinstellungsanspruch (auch USP – unique selling proposition – genannt) begründen.

1. Die Freiheit von der Parkplatzsuche.

Wer an Samstagen die Schlangen vor den Parkhäusern sieht, merkt spätestens hier, dass sich die Mehrzahl der Autofahrenden von diesem Argument nicht einnehmen lässt. Wenn sie vor einer Bus- oder Bahnfahrt zuerst noch eine Park & Ride-Station oder einen Bahnhof ansteuern müssen, kann von der Freiheit von der Parkplatzsuche keine Rede mehr sein.

2. Die von Menschen an Menschen erbrachte Dienstleistung.

Ähnlich wie in einem guten Restaurant, das viel mehr als nur gute Speisen und Getränke bietet, entstehen Zufriedenheit, eine angenehme Atmosphäre und Wohlbefinden in ganz besonderem Maße aus dem, was unter dem Begriff Service zusammengefasst wird.

Dagegen verfängt das Versprechen von der "stressfreien Fahrt" nicht, denn die öffentlichen Verkehrsmittel legen Kundigen und erst recht Unkundigen einen eigenen Stress auf: pünktlich an der Abfahrtsstelle sein, "untätig" warten, während es beim Auto selbst im Stau noch – subjektiv – vorwärts geht, Gegenstände transportieren, Anschlüsse herausfinden und erreichen.

Stress wird neben Zeitdruck auch durch Unsicherheit ausgelöst. Für Autofahrer bedeutet die Fahrt mit dem PKW Selbstbestimmung und Sicherheit, unterwegs mit Bus und Bahn Fremdbestimmung und damit relativ mehr Unsicherheit. Die Präsenz von

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

kompetenten und freundlichen Mitarbeitern an vielen Punkten der Servicekette kann deshalb das Gefühl von körperlicher Sicherheit und Entscheidungssicherheit erhöhen und so den Kontakt mit öffentlichen Verkehrsmitteln wesentlich angenehmer, also attraktiver machen.

Vom guten zum exzellenten Service

"Das tiefste Bedürfnis jedes Menschen ist der Wunsch, von anderen geschätzt zu werden", sagt der amerikanische Psychologe William James. (9) Zuerst mit den Einmann-Wagen und dann mit den Ticketautomaten haben die Verkehrsbetriebe viel dazu beigetragen, ihre Produkte zu entmenschlichen, denn effizient wurde und wird vielerorts mit personalarm gleichgesetzt. Mit der Zeit verschwand so der Kontakt zwischen Servicekräften und Kunden. Doch dieser Kontakt ist die Grundvoraussetzung, um überhaupt persönliche Wertschätzung ausdrücken zu können. Ohne menschliches Wechselspiel macht es keinen Unterschied, ob man als Ware oder Person mit Bus

oder Bahn befördert wird. Der Individualisierung des PKW-Angebots steht der Kollektivismus der öffentlichen Verkehrsmittel gegenüber. Aber wie soll dabei das Bedürfnis nach Wertschätzung und Einzigartigkeit befriedigt werden?

Materielle Gegenstände können nicht verwöhnen, sondern nur Menschen. Preiswerter als daheim lassen sich Speisen kaum zubereiten und auch die Getränke sind zu Hause zweifellos günstiger. Doch die besondere Stimmung, Aufmerksamkeit und Wertschätzung durch Service-Mitarbeiter und Geschäftsführung zu genießen, das Sich-umsorgt-Fühlen und Wohlbefinden – gerade wegen des Präsentseins in einem öffentlichen Raum – sind für viele Menschen das Motiv, in einem guten Restaurant essen zu gehen. Je stimmiger die Leistungen von Küche und Keller, die Ausstattung und der Servicerahmen zusammenwirken, desto größer ist die Bindung der Gäste und deren Bereitschaft, viel Geld für die Komplettleistung zu bezahlen und diese trotzdem als preislich angemessen zu empfinden.

Ueli Präger, Präsident des Verwaltungsrats von Mövenpick, brachte dies so auf den Punkt: "Guter Service ruft Wohlbefinden hervor: Hier kümmert man sich um mich. Hier bin ich gut aufgehoben. Hier nimmt man mich ernst. Dies ist der größte Luxus und seine Bereitstellung kostet am wenigsten." (10) Ein Dienstleister, der diesen Wirkungszusammenhang verstanden hat, wird schnell erkennen, dass dieses Wohlbefinden, das aus der Orientierung auf die Ansprüche der Kunden und der Hingabe der Mitarbeiter entsteht, nicht nur kostengünstig in der Herstellung ist. Dieses Wohlbefinden hilft auf lange Sicht, die Zahl von Kauf- und Wiederkauf-Entscheidungen zu steigern und trägt ebenso dazu bei, höhere Preise für das Produkt zu erzielen. So wird exzellenter Service zur Quelle von Umsatz- und Gewinnsteigerungen.

Statische Qualität, die sich aus guter Hardware- und Software-Gestaltung ergibt, verliert selbst bei intensivem Bemühen um die Beibehaltung des Eingangsniveaus an Ausstrahlung und wird mit den Jahren als selbstverständlich angesehen. Es bleibt die Leistung der Menschen, die beständig dafür sorgt,

umfassende Zufriedenheit, Wohlbefinden und sogar Faszination auszulösen, die zu einer besonders festen und dauerhaften Bindung der Kunden führt.

Gute Hardware-Gestaltung – bequeme Sitze, viel Bewegungsfreiheit, angenehmes Klima, niedriges Geräuschniveau – kann körperliches Wohlbefinden auslösen. Geistiges Wohlbefinden – Zufriedenheit – entsteht zum Beispiel durch eingehaltene Pünktlichkeitsversprechen und Anschlussgarantien, durch Ungestörtheit, eine Sicherheit gebende Atmosphäre an den Zugangspunkten und in den Fahrzeugen oder durch umfassende, verständliche Information. Zufriedenheit entsteht auch, indem der Kunde die Gelegenheit zu Beschäftigung und guter Unterhaltung hat. Das können im Zug ein Bistro oder Restaurant sein, ein Unterhaltungsprogramm per Audio- oder Videoanlage oder ein Leseservice. Seelisches Wohlbefinden, ein Hochgefühl, das für die innigste Kundenbindung sorgt, ergibt sich durch sympathievollere Kontakte mit den Servicemitarbeitern, sei es am Telefon, im Kunden-Center, an Haltestellen oder während der Fahrt.

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Selbstverständlich haben auch andere Fahrgäste Einfluss auf die drei Dimensionen des Wohlbefindens. Wer kennt nicht die Klage über unangenehme Gerüche bei feucht-kaltem oder sommerlich heißem Wetter? Kaum ein Tag, an dem ein Fahrgast nicht auf zurückgelassene Getränkedosen, Kaugummis auf dem Sitz oder dröhnende Musik aus dem Kopfhörer eines anderen Fahrgastes trifft. Wer auf der anderen Seite erlebt hat, wie anregend ein spontanes Gespräch mit anderen Reisenden ablaufen kann, wird diese Erfahrung dem isolierten Unterwegssein im Auto vorziehen.

Durch sein Verhalten ist jeder Kunde nicht nur Mit-Produzent der Dienstleistung. Weil sich diese im öffentlichen Raum abspielt, wo fast immer mehrere Menschen zugegen sind, beeinflusst er zugleich auch die Wahrnehmung und das Verhalten der Mitreisenden. Darauf hat das Verkehrsunternehmen nur eine indirekte Einwirkungsmöglichkeit. Die Gegenwart und die Handlungen von Service-Mitarbeitern können aber zumindest dafür sorgen, den Aufbau spannungsreicher Situationen zwischen Kunden zu verhindern.

Der Autonutzer ist ganz auf sich selbst angewiesen, eine angenehme Atmosphäre während der Fahrt zu erzeugen. Niemand wird ihm dieses Gefühl geben, das Ueli Praeger schildert: Ich fühle mich als Gast willkommen, jemand kümmert sich engagiert um mich, nimmt mich ernst und umsorgt mich. All das bieten nicht nur gut geführte Hotels und Restaurants, sondern – potenziell – auch Busse und Bahnen. Der PKW-Nutzer muss, außer beim Werkstattbesuch, darauf verzichten.

Verkehrsunternehmen, die ihre Dienstleistung ähnlich positionieren wie einen angenehmen Aufenthalt in der Gastronomie oder Hotellerie, machen das Wohlbefinden der Kunden in der gesamten Servicekette – ob bei der Lektüre einer Infobroschüre, am Telefon, an der Haltestelle, während der Fahrt und beim Weg zum eigentlichen Ziel – zu ihrem Handlungsleitbild und gewinnen ihre Mitarbeiter für diese ganzheitliche Idee.

Zwei Bedingungen müssen erfüllt sein, damit aus einer guten, standardisierten eine exzellente Dienstleistung wird. Die Servicekräfte sollten sich zu jedem

Zeitpunkt bewusst sein, Gastgeber für ihre Kunden zu sein. Hervorragender Service braucht jedoch mehr als das Wissen um die momentanen Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Er braucht vorausschauendes, pro-aktives Denken.

Professionelle Gastfreundschaft

Gerade im direkten Kontakt von Mensch zu Mensch entsteht das Wohlbefinden des Kunden aus einer Haltung, die mit dem Begriff "Gastfreundschaft" beschrieben werden kann. Diese Gastfreundschaft kann natürlich nicht in jeder Situation oder über die Jahre hinweg immer aus vollem Herzen kommen. Bei der Vielzahl von Kunden, die an den Servicekräften vorbeizieht, würde solch eine persönliche Art von Gastfreundschaft und Anteilnahme zum rasanten "Burning-out" der Mitarbeiter führen. Denn zuweilen ist die Reaktion der Kunden sehr verletzend – und demotivierend für jemanden, der die Gastfreundschaft zu seinem persönlichen Anliegen macht.

Täglich gehen viele hundert oder sogar tausend Fahrgäste an den Fahrerinnen und Fahrern vorbei, und deshalb kann nicht erwartet werden, dass diese Zuverlässigkeit gegenüber jedem Kunden ein persönliches Anliegen oder eine Herzenssache ist. Diese Grundhaltung ist Teil der Rolle als Gastgeber und Service-Botschafter, genauso wie sich der diplomatische Vertreter eines Landes in einer Vielzahl von Rollen bewegt. Nur bei hochhoffiziellen Anlässen zieht er den Frack an. Dagegen reicht im Tagesgeschäft der dunkle Anzug. Beim Tennisspielen würden Krawatte und Jacket nicht nur hinderlich sein, sondern auch für Aufsehen sorgen. Die hier beschriebenen äußeren Zeichen sind Symbole für die Vielzahl von Rollen, die jeder Mensch täglich in unterschiedlichen Situationen annimmt.

Dieses Bewusstsein der Rolle hilft Servicekräften, einen gesunden, professionellen Abstand einzuhalten, denn ihre Arbeit ist sehr oft verbunden mit Reibungen zwischen ihnen, den Gesandten des Unternehmens, und den Kunden. Diese Reibungen können bei zu viel emotionaler Beteiligung sehr leicht unter

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

die Haut gehen. Schnell entsteht ein Kreis von Frustration und Aggression, der einen entspannten Austausch mit den Kunden und qualitativvolles Arbeiten unmöglich macht.

Gefragt ist Servicegeist als professionelle Einstellung, eine "habituelle Gastfreundschaft", bei der die Arbeit nicht als Liebedienerei oder Kriecherei gestaltet und Service nicht mit Servilität und Buckeln, Selbsterniedrigung oder Duckmäusertum verwechselt wird. Servicegeist heißt, Interesse, Freude und Stolz daran zu entwickeln, dem Kunden Nutzen zu bringen. Weiter vorne, im Kapitel "Ein Unternehmensleitbild schaffen", wurde schon beschrieben, wie viel Schaden die Ideen vom Dienen und vom Kunden als König anrichten. Vielleicht sind diese sprachlichen "Fallgruben" die Hauptgründe dafür, dass Deutschland das Etikett "Service-Wüste" trägt. Ein professioneller Servicegeist schließt natürlich nicht aus, dass man ein ausgesprochen gutes und wirklich herzlich empfundenes Verhältnis zu Kunden entwickelt, mit denen man öfter zusammenkommt.

Kenntnisse und Fertigkeiten lassen sich wirkungsvoll ausbauen und perfektionieren, sofern eine Grundhaltung bei den Beschäftigten vorhanden ist. Gefragt sind Aufmerksamkeit, Respekt für das Gegenüber und Hingabe an die Idee des Dienstleistens. Die Professionalisierung der Gastfreundschaft verlangt eine regelmäßige Schulung, einen stetigen Abgleich von gesetzten und erreichten Zielen und nicht weniger eine Unterstützung durch die Führungskräfte. Sie müssen für ihre Mitarbeiter eine Schutzschicht erzeugen, sonst werden die Beschäftigten im Service, an dieser Schnitt- und auch Reibungsstelle, schnell verschlissen und verlieren ihre zu Anfang noch hohe Motivation.

Pro-aktives Denken

Die zweite Grundlage, um wirklich hervorragenden Service zu leisten, ist pro-aktives Denken. Hierbei geht es darum, Probleme schon zu erkennen und zu lösen, bevor sie akut werden und vor allen Dingen, bevor sie für den Kunden zu Unannehmlichkeiten werden. Die-

se vorausschauende Grundeinstellung muss kein exklusives Merkmal der Unternehmensführung sein. Der Weg dorthin ist kürzer als erwartet.

Im Alltag gibt es genügend Beispiele, an denen sich pro-aktives Denken zeigt: Ich fahre mit dem Auto auf eine Ampel zu, die Grün zeigt, und sehe, wie die parallele Fußgängerampel bereits auf Rot springt. Intuitiv ziehe ich aus dieser bildlichen Information, meiner Erfahrung über deren Bedeutung, meiner Geschwindigkeit und der Wegstrecke bis zur Ampel Schlüsse für die unmittelbare "Zukunft" meiner Fahrt. Wenn ich noch ein gutes Stück von der Ampel entfernt bin, verhalte ich mich bremsbereit, bin ich nahe an der Ampel, beschleunige ich eher etwas, um noch vor dem erwarteten Wechsel auf Rot über die Kreuzung zu kommen.

Jeder Mensch vollbringt täglich bei vielen Gelegenheiten pro-aktive gedankliche Leistungen, die Wahrnehmung, Kenntnisse und Fertigkeiten auf eine zukunftsorientierte Handlung ausrichten. Nach entsprechender Sensibilisierung, Schulung und beständiger organisatorischer Förderung halte ich sämtliche

Beschäftigten für fähig und bereit, bei ihrer Tätigkeit pro-aktives Denken zu leisten.

In einem Schuhgeschäft erlebte ich eine besonders beeindruckende Situation, die pro-aktives Denken im Servicebereich bewies. Ich fragte nach zwei Modellen, die mich nach der ersten Durchsicht interessiert hatten. Während ein Mitarbeiter im Lager nach der passenden Größe suchte, ging ich weiter durch den Laden, fand ein weiteres Modell und ging damit zu meinem Platz. Die Abteilungsleiterin hatte bemerkt, dass ich mich für ein drittes Paar interessierte und diese Information gleich an den Mitarbeiter im Lager weitergegeben. Statt zweier brachte dieser alle drei für mich interessanten Modelle in der gewünschten Größe mit.

Erwartet hatte ich zumindest ein Paar in meiner Größe, erwünscht waren zwei, überraschend und begeisternd war das darüber Hinausgehende. Soviel diskrete Perfektion, die aus der Aufmerksamkeit gegenüber dem Verhalten des Kunden und aus pro-aktivem Denken stammte, löste bei mir wirkliche Begeisterung aus. Im Grunde hatte die Abteilungslei-

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

terin nur aus meinen Handlungen auf meine Wünsche geschlossen, doch für mich war es das Gefühl, dass meine Wünsche von den Augen abgelesen worden waren.

Wenige Häuser weiter hatte ich ein Erlebnis, das aus Kundensicht als wenig vorausschauendes Denken bewertet werden kann. In einem Fachhandel für Bürobedarf suchte ich Beratung zu einem technischen Gerät. Die einzige Fachkraft, die sich in dem relativ großen Geschäft damit auskannte, war während meines Besuches nicht erreichbar. Und so wurde ein Mitarbeiter zu mir geschickt, der nicht mehr wusste als sein Kunde und sich die gewünschten Informationen aus Verpackungsaufdrucken und Bedienungsanleitungen erschließen musste.

Pro-aktives Denken der Geschäftsleitung hätte hier bedeutet, mehr als einen Mitarbeiter in diesem Bereich zu schulen und mit der notwendigen Kompetenz zu versehen, damit auch beim Ausfall der Fachkraft jemand in der Lage gewesen wäre, dem Kunden die gewünschte sachkundige Beratung zu geben. Nach diesem Erlebnis – ich konnte mich aufgrund der

wenig Sicherheit gebenden Beratung nicht entschließen, eines der angebotenen Geräte zu kaufen – kam ich zu dem Schluss, dass ich in einem Bereich, wo ich selbst im Fachhandel nicht mit der erwarteten Unterstützung rechnen konnte, letztendlich nur der günstigste Preis als Entscheidungskriterium für die Auswahl des Anbieters übrig blieb. Mangelnde Servicequalität führte für dieses Geschäft ganz direkt zu Umsatzeinbußen und zur stillen Abwanderung des Interessenten.

Wie sieht pro-aktives Denken im Service von Nahverkehrsunternehmen aus? Zumindest stellt es sicher, dass der Kunde bekommt, was er erwartet, indem Störungen bei der Leistungserbringung in kürzestmöglicher Zeit oder – wie beim Beispiel des Fachgeschäftes für Büroartikel – für den Kunden unmerklich behoben werden. Eine betriebliche "Holperstrecke" wäre für den Käufer nicht wahrnehmbar gewesen, er wäre bildlich gesprochen darüber hinweggehoben worden. Pro-aktive Haltung führt vielfach dazu, dass der Service sogar erheblich besser ist, als es von dem potentiellen Käufer erwartet wurde, so wie bei dem

Beispiel des Schuhhauses. Ähnliche Angebote und ähnliche Waren gibt es auch bei vielen anderen Anbietern. Doch die Faszination des unerwartet Positiven, die helllichtige und sensible Handlungsweise der im Verkauf Beschäftigten sorgte, ganz ohne dass mehr Geld in Geschäftsausstattung oder Warenpräsentation geflossen wäre, für die Begeisterung des Käufers und in der Folge für eine hohe Kundenbindung.

Auch bei Bussen und Bahnen können gut geschulte Mitarbeiter für diese Faszination des Mehr-als-Erwartetem sorgen. Nebenbei bemerkt: "Mehr als erwartet" ist, so wie ich den öffentlichen Nahverkehr bis heute erlebe, schon der Augenkontakt mit dem vorne Einsteigenden und ein der Tageszeit entsprechender Gruß, den ein Kunde im Einzelhandel selbstverständlich erwarten kann. Diese Gesten der Gastfreundschaft signalisieren: "Sie sind mir willkommen und ich bin ab jetzt für Ihre Wünsche und Ihr Wohlbefinden zuständig". Nach der Erkenntnis "Man kann nicht nicht-kommunizieren" trägt die Missachtung der Begrüßungsregel eine unterschwellige Botschaft für die Einsteigenden: "Ob Sie im Fahrzeug

sind oder nicht, hat für mich keine weitere Bedeutung." und im Extremfall: "Im Grunde stören Sie durch Ihren Einstieg den zügigen Betriebsablauf."

Grundlage für vorausschauendes Denken und Handeln im Sinne des Kunden ist Sensibilität für dessen Ansprüche und Wünsche. Bei der Ausgestaltung gibt es so viele Möglichkeiten, wie Kontaktsituationen – Momente der Wahrheit – zwischen Anbieter und Abnehmer der Dienstleistung entstehen. Jeder Mitarbeiter kann bei einer entsprechenden Grundhaltung in dieser Hinsicht Phantasie entwickeln.

Der Fahrer eines Überlandbusses nennt seinen touristischen Fahrgästen regionale Sehenswürdigkeiten und gibt Tipps zur örtlichen Gastronomie wie zu Festen und Veranstaltungen im Urlaubsgebiet. Damit leistet er zugleich Verkaufsförderung im eigenen Interesse und regt die Nachfrage an. Er nennt die Zeit der letzten Rückfahrt und die passende Haltestelle. Er fragt nach den Mobilitätswünschen und bietet die entsprechende Fahrkarte an. Die "Servicekraft im Fahrdienst" fragt vor Erreichen des Verknüpfungspunkts, ob jemand umsteigen möchte. Schon beim

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

Einstieg informiert sie über ihr schon bekannte Betriebsstörungen auf der Strecke oder über die in nächster Zeit geplante Ersatzhaltestelle. Bei Verspätungen unterrichtet sie die Fahrgäste über Alternativen für die Weiterfahrt. Ein Mitarbeiter am Service-Telefon nennt zur Verbindung auch den Fahrpreis und erkundigt sich bei den Anrufern, ob die Informationen auch in schriftlicher Form per Post, per Fax oder als E-Mail gewünscht werden. Beschäftigte im Service müssen damit rechnen, dass dem Kunden weitergehende Fragen erst später, nach dem Gespräch, in den Sinn kommen und dass er sich möglicherweise davor scheut, ein zweites Mal nachzufragen. Deshalb ist es wichtig, die Wünsche der Kunden vorauszudenken und ebenso alle den reibungslosen Ablauf störenden Ereignisse, die der Kunde als Mängel in der Dienstleistung erleben könnte.

Kein Element für sich allein, und sei es auch noch so perfekt ausgeführt, sondern alle zusammen sorgen für überzeugende Servicequalität. Nur im Zusammenspiel entsteht das maximale Wohlbefinden der Kun-

den. Je mehr Elemente der komplexen Dienstleistungskette angenehm ausgestaltet sind und perfekt funktionieren, desto zufriedensteher wird die Qualität von den Kunden erlebt. So entsteht das, was hohe Kundenbindung genannt wird, sprich: die Bereitschaft und schließlich sogar das Verlangen, sich über viele Jahre und häufig für Bus und Bahn zu entscheiden.

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Da das Urteil des Kunden darüber entscheidet, was Qualität ist, müssen sich Qualitätsmaßstäbe am Kundennutzen orientieren. Investitionen, die vom Abnehmer nicht als qualitative Verbesserungen wahrgenommen werden oder denen er keine Bedeutung beimisst, weisen nicht nur ein ungünstiges Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis auf. In Unternehmen, denen sehr begrenzte finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, binden sie Mittel für Maßnahmen, die aus Kundensicht bedeutsam wären.

So muss das Fahrplanangebot nicht zwingend mit mehr Bus- oder Bahnkilometern ausgebaut werden. In Räumen und zu Zeiten geringer Nachfrage lassen sich unkonventionelle Lösungen wie Linientaxen, Anrufsammeltaxen und eigenständige Nachtbusnetze zu geringeren Produktionskosten verwirklichen und liefern zudem Verbindungen, die den Wünschen der Nutzer besser entsprechen als das relativ starre Tagesnetz.

Für den wichtigsten Fortschritt im Fahrzeugbereich halte ich die Niederflerbauweise bei Bussen und Bahnen. Im Zusammenspiel mit erhöhten Bordsteinen

macht sie es den Fahrgästen leicht, auch schwere Gegenstände mühelos ein- und auszuladen. Damit ist es nicht mehr nötig, dass der Fahrer dem Kunden zur Hand geht, falls niemand anderes helfen kann oder will. An diesem Punkt der Servicekette brachte die Optimierung der Hardware-Elemente eine wirkungsvollere Verbesserung, als es ein noch so engagierter, serviceorientierter Mitarbeiter mit persönlichem Einsatz leisten könnte. Mit der Niederflur-Technik erübrigt sich bei Stadtbahnen zudem die Anlage der teuren und platzfressenden Hochbahnsteig-Inseln im Straßenraum.

Die Westfälische Verkehrsgesellschaft (WVG) in Münster hat für ihre Tochterunternehmen ein Schnellbus-Konzept entwickelt, das unter anderem eine Sitzplatzgarantie für sämtliche Fahrgäste beinhaltet. In den örtlichen Verkehrsleitungen wird die Auslastung jeder Fahrt ermittelt und daraufhin der Einsatz der Fahrzeuge gesteuert. Die Schnellbus-Linien werden mit besonderen Fahrzeugen gefahren, die auf der Basis von Linienbussen mit einer speziellen Ausstattung (viel Beinfreiheit durch einen vergrößerten Sitz-

abstand, Komfort-Bestuhlung, bessere Schalldämmung, Gepäckablagen, Leselampen und Kopfhörer-Anschluss mit vier verschiedenen Programmen an jedem Sitzplatz) versehen sind.

Da nur einmal im Jahr neue Fahrzeuge beschafft werden, ist es den Fahrdienstleitungen bei kurzfristig steigender Nachfrage nicht immer möglich, die zusätzlichen Einsatzbusse mit dem erwarteten Ausstattungsniveau anzubieten. In diesen Fällen setzen die Einsatzplaner Prioritäten, die sich am Interesse der Kunden orientieren. Vorrang hat bei den Schnellbus-Linien der WVG-Gruppe die Sitzplatzgarantie, denn Autofahrer, die dauerhaft zum Umstieg motiviert werden sollen, verlangen zumindest eine annähernd komfortable Unterbringung wie in ihrem Privatfahrzeug. Das Unternehmen hat über Kundenbefragungen (1) ermittelt, auf welche Aspekte die Schnellbus-Fahrgäste am meisten Wert legen. Dabei erreichten die Sitzplatzgarantie neben der hohen Geschwindigkeit eine herausragende Position. Die komfortable Zusatzausstattung wurde als weniger wichtig eingeordnet.

Vielleicht würden die Einsatzplaner das Qualitätsmerkmal Sitzplatzgarantie nicht so beharrlich pflegen, wenn daran nicht auch ein betrieblicher Nutzen gekoppelt wäre: Um die geplanten Fahrzeug-Umläufe zu erreichen, muss die maximale Geschwindigkeit von 80 km/h auf Landstraßen und 100 km/h auf Autobahnen erreicht werden. Gelingt dies nicht, etwa weil Fahrgäste im Bus stehen müssen, ist auch der Einsatz der Fahrzeuge gestört. So deckt sich das Interesse der Kunden an einer komfortablen Unterbringung mit dem Interesse der Einsatzleitungen, die Busse so präzise wie möglich im planmäßigen Umlauf zu halten. Und so erreichen die Schnellbusse der WVG-Tochterbetriebe in fast 100 Prozent der Fälle die Kriterien, die von der Verbraucherzeitschrift "Test" (siehe Kapitel "Aus der Sicht der Kunden handeln") für eine mehr als durchschnittliche Unterbringung genannt wurden. Das Beispiel belegt, dass Qualität nicht etwas Statisches ist, das – einmal erreicht – ohne Anstrengung und ohne Beharrlichkeit auf Dauer bestehen könnte. Dauerhaft hohe Qualität verlangt, von Zeit zu Zeit die bislang gültigen Ziele zu überprüfen, dazu stetiges Messen und Abgleichen

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

der eigenen Leistung mit den selbst gesetzten Zielen. Bei den Beteiligten auf der Anbieterseite erfordert dies den Willen wie auch die Fähigkeit (Kompetenz und Handlungsmacht), schnell und flexibel auf Abweichungen zwischen den Vorgaben und der Ist-Leistung zu reagieren.

Bevor diese Vorgaben jedoch aufgestellt werden, gilt es, das Angebot mit Hilfe der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Servicekette in Teilelemente zu gliedern. Dies hilft, Schwarz und Weiß, Licht und Schatten leichter zu unterscheiden, statt eine diffuse graue Fläche wahrzunehmen. Statt eines undurchdringlichen Waldes werden wieder die einzelnen Bäume sichtbar – und alles, was einen Wald noch ausmacht. Die Teilelemente werden danach aus Sicht des Kundennutzens bewertet und verschiedenen Prioritätsstufen zugeordnet. Bei der WVG führte die Kundenbefragung auf den Schnellbuslinien zu der beschriebenen Prioritätenbildung. Solche Befragungen sind jedoch zeit- und personalaufwendig, weshalb es den Planern des Unternehmens sehr entgegen kommt, dass die Marktforschung mit Diplommar-

beiten am Lehrstuhl Verkehrsgeographie der Universität Münster kombiniert werden kann. Nicht jeder Verkehrsbetrieb hat die Gelegenheit, so direkt und nutzbringend Wissenschaft und Praxis zu vereinen.

Das Kundennutzen-Modell

Von den Schweizer Gastronomiefachleuten Roland Berger (nicht zu verwechseln mit dem deutschen Unternehmensberater gleichen Namens) und Rolf Wiedmer stammt der Vergleich mit einer Sahnetorte. Der Grundleistung ist in diesem Bild der Tortenboden. Die Füllung der Torte steht für das zusätzlich Erwünschte, den Mehrwert. Das Unerwartete, die "Extras", sind die vielen Schokostreusel, die der Torte ihre abschließende Verzierung geben. Diese Extras machen den Erlebniswert einer Dienstleistung aus. Es versteht sich, dass die "inneren Werte" der Torte deren Qualität stärker prägen als die äußere Erscheinung, die Dekoration. Doch häufig ist es gerade sie, die überhaupt erst Lust macht, ein Stück zu kosten.

Karl Albrecht (2) hat ein weniger kulinarisches, aber sehr praktisches, vierteiliges Modell entwickelt, das die verschiedenen Stufen des Kundennutzens sehr anschaulich macht. Gerade in Kombination mit der Servicekette gelingt es so, sich sehr genau in die Ansprüche und Wünsche der Kunden hineinzusetzen. Dieses Kundennutzen-Modell weist vier Aspekte auf, unter denen jeder Verbraucher ein Angebot prüft und danach dessen Wert für sich ermittelt. Den Grundnutzen ergänzen in hierarchischer Folge das Erwartete, das Erwünschte und das Unerwartete. Die vier Gesichtspunkte stehen in einem komplexen Wechselverhältnis.

Kaum jemand würde bei einer direkten Befragung von sich aus diese Unterscheidung treffen und die verschiedenen Aspekte nennen können. Das Kundennutzen-Modell beschreibt, sozusagen als Bauplan, was unterschwellig bei der Wahrnehmung und Bewertung eines Produktes oder einer Dienstleistung abläuft. Natürlich lassen sich die verschiedenen Strömungen nicht in jedem Fall klar trennen, doch hilft die Einordnung in Kategorien, den Blick für die Güte der eigenen Leistung zu schärfen.

Der Grundnutzen wie das Erwartete müssen in jedem Fall zu 100 Prozent erfüllt sein, denn hier geht es um die Kernleistung des Anbieters, um das, was der Kunde als selbstverständlich und unverzichtbar ansieht. Doch selbst wenn Grundnutzen und Erwartetes vollständig erfüllt sind, ist damit noch kein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern im Mobilitätsmarkt entstanden. In der Wichtigkeit – nicht in der Wirkung – folgen die Aspekte Erwünschtes und Unerwartetes. Diese beiden sind kein Ersatz für Mängel in der Basisleistung. Dazu ein Beispiel: In einem Servicecenter steht eine Schlange von Kunden, die Tickets kaufen oder sich informieren wollen. Sie erwarten, dass in dieser Situation an sämtlichen Plätzen Beschäftigte zugegen sind, die sich den Anliegen der Kunden widmen. Es stößt bei den Wartenden auf Unverständnis, wenn sich hinter der Theke Mitarbeiter mit Aufgaben beschäftigen, die nicht erkennbar zur Lösung der momentanen "Krise" beitragen. Erwünscht ist von den Kunden eine Information, warum nicht alle Plätze besetzt sind und wie lange es voraussichtlich dauern wird, bis sie an die Reihe kommen. Damit lässt sich das eigene Verhalten planen.

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Entweder richten sich die Kunden auf die Wartezeit ein, gehen zu einem anderen Schalter oder kommen später wieder, falls das Anliegen keine Eile hat. In jedem Fall haben sie das Gefühl, die Handlungsmacht zu behalten. Unerwartet wäre, wenn das Unternehmen einen Alleinunterhalter anstellt, der den in der Warteschlange Stehenden mit Späßen die Zeit vertreibt. Die Kunden würden es lieber sehen, wenn das Geld für zusätzliches Beratungspersonal investiert worden wäre. Bei Mängeln in den Feldern Erwartetes und Erwünschtes würde die "Extraleistung" nicht die wahrgenommene Qualität steigern, sondern für Verärgerung, also für Schaden sorgen.

Der Mehrheit der Verbraucher wird es leicht fallen, auf die Frage nach erwarteten oder erwünschten Produktmerkmalen Antworten zu finden. Die Kategorie Unerwartetes würde hingegen von kaum einem Kunden im Voraus genannt werden können, doch gerade die unverhofften, positiven Zusatzleistungen machen die Faszination eines Angebotes aus. Nennen wir es die "Magie". Sie entsteht über den Kontakt mit den Botschaftern des Unternehmens und führt zu einer

besonders engen, dauerhaften und ertragreichen Bindung des Kunden. Hier kommen die Qualität der Servicekräfte und die Investitionen in Mitarbeiter-Ausbildung und Motivation voll zur Wirkung, in Form von Freundlichkeit, Einsatz- wie Hilfsbereitschaft und Kulanzwilligkeit.

1. Grundnutzen:

Bei Bussen und Bahnen ist dies die Beförderung von A nach B, wie ein Autonutzer erwartet, dass sein Fahrzeug störungsfrei das anvisierte Fahrtziel erreicht. Ein Restaurantbesucher setzt voraus, dass dort Speisen und Getränke angeboten werden. Bei einem Hotelzimmer geht man von zumindest einem Bett, einer Waschgelegenheit und einem Schrank aus. Gerade an diesem Beispiel zeigt sich, wie wenig Ausstrahlung und Bindungsfähigkeit dieser Grundnutzen hat. Man sieht vor dem inneren Auge förmlich, wie karg ein Hotelzimmer wirkt, in dem nicht mehr als dieser funktionale Nutzen geboten wird.

Ein Hotelier, der seinen Gästen keine bessere Unterkunft als die karge Basisausstattung bietet, kann nur über niedrige Preise im Wettbewerb bleiben. Er wird

sehr wahrscheinlich auch noch seine wenig ertragreichen Kunden an diejenigen Wettbewerber verlieren, die ihren Gästen im Verhältnis zum geforderten Preis erheblich bessere Leistungen bieten.

Bis vor wenigen Jahren galt in Verkehrsunternehmen eine Leistung als erbracht, wenn der Grundnutzen, der Personentransport von A nach B, erfüllt war. Dabei hatte es keine weiterreichende Bedeutung für den Dienstleistungslieferanten, inwieweit das im Fahrplan gegebene Qualitätsversprechen "Minutengenaue Pünktlichkeit" erfüllt wurde, ob der Bus oder die Bahn exakt zur angegebenen Zeit an der Haltestelle eintraf oder ob eine Fahrt, aus welchem Grund auch immer, sogar ausfiel. Wie viele Verkehrsunternehmen treten den Wettbewerb auf dem Mobilitätsmarkt mit dem Bewusstsein an, dass die Erfüllung des Grundnutzens nicht im Geringsten ausreicht, um im Vergleich mit anderen Verkehrsmitteln zu bestehen?

2. Erwartetes:

Jeder Kunde der zwischen verschiedenen Anbietern wählen kann, setzt weitere Elemente der Dienstleis-

tung als selbstverständlich voraus. Deshalb halte ich die Verschmelzung von Grundnutzen und Erwartetem in der Praxis für sinnvoll.

Das Restaurant sollte eine Auswahl zwischen mehreren Speisen und Getränken bieten und die Bestellung ohne längere Wartezeit angenommen und ausgeführt werden. Zu Recht erwartet der Gast auch sauber und hygienisch gespültes Besteck und Geschirr, fleckenfreie Tischwäsche, und dass der bestellte Tisch zum vereinbarten Zeitpunkt auch wirklich zur Verfügung steht. Im Hotelzimmer geht der Gast bei seiner Ankunft davon aus, dass ihn ein frisch bezogenes Bett und saubere Handtücher erwarten. Der Geräuschpegel sollte während der Nacht niedrig sein, damit ein ausreichend langer, ungestörter und tiefer Schlaf möglich ist. Fehlen die beschriebenen Dinge oder sind sie fehlerhaft ausgeführt, reagiert der Kunde verärgert und verlässt nach solch einer Erfahrung das Haus – wenn nicht schon vor dem "Kauf" – mit der Gewissheit, hier nicht noch einmal Gast sein zu wollen. Allenfalls ein Betrieb, der ausschließlich von Laufkundschaft leben kann und der ständig eine Nachfrage verzeichnet, die die Kapazitäten seines

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Angebotes übersteigt, würde in diesem Zustand existieren können. Aber wer ist heute als Anbieter in der beneidenswerten Lage, täglich Kunden verprellen zu können und dennoch mit einem stetigen Zustrom von neuen Kunden versorgt zu werden?

Je größer die Erfahrung mit verschiedenen Angeboten, desto größer ist der Satz an Merkmalen, die man als selbstverständlich erwartet. Auch bei Bussen und Bahnen ist die Grenze fließend zwischen dem als unabdingbar vorausgesetzten Grundnutzen, dem Erwarteten und dem Erwünschten. Der Fahrgast erwartet die Abfahrt zur angegebenen – und damit stillschweigend vereinbarten – Zeit. Wahlfreie, die vom Auto gewohnt sind, praktisch jederzeit den Moment der Abfahrt zu bestimmen, erwarten minutengenaue Pünktlichkeit eher als gebundene Kunden, die nur Erfahrungen mit öffentlichen Verkehrsmitteln haben und fast jeden Tag erleben, dass ihr Bus oder ihre Bahn mal mehr, mal weniger pünktlich fährt. Gleichwohl möchten gebundene Kunden – auch wenn sie keine Wahlmöglichkeit haben – klare Informationen bekommen, wie lange sie an der Haltestelle oder auf dem Bahnsteig warten müssen. Und bei-

de Kundengruppen sind gleichermaßen verärgert, wenn durch Unpünktlichkeit ein Anschluss verpasst wird.

Ein Anbieter, der Schienenverkehr auf separatem und kreuzungsfreiem Gleiskörper betreibt, hat sicher mehr Einfluss auf den präzisen Ablauf des Betriebes als ein Busunternehmen, dessen Fahrzeuge viel stärker von externen Faktoren im Straßenverkehr behindert werden. Die Anfälligkeit für Störungen und Qualitätsschwankungen durch das Geschehen im Straßenverkehr lässt sich mindern durch Busspuren, abgetrennte Gleisanlagen und Ampelvorrang für Busse und Bahnen. Hier sind die Kommunen gefordert, die Verkehrsunternehmen bei der Qualitätssicherung zu unterstützen. Im unternehmerischen Entscheidungsrahmen liegt die Trennung von Einstieg und Fahrkartenverkauf. Vollkommene Störungsfreiheit ist natürlich auch dann nicht erreichbar, aber ein Maß, wo Abweichungen vom Qualitätsversprechen "minutengenaue Pünktlichkeit" praktisch nicht mehr vorkommen. Null-Fehler-Qualität, die im Promille-Bereich oder – wie in der vollständig durchgeplanten industriellen Fertigung – im Pro-Millionen-Bereich liegt, ist

aufgrund der Einflüsse anderer Verkehrsteilnehmer, aber auch durch die Teilhabe der Kunden am Zustandekommen der Dienstleistung nicht möglich. Falls jedoch die Abfahrt vor der versprochenen und mit den Kunden informell vereinbarten Zeit erfolgt, sind ausschließlich betriebliche Abläufe die Ursache und eine mangelhafte Serviceleistung das Ergebnis.

Ein Verkehrsunternehmen mit ernst gemeintem Bekenntnis zur Servicequalität sollte ständig darüber im Bild sein, wie viele Fahrten tatsächlich auf die Minute pünktlich ablaufen. Es sollte zumindest über die Ursachen für die mangelnde Pünktlichkeit im Bilde sein und darauf aufbauend Maßnahmen planen, wie extern, doch genauso innerbetrieblich für Verbesserungen, also Qualitätssteigerung gesorgt werden kann. Hier nicht zu messen und zu handeln bedeutet, schon beim selbstverständlich Erwarteten den Kunden erhebliche Mängel zuzumuten.

Vielfach habe ich bei den Fahrdienstleitungen eine gewisse Passivität oder sogar Resignation im Hinblick auf die Pünktlichkeit wahrgenommen. Das betraf

nicht nur externe Störgrößen, sondern leider auch innerbetriebliche Ursachen. Besonders der undifferenzierte Aufruf zum Sparen lähmt nach meinen Erfahrungen die Initiative, denn jede spontane Reaktion auf eine betriebliche Störung kostet zuerst einmal Geld – ohne dass der Nutzen für die Mitarbeiter gleich greifbar wird.

Die zwei Ursachen für den mangelnden Handlungswillen sind:

- Unklare Zuordnung von Verantwortlichkeit und fehlende Konsequenzen, wenn vereinbarte Leistungsstandards nicht erreicht werden, dazu fehlende Ablaufvereinbarungen, falls etwas nicht wie geplant abläuft.
- Fehlende Honorierung für überdurchschnittlichen Einsatz. Was ist der Unternehmer-Lohn dafür, überdurchschnittlich flexibel und engagiert auf Störungen zu reagieren statt passiv zu verharren?

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

In einem städtischen Verkehrsbetrieb gab es am Monatsanfang während der Morgenstunden erhebliche Verspätungen, die daher rührten, dass viele Kunden ihre Wertmarke beim Einstieg in den Bus kauften. Bereits an den letzten vier Tagen des davor liegenden Monats war der Kauf möglich, doch die Bequemlichkeit der Kunden, zum Teil wohl auch der Kontostand führten zum zeitlich stark konzentrierten Erwerb der Wertmarke am ersten oder zweiten Tag des Monats. Die Busse fuhren zu diesen Zeiten, nur wegen des verstärkten Verkaufsgeschäfts, mit mehr als 15-minütiger Verspätung – und das im Stadtbereich, wo Fahrten selten länger als 20 Minuten dauern. Fahrgäste im Bus, die am Morgen auf dem Weg zur Arbeit diese unfreiwilligen Langzeit-Stopps erleben, und genauso die an den Haltestellen Wartenden weichen selbst bei guten Vorsätzen auf den PKW oder das Fahrrad aus, denn während der Wartezeit hätten sie schon längst ihr Ziel erreicht haben können. Auf den dichten morgendlichen Kraftfahrzeug-Verkehr hatten weder das Unternehmen noch seine Fahrgäste Einfluss. Doch der Kern des Qualitätsproblems lag im Verhältnis zwischen dem Dienstleister und seinen

Kunden, war also intern begründet. Hier wird klar, dass auch die Kunden Mit-Produzenten sind und durch ihr Verhalten am Zustandekommen und der Qualität einer Dienstleistung beteiligt sind.

Die Einsatzleitung schlug zur Lösung des betrieblichen Problems vor, fortan keine Wertmarken mehr im Bus zu verkaufen, also eine Entscheidung auf Kosten des Kundenkomforts zu treffen. Das Verkehrsunternehmen verfügte nur über wenige Vorverkaufsstellen im Stadtgebiet und selbst wenn es deren Zahl massiv gesteigert hätte, wäre die Idealvorstellung jeder Vertriebsabteilung – absolut flächendeckende Versorgung mit Verkaufsstellen (an jedem "Point of Consumption" ein "Point of Sale") – nicht annähernd so vollständig erreichbar gewesen, wie es der Wertmarkenverkauf im Bus möglich macht. Für die Kunden hätte diese Regelung längere Wege zum gewünschten Ticket bedeutet. Die gesteigerte Pünktlichkeit – ein Merkmal aus dem Bereich Erwartetes – wäre um den Preis einer Verschlechterung der Serviceleistung beim Ticketkauf – im Bereich Erwünschtes – erzielt worden.

Zur Selbstprüfung bei jeder Entscheidung im Hinblick auf Qualitätsmerkmale und -maßstäbe eignet sich die folgende Matrix (3):

	kunden- freundlich	kunden- unfreundlich
betrieblich notwendig	(1)	(2)
betrieblich nicht notwendig	(3)	(4)

- (1) Beibehalten.
- (2) Hinterfragen: Ist es wirklich nötig? Abwandeln in eine kundenfreundlichere Lösung.
- (3) Mehr davon – das steigert die Kundentreue.
- (4) Schnellstmöglich ändern.

Wie diese Matrix dienen auch die folgenden Fragen zur Entscheidungsfindung:

1. Ist der Grund für das bisherige Verfahren, dass es "immer schon" so gemacht wurde?
2. Bedeutet das Verfahren für den Kunden Zwang oder Freiheit?
3. Nützt das Verfahren nur dem Betrieb – oder nützt es auch dem Kunden?

Schon bei den einige Jahre früher beschafften Fahrkartendruckern war in dem oben beschriebenen Unternehmen die dritte Frage nicht gestellt worden. Diese Geräte ermöglichten zwar eine rasche Auswertung der Verkaufsvorgänge nach Schichtschluss. Doch gleichzeitig erwies sich die Bedienung und die nachfolgende Ausgabe der Tickets als ausgesprochen zeitaufwendig; viel zeitaufwendiger als bei den herkömmlichen mechanischen Druckern. Allein die Zahl von über 50 verschiedenen Fahrkarten, die im Bus zu kaufen waren, erschwerte die schnelle Steuerung.

Wer in einem Bus oder einer Bahn erlebt, wie viel Zeit unproduktiv mit einem einzigen Verkaufsvorgang verstreicht, kennt die negative Auswirkung auf die

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

schon Eingestiegenen und auf diejenigen, die in der Schlange vor dem Fahrzeug auf Einlass warten. Wohl hatte das Unternehmen bei der Abrechnung einen betrieblichen Nutzen durch den neuen Druckertyp, doch erhöhte sich damit die Verweilzeit an den Haltestellen, die durchschnittliche Reisegeschwindigkeit nahm ab. Aus Sicht der Kunden war diese Entscheidung also keineswegs nutzbringend.

Ein anderes Beispiel: Der kontrollierte Einstieg, vorne beim Fahrer, ist eine Maßnahme aus betrieblichen Motiven. Mit diesem Verfahren soll sichergestellt werden, dass sämtliche Fahrgäste im Besitz einer gültigen Fahrkarte sind. Die Servicekraft am Steuer verkauft im selben Moment Tickets und überprüft auch alle Einsteigenden. Hierdurch verzögert sich in manchen Fällen die Abfahrt an stark frequentierten Haltestellen um Minuten. Neben den Fahrgästen, die bereits im Fahrzeug sitzen und ungeduldig darauf warten, dass es endlich weitergeht, werden auch diejenigen benachteiligt, die außen stehend warten, um endlich einsteigen und Platz nehmen zu können. Ganz besonders trifft dieses umständliche Verfahren natür-

lich die Stammkunden mit Zeitkarten, denn sie verfügen ja bereits vor dem Einstieg über eine Fahrkarte. Wie ärgerlich wirkt es, wenn ein Stammkunde in solch einem Moment sieht, dass der letzte freie Platz gerade vergeben wird, während er noch draußen ansteht.

Zu den Qualitätsmessgrößen im Bereich des Erwarteten gehört deshalb die schnelle und fehlerfreie Abfertigung. Neben kundenfreundlichen Verfahren sorgen die Unterstützung durch die Hardware und stetige Trainings für einen gleichmäßig hohen Leistungsstand in diesem Punkt.

Zum Erwarteten gehören nicht nur der pünktliche und schnelle Betriebsablauf, sondern ebenso ein hohes Maß an Sauberkeit und Hygiene, und zwar nicht nur so weit, dass Körper und Kleidung der Fahrgäste sauber bleiben. Mehr noch als die geplante und gemessene Sauberkeit zählt der subjektive Eindruck. (4) Das gilt für sämtliche Phasen der Servicekette, also nicht nur für den Aufenthalt im Fahrzeug. Hohe Qualität in punkto Sauberkeit beginnt schon beim Zugang

zur Haltestelle und reicht über den Ausstieg hinaus bis zum Verlassen des unmittelbaren Haltestellen- oder Bahnhofsumfelds.

3. Erwünschtes:

Die Grenze zwischen dem als selbstverständlich Vorausgesetzten, das in jedem Fall erfüllt sein muss, zum Erwünschten ist von Person zu Person unterschiedlich und verschiebt sich durch den individuellen Erfahrungszuwachs des Kunden.

Wer Auto fährt, wünscht sich nach einer gewissen Zeit nicht nur ein Fahrzeug, das ihn/sie trocken zum Ziel bringt und das zu jeder gewünschten Zeit betriebsbereit ist. Die Freude des Führerschein-Neulings relativiert sich nach kurzem. Dann stellt sich die Frage nach der Art der Unterbringung: Wie sind die Platzverhältnisse, wie bequem sind die Sitze, wie steht es mit Heizung und Lüftung und mit der Unterhaltung während der Fahrt?

Der Hotelgast wünscht sich mehr als die ungestörte Unterkunft. Er stellt Ansprüche an die Ausstattung,

deren Materialien und Farben sowie an die Platzverhältnisse. Er möchte kompetente Erläuterung der Zimmer- und Hotelausstattung, ein bestimmtes Angebot an Unterhaltung, als Ortsfremder vielleicht auch Rat bei der Gestaltung der Freizeit. Der Gast im Restaurant wünscht sachkundige, auf seine Wünsche abgestimmte Empfehlungen des Personals, später dann eine rasche und wunschgemäße Präsentation der Rechnung, ebenso genügend freie Tische, so dass er auch bei einem spontanen Besuch ohne längere Wartezeit Platz nehmen kann. Fast jeder Gast wird dafür Verständnis haben, dass er während der Spitzenzeiten objektiv länger auf einen freien Tisch und auf seine Bestellung warten muss. Deshalb kann die subjektiv empfundene Wartezeit bei Hochbetrieb sogar kürzer sein. Dies beweist, wie auch die jeweilige Situation auf die Qualitätswahrnehmung und -bewertung Einfluss ausübt. So wird ein Fahrgast Verspätungen in der Hauptverkehrszeit eher akzeptieren als zu anderen Tageszeiten. Eine verzögerte Abfahrt von der ersten Haltestelle findet (noch) weniger Verständnis als im weiteren Verlauf der Linie.

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Mit dem Zuwachs an Erfahrung steigen auch bei Bus- und Bahn-Fahrgästen die Wünsche und Ansprüche. Für den Zwangskunden des ÖPNV gehört ein freier Sitzplatz oder die Fahrt ohne Umstiegszwang zum Erwünschten, aufgrund seiner Erfahrungen aber nicht zum Erwarteten. Mit den Erfahrungen, die die meisten Menschen mit den Leistungsmerkmalen des Mitbewerbers Auto machen, gehört der garantierte Sitzplatz zum Erwarteten. In den Schnellbussen der WVG-Gruppe gehen die Fahrgäste davon aus, dass sie, wenn auch keinen reservierten, so doch einen garantiert freien Sitzplatz vorfinden. Die Grenze ist fließend. Um den Erwartungen und Wünschen der Kunden dauerhaft zu entsprechen, muss sich das Produkt kontinuierlich mitbewegen, sich wandeln und stetig besser werden. Selbst dann ist noch nicht gewährleistet, dass der Abnehmer der Dienstleistung subjektiv auch eine nennenswerte Verbesserung des Preis-Wert-Verhältnisses (an-)erkennt. Erst in diesem Fall lassen sich höhere Preise erzielen, die über die allgemeine Teuerungsrate hinausgehen.

Erwünscht von den Kunden des öffentlichen Verkehrs ist die Unterstützung des Personals bei Problemen. Ganz unabhängig von den persönlichen Erfahrungen heißt dies zum Beispiel: Rücksicht auf Fahrgäste, die kurz vor Abfahrt die Haltestelle erreichen. Aus Kundensicht ist es dabei unerheblich, aus welchen Gründen der Servicemitarbeiter nicht mehr auf den Mitnahmewunsch reagieren konnte. Ausschlaggebend ist die Wahrnehmung des Leidtragenden, die subjektiv empfundene Minderung der Serviceleistung. Einem Innehalten von wenigen Sekunden steht beim Fahrgast je nach Taktdichte eine unfreiwillig erzwungene Verzögerung von wenigen Minuten bis zu einer Stunde und mehr gegenüber. In jedem Fall empfindet der leidtragende Kunde dies als überdimensionale Störung der Geschäftsbeziehung zu seinen Ungunsten. Warum das so ist, belegt eine kurze Rechnung, die das Ausmaß des Qualitätsmangels darstellt. Zehn Sekunden zusätzlicher Wartezeit auf den Heraneilenden stehen zehn Minuten Wartezeit auf die nächste Bahn gegenüber. Im Erleben des Kunden ist das persönliche Ärgernis also schon bei dieser kurzen Wartezeit um den Faktor 60 höher als

für den Fahrer. Dazu kommt der Ärger über die fruchtlose Anstrengung und die Frage, wie man nur "solche Leute" einstellen kann.

Über das Erwartete hinausgehend, aber erwünscht war eine Situation, die ich an einem Bahnhof nahe dem Bodensee erlebte. Der Kundenbetreuer stand auf dem Bahnsteig und sah eine Kundin mit Koffer auf den Zug zugehen. Er öffnete ihr die Wagentür und half ihr beim Hereinheben des Gepäckstücks. Dass dieses Verhalten unerwartet für mich war, obwohl ich häufig mit der Bahn fahre, zeigte mir, wie niedrig die Leistungsmaßstäbe der hergebrachten Eisenbahn im Servicebereich waren. Ich bin sicher, dass in Zukunft dieses kundenfreundliche Verhalten die Regel sein wird, aber damit auch vom Erwünschten zum Erwarteten absinkt. Hier wird erkennbar, wie objektiv verbesserte Leistungen zu einer subjektiv schlechteren Einschätzung durch den Kunden führen können. Diese Tendenz bestätigt schon seit Jahren das Deutsche Kundenbarometer.

Zur Zeit noch unerwartet – deshalb aber nicht weniger erwünscht – ist die Begrüßung der Einsteigenden durch den Fahrer. Was in Reisebussen längst selbstverständlich ist, sollte auch im Linienverkehr die Regel sein, denn schließlich sind es die Kunden, die mit ihrer Fahrtentscheidung das wirtschaftliche Wohlergehen des Verkehrsunternehmens und damit die Zukunft seiner Beschäftigten sichern. Ein Augenkontakt und eine Geste des Wahrnehmens zeigen dem Kunden auch ohne viele Worte: "Ich habe erkannt, dass Sie meine 'rollende Abteilung' betreten haben. Ab jetzt bis zum Ende Ihrer Fahrt bin ich für Sie, Ihre Wünsche und Fragen da. Bei mir läuft kein automatisiertes Verfahren ab. Hier geht es um die Beziehung von Mensch zu Mensch."

Erfahrene Kunden einer Linie und Menschen, die selten den ÖPNV oder eine bestimmte Linie nutzen, haben unterschiedliche Wünsche im Hinblick auf die Dichte der Information. Während Stammkunden, die ihre Linie kennen, auch bei schlechtem Wetter und Dunkelheit eher im Bilde sind, wo sich das Fahrzeug gerade befindet, benötigen gelegentliche Fahrgäste

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

für ihr Sicherheitsgefühl eine ständige bildliche und auch sprachliche Information. Diese Kundengruppe wünscht vor der Kauf-Entscheidung eine vom Service-Mitarbeiter ausgehende Beratung über Fahrpreise und eventuelle Vergünstigungen. Für Stammkunden kann eine ständig gleiche akustische Haltestelleninformation auf die Dauer lästig wirken. Was die Seltenerfahrer als erwünscht bewerten, ist Vielfahrern auf einer Linie schon eher zu viel. Hier liegt eine Aufgabe für den Betreiber, die abweichenden, manchmal sogar widerstrebenden Interessen in Einklang zu bringen.

Wenn ein "Moment der Wahrheit" nicht zufriedenstellend abläuft und für ein Problem keine augenblickliche Lösung gefunden werden kann, sollte als Minimalleistung gegenüber verärgerten Fahrgästen eine Visitenkarte mit der Anschrift, Telefonnummer und dem Namen der für die Qualität des Angebotes auf der Linie verantwortlichen Person bereitgehalten werden. Die Beschäftigten im Fahrdienst können sich unter dem üblichen Druck der Zeitvorgaben nur selten ausführlich mit einem unzufriedenen Kunden beschäftigen. Mittels der Visitenkarte fühlt sich der

Kunde zumindest nicht abgewiesen, ohne einen Ansatzpunkt für ein weiteres Vorgehen zu haben. Die Qualitätsverantwortlichen im Betrieb können sich, abseits des unter hohem Zeitdruck ablaufenden Fahrdienstes, viel eingehender und in entspannterer Atmosphäre mit der Reklamation beschäftigen. Diese Geste der Offenheit ist zur Zeit noch unerwartet in öffentlichen Verkehrsmitteln. Sie wird zum Erwünschten für einen Fahrgast, der solch ein Entgegenkommen schon einmal erlebt hat. Wenn Service-Verantwortliche von sich aus Kontakt aufnehmen, nachdem sie Adresse und Telefonnummer des nicht zufriedengestellten Kunden erfahren haben, wirkt dies – heute noch – geradezu überraschend.

4. Unerwartetes:

Überraschungen negativer Art sind in jeder Branche und bei jedem Anbieter möglich, sowohl in der Konsumgüter-, in der Investitionsgüterindustrie als auch im Bereich der Dienstleistungen. Doch eine positive Überraschung, Unerwartetes, das Wohlbefinden, Begeisterung und sogar Faszination auslöst, ist nicht mit Materialeinsatz erreichbar. Diese umfassende Zu-

friedenheit des Kunden ist nur durch persönliches Engagement und Hingabe der Service-Kräfte möglich. Sie entsteht ausschließlich im Verhältnis von Mensch zu Mensch und nicht bei "mechanischen" Lösungen.

Unerwartetes kann deshalb die Kunden in drei Bereichen positiv überraschen und sogar begeistern:

1. Unerwartet freundliches Verhalten des Servicepersonals
2. Unerwartet ausführliche Unterstützung bei Problemen und Wünschen der Kunden
3. Unerwartet großzügige Kulanz, wenn etwas schief gegangen ist und weder mit Freundlichkeit noch mit Hilfsbereitschaft zu beheben ist

Während der Soester Allerheiligenkirmes, einem fünf Tage dauernden Volksfest, bietet das örtliche Verkehrsunternehmen einen Park & Ride-Service zwischen den weit vor der Stadt liegenden großen Stell-

flächen und der Stadtmitte an. Sobald die Busse in Richtung Innenstadt losfahren, begrüßen die Fahrer ihre Kunden mit etwa der folgenden Ansage: "Herzlich willkommen bei der Allerheiligenkirmes in Soest. Dies ist ein Bus der P&R-Linie 1. Wir fahren nun zur Haltestelle x. Von dort geht es auch zurück zu Ihrem Wagen, alle zehn Minuten bis 24 Uhr. Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen auf der Allerheiligenkirmes." Nach dieser unerwartet ausführlichen und freundlichen Ansage brechen die Fahrgäste fast regelmäßig in spontanen Applaus aus. Anfangs war diese Reaktion auch für die Fahrer unerwartet, doch mit der Zeit haben sie es als normal akzeptiert, dass auf eine exzellente Serviceleistung auch eine ungewöhnlich positive Reaktion der Kunden erfolgt. Diese für beide Seiten sehr zufriedenstellende Beziehung ist in jedem Unternehmen, an jedem Tag, bei jeder Fahrt erreichbar, auch wenn regelmäßige Besucher des Soester Volksfestes diese umfassende Fahrgastinformation schon kennen, die damit den Status des Unerwarteten verlassen hat und zum Erwünschten oder gar zum Erwarteten geworden ist.

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Wer sich in die Hände eines Dienstleisters begibt, und das beginnt für Fahrgäste schon beim Griff zur Fahrplanbroschüre oder zum Telefon, möchte dafür nicht auch noch mit dem unangenehmen Gefühl der Unkenntnis oder Hilflosigkeit bestraft werden. Bei einer Verspätung sollten die Servicekräfte im Fahrdienst stets über die Gründe und das Ausmaß der Störung informieren. Bei längerfristigen Verspätungen, die sich auf beide Richtungen einer Linie fortpflanzen, etwa die Blockierung von Straßenbahngleisen, teilen sie auch den in Gegenrichtung Wartenden die Sachlage mit, damit diese Kunden nicht im Unklaren gehalten werden und sie eine Grundlage für Alternativentscheidungen erhalten. Das ist auch mit einer dynamischen Fahrgast-Information möglich, doch wird es noch einige Zeit dauern, bis die Verkehrsunternehmen flächendeckend diesen hohen Standard erreicht haben werden. Im Grunde ist so viel Offenheit und Klarheit erwünscht und sogar erwartet. Solange sie noch so selten anzutreffen sind, gehören sie zum überraschend Positiven. Genauso unerwartet ist heute noch die Entschuldigung gegenüber den Einsteigenden und eine Erklärung

der Ursachen, wenn sich die Ankunft am Haltepunkt verzögert hat.

Diese Gesten machen eine Störung nicht ungeschehen, vermitteln dem Kunden aber den Eindruck, mit Respekt und Achtung behandelt zu werden. So viel Servicegeist während einer Krisensituation ist auch ein kleiner Trost für die Betroffenen und wo, außer im Familien- oder Freundeskreis kann man heute schon Trost erwarten? Weil dieses Gefühl für einen Kunden so selten und so unverhofft ist, trägt es mit zur Begeisterung bei. Diese Begeisterung für eine Dienstleistung und ihren Anbieter wird durch das Engagement und das Können der Menschen entfacht, die den Service erbringen.

Wissen, was für die Kunden wichtig ist

Mit fast 2.000 Befragten ermittelte eine Untersuchung zum Thema Servicequalität (5) die Kriterien, die Kunden von verschiedenen Dienstleistungs-Unternehmen bei der Bewertung von Servicequalität anle-

gen. In einem zweiten Schritt wurden die Teilnehmenden gebeten, eine Rangfolge der Wichtigkeit aufzustellen. Diese wies, unabhängig von der jeweiligen Branche, nur geringe Abweichungen auf.

- Zuverlässigkeit: beständige, verlässliche und genaue Dienstleistung – 32 %
- Entgegenkommen: Hilfsbereitschaft und schnelle Behebung eines Kundenproblems – 22 %
- Kompetenz: vertrauengebende Kenntnisse und Fähigkeiten – 19 %
- Einfühlung: Erreichbarkeit, Umgangsformen und Kundenverständnis – 16 %
- Materielles: Darbietung von Hardware, Kommunikationsmitteln, Ausrüstung, Technologie und Werbung – 11 %

Durch alle genannten Punkte zieht sich als roter Faden der Wunsch des Kunden nach einer vertrauen-

gebenden Beziehung zum Anbieter. Weniger sachlich ausgesprochen ist es das Bedürfnis nach Geborgenheit.

Auf die Verkehrsunternehmen bezogen, wird deren Grundleistung, die zuverlässige und präzise Beförderung der Fahrgäste, mit der höchsten Priorität gesehen. Überraschend dagegen erscheint, dass nur etwas mehr als ein Zehntel bei der Bedeutungswertung auf den Bereich der äußeren Erscheinung entfällt. Fahrpläne und Werbemittel, Fahrzeuge und Haltestellen erscheinen nach diesen Ergebnissen weit weniger bedeutsam für die Kunden als die persönlichen Leistungen der am Service beteiligten Menschen. Dabei sollte beachtet werden, dass Dienstleistungen im Allgemeinen zu den immateriellen Gütern gerechnet werden. Bei Bussen und Bahnen kommt jedoch – untypisch für Dienstleistungen – ein hoher Einfluss der eingesetzten Hardware und der Informationsmedien hinzu. Für potenzielle Kunden, die einen Anhaltspunkt für die Güte eines Angebots suchen, kann der erste, materielle Eindruck entscheidend sein. Bezogen auf die Leistungen von Verkehrsunternehmen, ergibt sich folgende Rangfolge:

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

1. Zuverlässigkeit:

Hier verlangt der Kunde zu Recht, dass die im Fahrplan gemachten Angaben, die de facto Leistungsversprechen sind, auch tatsächlich eingehalten werden. In diesem Hinblick sind Verspätungen – geschweige denn verfrühte Abfahrten – grobe Verletzungen des vom Kunden entgegengebrachten Vertrauensvorschlusses. Nicht akzeptabel sind betriebliche Störungen, die den Kunden für längere Zeit immobil machen.

Zuverlässigkeit bedeutet: Jede versprochene Fahrt wird durchgeführt und jeder Anschluss wird sichergestellt. Unter keinen Umständen darf vorkommen, dass Fahrgäste wegen betrieblicher Ursachen und weil der Anbieter untätig bleibt, ihr Ziel nicht erreichen. Zumindest sollten sie unverzüglich eine vergleichbare – besser gleichwertige – Ersatzleistung erhalten. Dabei ist es aus Sicht der Kunden egal, wie diese Ersatzleistung zustande kommt, ob die Fahrdienstleistung selbst einspringt, ob ein Reservefahrzeug angemietet wird oder ein Taxi zum Einsatz kommt. Aus Sicht des Abnehmers zählt nur, dass der "Mobilitätslieferant" dem Vertrauen des Kunden mit einer Mobilitätsgarantie entspricht.

Je nach Reiseweite unterscheiden sich die Maßstäbe für Zuverlässigkeit der Kernleistung. In kleineren Städten, wo die Wege selten länger als drei oder vier Kilometer sind, bedeutet eine Verspätung von zehn Minuten rein funktional eine erheblich störende Qualitätsminderung als im Verkehr zwischen Städten oder im Fernverkehr. Subjektiv allerdings sind auch zehn Minuten Wartezeit auf einen Fernzug, mit dem man mehrere Stunden unterwegs sein wird, bereits eine unangenehme Störung. Schon diese im Vergleich zur Gesamtreisedauer geringe Verspätung beeinträchtigt den Eindruck von Zuverlässigkeit.

Bereits seit einigen Jahren lassen Schienenverkehrsanbieter in Großbritannien die durchschnittliche Pünktlichkeit der Züge von unabhängiger Seite feststellen. Die gemessenen Werte werden zusammen mit den Zielvorgaben auch den Kunden gegenüber regelmäßig veröffentlicht. Verfehlt eine Linie die Zielvorgaben, erhalten Stammkunden einen Rabatt auf ihre neuen Zeitkarten. Inzwischen misst und veröffentlicht auch die Deutsche Bahn AG die Pünktlichkeit der Züge. Das Unternehmen hat dazu ein Gehaltssys-

tem entwickelt, bei dem ein Teil der Führungskräfte-gehälter von der Pünktlichkeit der Züge beeinflusst wird. (6)

Zuverlässigkeit im Service bedeutet auch, verlässliche Beratung in Fahrplanfragen und die richtigen, den Reisebedürfnissen des Kunden entsprechenden Tickets zu verkaufen. Der Eindruck von Zuverlässigkeit wird ebenfalls gestärkt, wenn rechtzeitig, umfassend und verständlich Auskünfte über unerwartet eingetretene Ereignisse geliefert werden, die für die Kunden vor Antritt der Reise noch nicht abzusehen waren. Doch nicht nur in den Handlungen der Servicekräfte wird Zuverlässigkeit für die Kunden erfahrbar. Ein überschaubares, klar gegliedertes Fahrkarten- und Preisstufensystem verstärkt dieses Gefühl ebenso wie leicht merkbare Taktangebote und regelmäßige Anschlussbeziehungen.

2. Entgegenkommen:

Anders als bei Pünktlichkeit bereitet es erhebliche Schwierigkeiten, hier Leistungen zu messen. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiter mit Kundenkontakt

ein inneres Bild, eine Philosophie von der Beziehung zwischen sich und den Fahrgästen entwickeln. Dabei geht es um die grundsätzliche Einstellung zur Tätigkeit in einem Dienstleistungsunternehmen. Hier wird sichtbar, wie wichtig ein gelebtes Unternehmensleitbild, sorgfältige Personalauswahl, -schulung und -motivation sind, um in diesem Merkmalsbereich überzeugende Leistungen zu liefern. Prägend auf die innere Einstellung der im Service Beschäftigten wirkt ganz besonders das Vorbild der Führungskräfte und deren Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern.

Es lässt sich schwer messen und bewerten, wie häufig Servicemitarbeiter Blickkontakt mit den Kunden aufnehmen, ob sie lächeln, welche Worte sie wählen und in welchem Tonfall sie kommunizieren. Noch weniger lässt sich Entgegenkommen anordnen. Entspricht dieses Verhalten nicht einer inneren Überzeugung, wirkt es aufgesetzt und anbiedernd, was die Kunden als unehrlich und eher abstoßend empfinden. Adressiertes Verhalten sorgt für oberflächliche Servicequalität, die schon unter geringen Belastungen wieder zusammenbricht.

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Eine der großen englischen Banken hielt die Angestellten dazu an, bei geschäftlichen Beratungen ihre Kunden zweimal beim Namen zu nennen. Ebenso verfuhr eine Hotelkette mit ihren Rezeptionisten. Beide Unternehmen investierten viel Zeit und Energie, um diese Verhaltensregel durchzusetzen, mussten aber nach einem Jahr feststellen, dass ihre Mitarbeiter die Vorschrift hassten und ihr Widerstand entgegenbrachten. Sie wussten besser und früher als die Erfinder der Regel, dass sich ihre Kunden davon nicht beeindrucken lassen und dieses Verhalten als künstlich und aufgesetzt empfanden. Viele Angestellte fühlten sich durch diesen Dressurakt unterschätzt und beleidigt.(7)

Entgegenkommen bedeutet auch Sensibilität und tatkräftige Hilfe bei Problemen. Wenn keine andere Person zugegen ist, sollte die Servicekraft beim Hebeheben eines Kinderwagens, eines Rollstuhls oder eines Koffers behilflich sein. Steigt ein Fahrgast ein, der erkennbar ortsunkundig ist, sollte ihm der Fahrer oder die Fahrerin von sich aus nicht nur das passende Ticket nennen, sondern auch frühzeitig vor Erreichen

der Zielhaltestelle mitteilen, dass es Zeit zum Ausstieg ist. Wer nie die Haltestellen ansagt, vergisst dann in der Eile leicht, dass jemand auf den rechtzeitigen Hinweis angewiesen ist. Schon allein deshalb ist es vorteilhaft, wenn diese Information während der gesamten Fahrt standardisiert erfolgt. Der Qualitätsmaßstab lautet hier: ständige Information während der Fahrt über den Linienverlauf, die Haltestellenfolge und die Umstiegspunkte.

Dies lässt sich am ehesten mittels der Ausrüstung im Fahrzeug erreichen. Liniennetzpläne, Haltestellenanzeige und -ansage mit Hinweisen auf Umstiegspunkte, Prospektspender, in denen Informationsmedien dem Fahrgast leicht zugänglich und gratis dargeboten werden, kosten zwar mehr Geld als Untätigkeit, tragen aber nachhaltig zum Gefühl bei, dass ein Unternehmen soviel Transparenz in die Leistung wie möglich bringt – ohne dafür Zeit und Mühe von den Kunden zu verlangen.

Schon seit Jahren beispielhaft in diesem Punkt ist der Fernverkehr der Deutschen Bahn. In ICE-, InterCity- und InterRegio-Zügen werden Kunden ausführlich auf akustische Weise und mit gedruckten Fahrplan-

medien über Streckenverlauf und Umstiegsmöglichkeiten, Verspätungen und Alternativverbindungen informiert. Damit setzt die DB beim Entgegenkommen Maßstäbe für die öffentlichen Verkehrsanbieter in Deutschland.

Entgegenkommen zeigen Servicemitarbeiter, indem sie Fragen stellen, die zielgerichtet zu einer für den Kunden wahrnehmbar vorteilhaften Lösung führen. In diesem Fall steht die Frage für Kompetenz und Souveränität. Nicht immer kommen dabei in Beratungsgesprächen zufriedenstellende Situationen zustande. So fragten die Fahrer eines Regionalbus-Unternehmens die Einsteigenden, ob und zu welcher Zeit sie zurückfahren wollten, um den günstigsten Fahrpreis nennen zu können. Mehr als einmal erhielten sie zur Antwort: "Es geht Sie nichts an, wann ich zurückfahre." Die Frage als Grundlage für die im Sinne des Kunden bestmögliche Beratung führte in solchen Fällen leider zu einer dämpfenden Erfahrung des kundenorientierten Mitarbeiters. Dauerhaftes Entgegenkommen, gerade auch bei den sich nahezu täglich ergebenden Rückschlägen, verlangt die Unter-

stützung und das Lob der Führungskräfte für gute Leistungen und etwas, das im Berufsleben noch weit- aus seltener ist: Schutz im Fall von frustrierenden Erfahrungen in der Beziehung zu den Kunden.

3. Kompetenz:

Der Qualitätseindruck des Kunden wird besonders in Problemfällen oder Krisensituationen dadurch mitbestimmt, wie souverän die Mitarbeiter des Unternehmens Kenntnisse, Fertigkeiten und Hilfsmittel einsetzen, um Fragen zu beantworten oder Probleme zu lösen. Für einen Unkundigen tritt ein Krisengefühl sehr viel früher auf, als es eine mit dem System vertraute Fachkraft annimmt. Deshalb ist es für Verkehrsunternehmen wichtig, dass an möglichst vielen Punkten im Bedienungsgebiet kundige, handlungswillige und handlungsfähige Mitarbeiter präsent und ansprechbar sind.

Wer in die Rolle von Kunden des ÖPNV schlüpft, lernt schnell das Gefühl von Ohnmacht kennen, das aus fehlender Information und fehlender Handlungsmacht in einem kritischen Moment entsteht. Mit wie viel Verspätung muss ich bei diesem Wetter rechnen?

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Wie lange bleiben wir noch im Tunnel stehen? Wann kommt der Bus endlich um die Ecke? Wie lange dauert die Behinderung auf dem Gleis? Dies sind Fragen, die sich Bus- und Bahn-Kunden täglich an vielen Orten und zu vielen Zeiten stellen. Unkenntnis oder Hilflosigkeit können sehr schnell Krisenempfindungen verursachen. Je besser die Servicekräfte für die Wahrnehmungen ihrer Kunden sensibilisiert sind, desto leichter fällt es ihnen, vorausschauend zu handeln, bevor ein Krisengefühl entstehen kann.

Vergisst ein Fahrer, die Fortschalttaste der Haltestellenanzeige zu betätigen, weckt dies den Eindruck der Unkonzentriertheit. Schafft er es nicht, die Sprechanlage so zu bedienen, dass seine Kunden auch verstehen, was er sagt, wirft dies auch schon einen Schatten auf das Unternehmen. Offenkundig scheint es dort niemand sehr genau zu nehmen mit der Auswahl und Ausbildung der Mitarbeiter im Fahrdienst.

Sicherheit gebende Kompetenz zeigt sich ebenfalls bei der Ortskunde der Servicekräfte. Ein Fahrer, der einem ortsfremden Fahrgast nicht nur die passende

Ausstiegshaltestelle nennen kann, sondern auch noch den Weg bis zum eigentlichen Ziel, das schließlich nur in Ausnahmefällen direkt an der Haltestelle liegt, fördert das Vertrauen und Sicherheitsgefühl seiner Kunden. Beschränkt sich die Ausbildung auf die reine Streckenkunde, sind die Kenntnisse im buchstäblichen Sinne viel zu schmal, um Kunden wirklich umfassend informieren zu können.

Als ich nach längerer Zeit wieder einmal eine rheinische Großstadt besuchte, fuhr ich mit der U-Bahn vom Bahnhof bis zu einer Station, in deren Nähe sich die von mir gesuchte Straße befand. Das Informationscenter auf der Zwischenebene kam mir sehr gelegen, denn so konnte ich nach dem Weg zu der betreffenden Straße fragen (die zwei Ecken entfernt lag, wie ich wenig später feststellte), doch der Servicemitarbeiter konnte mir keine Auskunft geben und hatte auch keinen Lageplan zur Hand. In diesem Fall war der Informationsmangel nicht gravierend, machte mir aber deutlich, dass es nicht mit Investitionen in aufwendige Bahnhofsanlagen getan ist, wenn auf der anderen Seite die Schulung und Ausrüstung der Mit-

arbeiter mit Kundenkontakt nur unvollständig ist. Bei dem Lageplan geht es nur um Pfennigbeträge.

Kompetenz wie Vertrauenswürdigkeit sind Ziele, die den Zweck verfolgen, dem Kunden ein möglichst umfassendes Gefühl von Risikofreiheit zu geben und ihm eine "Goldene Brücke" zum Kauf und besonders zum Wiederkauf des Produkts zu bauen. Kompetenz kann nicht nur von Menschen, sondern auch von Informationsmitteln ausgehen. Schließlich zeigt die Übersichtlichkeit von Fahrplan- und Fahrpreisangaben in Broschürenform oder an der Haltestelle, wie sicher die Ersteller ihr Metier im Griff haben und wie weit ihr Verständnis für die Ansprüche der Kunden reicht. Ganz besonders aber die Übereinstimmung zwischen versprochener und eingehaltener Leistung prägt das Gefühl von Risikolosigkeit für den Anwender. Nicht nur Menschen, auch Unternehmen werden letztendlich nicht an ihren Worten, sondern an ihren Handlungen gemessen. Häufige oder symptomatische Unzuverlässigkeit prägen den Eindruck, dass ein Anbieter wenig kompetent bei der Lösung von Problemen vorgeht. Weder gut gestaltete Betriebsmittel

noch eine überzeugende Werbe- und Informationspolitik können dann Mängel bei den Kernkompetenzen ausgleichen.

4. Erreichbarkeit:

Kunden des Nahverkehrs haben es in der Regel nicht leicht, Zugang zu einem Ansprechpartner in Mobilitätsfragen zu finden. Selten finden sie Service-Niederlassungen in ihrem unmittelbaren Wahrnehmungsbereich. Großstädtische Verkehrsunternehmen haben zwar Verkaufs- und Informationsstellen an mehreren Orten im Stadtgebiet eingerichtet, doch liegen diese häufig unterirdisch, in Zwischenebenen von U-Bahnhöfen. Hier sind diese Servicepunkte ausschließlich für die Nutzer der U-Bahnen optisch präsent. Die Wirkung auf potenzielle Kunden tendiert bei diesen Ladenlokalen, die im Verborgenen liegen, gegen Null. Zwar mag die Anlage solcher "versteckten" Service-Punkte im Vergleich zum Laden im Einkaufsbereich aus der Taschenrechner-Perspektive die kostengünstigere Lösung sein, verglichen mit der geringen Wirkungskraft dieser Stellen stellt sich ein sehr ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis ein.

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Qualitätsmaßstäbe zur Erreichbarkeit sollten festhalten, wie groß die maximale Entfernung zwischen Wohnstätten und Kontaktstelle (Servicecenter, Infopunkt oder Stadtbushaltestellen) sein darf. Dieser Radius ist, wenn auch erheblich größer, ähnlich dem Einzugsbereich von Haltestellen, einer in der Angebotsplanung gängigen Messgröße. Um das Kosten-Nutzen-Verhältnis in der Waage zu halten, sollte die Zahl der Einwohner im Radius als zusätzlicher Parameter herangezogen werden. Für eine Kleinstadt mit 50.000 Einwohnern, bei der die Bebauung selten einen Radius von drei Kilometern überschreitet, reicht noch ein Informations- und Verkaufspunkt in der Stadtmitte. In Großstädten, deren Ortsteile alleine schon die Einwohnerzahlen von Kleinstädten erreichen, sollten diese Servicestellen an vielen Punkten eingerichtet werden – und dann so mit Personal ausgestattet sein, dass die Kunden über weite Bereiche des Tages die Möglichkeit zum Kontakt haben.

Auch wer keine Information benötigt, weiß zu schätzen, wenn er die Wartezeit in einem gut klimatisierten Raum mit bequemen Sitzgelegenheiten verbringen kann. Diese Chance, mit einem stilvollen

Wartesaal der Aufenthaltsqualität eine ganz andere Dimension zu geben und den Kunden seine Wertschätzung zu zeigen, wird leider auch bei vielen neugebauten Busbahnhöfen nicht genutzt. Architektonische Highlights zeigen so beträchtliche funktionale Schwächen. Liegt es daran, dass die Planer nie bei großer Hitze, bei Regen oder Schnee auf Bus oder Bahn warten mussten?

Zuweilen finden sich in den Service-Punkten Mitarbeiter, die nicht wegen einer besonderen Eignung in den Bereich Verkauf und Beratung gelangt sind. Jahrzehntelange Arbeit im Fahrdienst hat sie gesundheitlich beeinträchtigt und so muss für sie ein anderer, körperlich weniger beanspruchender Arbeitsplatz gefunden werden. Wenn die Tätigkeit in Beratung und Verkauf als Abstellgleis für Fahrdienst-Untaugliche betrachtet wird, ist es nicht verwunderlich, dass diese neue Arbeit nicht mit hohem Engagement und Hingabe geleistet wird.

Nicht jeder findet die Gelegenheit, im Falle einer Nachfrage bei einer Niederlassung seines Verkehrsbe-

trieb vorbeizuschauen. Daher ist die Erreichbarkeit mittels Telefon und Telefax von ähnlich hoher Bedeutung. Wenn Service-Punkte nur an wenigen Stellen im Stadtgebiet zu finden sind, erhöht dies den Wert der telefonischen Erreichbarkeit. Allerdings ist der Kontakt über Medien immer nur indirekt und nie so umfassend wie in einem Gespräch von Angesicht zu Angesicht, wo Auge und Ohr beim Informationsaustausch zusammenwirken.

Die folgenden Fragen helfen bei der Ermittlung von Qualitätsmaßstäben für die telefonische Erreichbarkeit. An dieser Stelle sind numerische Standards und Messungen notwendig.

- Zu welchen Zeiten sind die Anschlüsse des Unternehmens erreichbar?
- Wie häufig sind die Leitungen besetzt?
- Wie lange ist die Wartezeit bis zum Kontakt mit einer Beratungskraft?

Viele Anrufer stehen einer Entwicklung in der Behandlung von Telefonanrufen zunehmend skeptisch gegenüber. Schon nach zwei- oder dreimaligem Klingeln kommt die Verbindung zum Anbieter zustande. Oberflächlich betrachtet, zeugt dies von einem hohen Qualitätsniveau, doch während die Anrufenden schon mit Telefon- und Zeitkosten belastet werden, hängen sie in einer vorgeschalteten Warteschleife und erst nach einer Weile meldet sich schließlich die Servicestelle. Die vielgelobte "Hotline" ist somit zumindest zeitweilig eine Sackgasse zu Lasten des Kunden. Die Messzahlen versprechen hohe Qualität, doch wenn keine Menschen dahinterstehen, bleibt solch ein Maßstab inhaltsleer.

Als ähnlich zwiespältig hat sich der Einsatz von Voice-Mail-Systemen oder Anrufbeantwortern an jedem Arbeitsplatz erwiesen, gerade weil nicht nur die Mitarbeiter am Servicetelefon Ansprechpartner für die Kunden sind. Bei der Aufsprache bleiben immer Fragen offen: Ist mein Gesprächspartner längerfristig oder nur kurze Zeit abwesend? Wann hört er die Nachricht ab? Ruft er mich auch wirklich

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

zurück? Sollte ich besser noch einmal versuchen, ihn zu erreichen? Wo eine kurze Auskunft des Gesprächspartners im Unternehmen gereicht hätte, folgen beim Voice-Mail-System nicht selten zeitaufwendige Versuche, den Anrufer wieder zu erreichen. Deshalb sollten die Mitarbeiter die Wahlmöglichkeit haben, je nach Situation die Anrufaufzeichnung zu aktivieren, den Anruf weiterzuleiten oder über ein schnurloses Gerät auch weiter entfernt vom eigenen Arbeitsplatz direkt erreichbar zu bleiben.

Mit der Digitalisierung des Telefonnetzes können die Angerufenen, ob Servicestelle oder Mitarbeiter anderer Abteilungen, an der Anruferliste ihres Geräts erkennen, wer Kontakt aufnehmen wollte. Damit ist das Risiko verlorengangener Anrufe und verärgerter Kunden weitgehend gebannt, sofern die Beschäftigten die Verantwortung für ihre Gespräche übernehmen und auch die nicht zustande gekommene Verbindung als einen Auftrag zum "Nachhaken" auffassen. Durch den Initiativ-Rückruf ergibt sich sogar die Chance, für positive Überraschungen zu sorgen.

Zur Erreichbarkeit gehören auch Namensschilder an der Dienstkleidung oder am Arbeitsplatz von Servicemitarbeitern. Da die Beschäftigten im Fahrdienst während der Fahrt selten ausreichend Gelegenheit haben, auf Fragen, Anmerkungen oder Kritik von Fahrgästen einzugehen, sollten sie stets Visitenkarten mit Anschrift und Telefonnummer des übergreifend Verantwortlichen (Fahrdienstleiter, Niederlassungsleiter, Produktmanager) zur Hand haben und überreichen können.

Bei der Frage nach der Qualität der Erreichbarkeit kommt es nicht nur auf das "Was", sondern auch auf das "Wie" an. Gefragt sind ausgeprägte kommunikative Fertigkeiten der Servicekräfte: Freundlichkeit im Ton und der Wortwahl, Zuhören können und die Fähigkeit, auch komplexe Sachverhalte verständlich darzulegen. Hier zeigt sich der Qualitätsunterschied zwischen angelerntem und verstandenem Wissen. Wichtig ist genauso die Fähigkeit, gekonnt Fragen zu stellen und damit zielführend das Problem des Kunden zu lösen. Um diese komplexen Ansprüche erfüllen und eine Problemlösung schnell entwickeln zu können, brauchen die Mitarbeiter eine umfassende

und vor allem kontinuierliche Ausbildung. Sporadische oder einmalige Trainingsaktionen versickern erwiesenermaßen ohne dauerhafte Wirkung.

5. Äußere Erscheinung:

Wie die meisten Dienstleistungen können Bus- und Bahnangebote nur schwerlich im Voraus beurteilt werden. Der Anteil von Eigenschaften, die erst nach dem Kauf offenkundig werden, ist hoch. Deshalb benötigt ein Interessent Anhaltspunkte, die das wahrgenommene Risiko einer Fehlentscheidung oder Enttäuschung niedrig halten und die Bereitschaft zum Kauf stärken. Insbesondere die materiellen Zutaten – Haltestellen, Bahnhöfe, Service-Punkte, die Kleidung der Service-Botschafter wie auch Werbe- und Informationsmittel – prägen die Erwartungen und indirekt auch das Verhalten der möglichen Kunden. Die Wahrnehmungspsychologie hat ermittelt, dass zwei Momente – der erste und der letzte Eindruck – relativ gesehen einen weitaus höheren Stellenwert besitzen als die meistens viel längere Zwischenphase, in der die Kernleistung des Anbieters erbracht wird.

Neben einer Reihe von Stadtbus-Gesellschaften sind zumindest einige großstädtische Verkehrsbetriebe zu der Erkenntnis gelangt, dass auch eine hohe Designqualität zur exzellenten Dienstleistung ÖPNV gehört.

Verschmutzte und beschädigte Fahrplanaushänge, die jahrelang nicht gewechselt wurden und an windschiefen und abgeschabten Masten angebracht sind, Wartehallen, die für Monate ungereinigt und mit Graffiti beschmiert bleiben, Polsterstoffe, die befleckt, beschädigt oder notdürftig repariert erscheinen, klebrige Haltestangen, schlechte Gerüche und viele andere Elemente können schon beim ersten Kontakt jedes Vertrauen und den Wunsch auf häufigere Inanspruchnahme ersticken. Sie machen das beste Fahrplanangebot, alle Investitionen in die Hardware und die Bemühungen um guten Service zunichte.

Während der 1997er Oskarverleihung stellte der Schauspieler Billy Crystal dem Publikum seine Kollegin Sandra Bullock, die Hauptdarstellerin des Bus-Filmes "Speed", mit folgenden Worten vor: "Dies ist wohl

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

die einzige unter den heute Abend anwesenden Frauen, die jemals mit einem Bus der Verkehrsbetriebe Los Angeles gefahren ist." Bei dem erlauchten Publikum aus Wirtschaft, Politik und Kunst hat diese Annahme keinen Widerspruch ausgelöst.

Was der Conferencier des Abends hier mit spitzer Zunge dargestellt hat, bestätigt sich vielerorts auch im Leben von Normalverbrauchern. Bus- und Bahnfahren im Nahverkehr ist eine Handlung mit geringem gesellschaftlichen Ansehen. Im Gegensatz zu vielen anderen Dienstleistungen, die eine weniger materielle Seite haben und sich in einer fast abgeschlossenen Atmosphäre abspielen, findet Mobilität im öffentlichen Raum statt. Und so prägen auch die Kunden des ÖPNV seine äußere Erscheinung. Wer diese Dienstleistung für Freunde, Nachbarn, Kollegen und Mitreisende sichtbar nutzt, wird unweigerlich auch mit Menschen konfrontiert, die zu jung, zu alt oder offensichtlich zu wenig bemittelt sind, um Auto zu fahren. Was in der Regel fehlt, ist das Bild der Wohlhabenden, Gutgekleideten und Schönen, wie sie die Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für Automobile erzeugt.

Die Wahl des Fahrzeugs ist auch eine Option für die damit verbundene vorgestellte Käufergruppe und eine Identifikation mit diesen Menschen.

Ebenso unweigerlich vergleichen sich Fahrgäste mit der Gruppe von Menschen, die sie an Haltestellen, auf Bahnhöfen und in den Fahrzeugen wahrnehmen. In der Geschlossenheit des Autos bleibt das Wunschbild der Werber viel eher konserviert als im offenen Raum ÖPNV. Hier zeigt sich viel unverblümter die Realität der tatsächlichen Kunden. Das Zur-Schau-Stellen von Wohlstand und Geschmack, von Luxus und Überfluss ist in öffentlichen Verkehrsmitteln viel weniger möglich als mit dem Auto. Im Gegenteil: Wer sie nutzt, tut dies in der Wahrnehmung von Nicht-Nutzern auch aus finanziellen Zwängen. Bus- und Bahnkunden können sich offenbar die Autofahrt nicht leisten oder sie gehören zu den wenigen "Dummen", die nicht zuerst an sich denken. Deshalb spielt das Ansehen bei dieser Dienstleistung, die sich so offen abspielt und eine so starke materielle Seite hat, eine so große Rolle. Im Kapitel "Offenheit und Nähe" habe ich bereits angesprochen, dass Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und auch die Medienwerbung

weiter reichen als nur bis zur Informationsvermittlung und Absatzförderung. Zum exzellenten Service eines Verkehrsunternehmens gehört auch, diese Mittel einzusetzen, um das Ansehen seiner Produkte und seiner Kunden zu stärken.

Da sich bei begrenzten personellen und materiellen Ressourcen nicht alle Aufgaben kurzfristig und zeitgleich bewältigen lassen, bieten die in diesem Abschnitt genannten fünf Kriterien eine Vorauswahl, in welchen Bereichen der Servicekette der dringendste Verbesserungsbedarf besteht. Selbstverständlich sollten Verbesserungen in Bereichen geringerer Wertigkeit nicht zurückgestellt werden, wenn dafür nur wenig Aufwand notwendig ist. Wie gesagt: Der Lageplan für den Mitarbeiter des Servicepunkts in der U-Bahn-Station ist nur ein Pfennigartikel.

Die eigene Leistung und die der Wettbewerber kennen lernen

Beinahe alle Beschäftigten von Verkehrsbetrieben sind auch regelmäßig mit dem Auto unterwegs. Selten jedoch wird diese Erfahrung genutzt, um die Leistungen des Mitbewerbers einem konstruktiven Vergleich mit dem eigenen Produkt zu unterziehen und sich scharfsichtig für dessen Mängel und Verbesserungspotenziale zu machen. Eine weitere Gelegenheit ergibt sich beim Besuch anderer Regionen und Städte. Bei jeder sich bietenden Gelegenheit sollten die Entscheider und Entscheiderinnen einen Blick "über den Tellerrand" des eigenen Betriebes tun und mit kritischem Blick die Leistungen des eigenen Unternehmens mit denen von Anbietern derselben Branche vergleichen. Auch die Mitarbeiter sollten diese Möglichkeit haben, an professioneller Erfahrung zu gewinnen und die Wahrnehmung zu schärfen. Im schon erwähnten Landhotel Schindlerhof haben die Führungskräfte so genannte Patenschaften. Sie sind regelmäßig – unerkannte – Gäste in Hotels und gastronomischen Betrieben, die für hervorragenden

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Service bekannt sind. Ein Satz im Unternehmenscredo des Schindlerhofs lautet: "Wir lassen uns mit unseren Leistungen von keinem Mitbewerber überbieten." Wie sollte man dieses Ziel erreichen können, ohne die Qualitäten der Mitbewerber zu kennen und zu schätzen? Auch die Gruppe der Lehrlinge besucht einmal pro Jahr zusammen mit der Geschäftsführung erstklassige Hotels und Restaurants. Für die Beschäftigten des Schindlerhofs ist es selbstverständlich, aus der Erfahrung als Kunde vom Können der Mitbewerber zu lernen.

Nicht immer fällt der Vergleich zu Ungunsten des eigenen Unternehmens und seiner Produkte aus, stets aber trägt die Außensicht dazu bei, neue Ideen zu entwickeln und vor allem für kreative Unzufriedenheit zu sorgen. Dies hilft, eine gefährliche Selbstsicherheit abzubauen, die für trügerische Ruhe sorgt und die ein Unternehmen träge werden lässt. In einer Zeit des raschen Wandels verlieren Anbieter schon durch die Dynamik des Wettbewerbs an Boden. Selbst bei objektiv gleich bleibendem Leistungsniveau findet damit eine schleichende Entwertung des Angebots statt.

Auch gegen die schwer auszumerzende Krankheit Betriebsblindheit hilft der Blick nach außen und der Blick von außen nach innen. Viel zu wenige Beschäftigte und vor allem Führungskräfte in Verkehrsbetrieben haben nach meiner Erfahrung regelmäßigen Kontakt mit den Produkten und Leistungen des Unternehmens gegenüber den Kunden. Karl Albrecht, Autor von "Total Quality Service", resümiert seine Erfahrungen mit diesen Worten: "Das größte Hindernis, etwas zu lernen, besteht darin, dass man glaubt, es bereits zu wissen." Eines der häufigsten Argumente ist, dass der Zeitaufwand für die Fahrt mit Bussen und Bahnen zu hoch sei. Unterschwellig wird zugleich den Kunden zugemutet, diesen erhöhten Zeitaufwand gegenüber dem PKW zu akzeptieren. Am grünen Tisch mögen Zuwege akzeptabel sein, Fahrplanversprechen eingehalten werden, Stopps an Haltestellen und Ampeln hinreichend kurz sein, Umstiegszwänge erträglich erscheinen, Haltestellen genügend Wetterschutz bieten, das Klima in Bahnhöfen oder in den Fahrzeugen erträglich und die Informationen hinreichend aussagekräftig und zusammenhängend sein. Doch zeigt die Wirklichkeit in der

Regel ein wesentlich differenzierteres und weniger günstiges Bild.

Ein indianisches Sprichwort lautet: "Erst wenn du tausend Schritte in meinen Mokassins gegangen bist, weißt du, was ich fühle." Zum professionellen Arbeiten von Führungskräften aller Ebenen in den Verkehrsbetrieben gehört deshalb auch ein regelmäßiger Fahrtag, der nicht nur im Kalender auftaucht und zur Streichmasse gehört, sondern auch tatsächlich stattfindet. Die Eindrücke dieser Er-Fahrungen sollten in strukturierter Form mit einem Fahrtprotokoll in Gestalt eines Fragebogens festgehalten werden. Damit wird die Vielzahl der Eindrücke geordnet und für alle Beteiligten nachvollziehbar gemacht. Solch ein Leitfaden fördert zugleich den wachsamten Blick auf möglichst viele Leistungsdimensionen. Zwei Fragen dienen als Polarisationsfilter während der Testfahrten: "Was nehme ich als Kunde wahr?" und "Wie denke ich als Kunde darüber?" Beide Fragen helfen, die eigene Sicht im Sinne der Brecht'schen Idee des epischen Theaters zu "verfremden": Durch den Schock des Nicht-Verstehens und Fremdfühlens

sollen die Betrachtenden zum wirklichen Verstehen gelangen.

Die Erfahrungen mit dem eigenen Produkt sollten genauso regelmäßig fester Tagesordnungspunkt von Führungsrunden und von Mitarbeitergesprächen sein. Damit ein möglichst weiter Sichtwinkel erreicht wird, sollten die Wege und Linien an den Fahrtagen der Führungskräfte variieren. Es wird immer Gründe geben, etwas scheinbar Wichtigeres zu tun. "Keine Zeit" ist im Grunde immer nur eine Frage der Prioritäten. Erfahrung, die im Kontakt mit dem eigenen Produkt entsteht, ist wohl die am besten investierte Zeit, die sich Beschäftigte in einem Unternehmen mit ernst gemeintem Bekenntnis zum Kundennutzen geben können. Die ertragreichsten Arbeitstage sind die, an denen man etwas lernt.

Den Kollegen im Fahrdienst mag diese Herangehensweise zu Anfang wie eine Leistungskontrolle erscheinen, besonders dann, wenn sich die Führungskraft erst während oder nach der Fahrt zu erkennen gibt. Deshalb ist es sinnvoll, dass die Testfahrer/innen ein deutlich sichtbares Zeichen der Betriebszugehö-

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

rigkeit tragen. Damit werden sie automatisch auch zu Ansprechpartnern für die Kunden des Unternehmens. Dies ist ein guter Test, inwieweit der Vertreter des Anbieters wirklich verstanden hat, wie die Produkte des Hauses funktionieren, und dies auch vermitteln kann.

Nach einigen Monaten wird die Praxis der Fahrtage zur Normalität geworden sein. Die Kollegen im Fahrdienst werten sie als echtes Interesse an der eigenen Arbeit und den sie umgebenden und beeinflussenden Bedingungen. Sie nehmen wahr, dass die Führungskräfte nicht allein von Qualität reden, sondern auch für die Qualität handeln. Statt anzuordnen und machen zu lassen, nimmt die Unternehmensleitung aktiv teil. Ganz sicher fördern die Er-Fahrungs-Tage, wie auch die kritische Beobachtung des Wettbewerbers, die eigene Urteilsfähigkeit. Sie machen handfest und zuweilen wirklich schmerzhaft deutlich, was dringend verbessert werden muss und was noch verbessert werden kann.

Fast jeder kennt das Spiel "Stille Post" und weiß daher, wie viele Informationen auf dem Weg zwischen den einzelnen Stationen verloren gehen. Von

etwas erfahren bedeutet in der Regel, nur einen kleinen Teil von dem mitzubekommen, was man selbst erfahren kann. Und von etwas erfahren heißt noch lange nicht, es auch vollständig zu verstehen.

Ein wirkungsvolles Mittel, um sich mehr Klarheit über die Güte der eigenen Produkte zu verschaffen, ist das sogenannte Benchmarking, der Vergleich und die Bewertung mit den Leistungen anderer Anbieter und Erzeugnisse derselben Branche oder auf demselben Markt. Den Branchenvergleich mit anderen Verkehrsunternehmen durchzuführen mag zwar bis zu einem gewissen Punkt Klarheit über die eigene Position verschaffen, doch können sich die Kunden – außer bei Parallelverkehren von Eisenbahn und Bussen und Bahnen im Straßenraum – in der Regel nicht zwischen mehreren Anbietern in einem lokalen Markt entscheiden. Deshalb gilt das Hauptaugenmerk des Benchmarking dem Vergleich von alternativen Mobilitätsweisen innerhalb eines lokalen Marktes, dem eigenen Verkehrsgebiet. Im Fernverkehr ist der Vergleich von Zug, Auto und Flugzeug in punkto Reisezeit und Fahrpreis auch in den Massenmedien ein oft

und gern behandeltes Thema. Für Nahverkehrsunternehmen bietet sich der Vergleich mit dem PKW, mit motorisierten Zweirädern und zusätzlich mit dem Fahrrad sowie dem Zu-Fuß-Gehen an.

In mehreren Punkten setzt das Auto die Maßstäbe, etwa bei der Zugriffszeit – dem "Ein-Minuten-Takt" rund um die Uhr –, der ungebrochenen Punkt-zu-Punkt-Verbindung, der Sitzplatz-Garantie, dem Witte-rungsschutz und der Abgeschlossenheit von anderen Personen. Sinnvoll ist ebenfalls der Blick auf die eigene Angebotspalette – beginnend bei Bus und Bahn (Radial- wie Tangentialverbindungen, Tages- und Nachtnetz) bis zu Linientaxi und Anrufsammeltaxi.

Für das Benchmarking bieten sich zwei Verfahren an:

- Zwischen den einzelnen Wettbewerbern oder Angeboten wird eine Rangfolge in den begutachteten Leistungsfeldern aufgestellt. Dabei gibt es Gewinner, Verfolger und Letztplatzierte.
- Im zweiten Verfahren wird jedes Leistungsfeld innerhalb einer Skala von eins bis zehn bewertet.

Dies führt zu einem ausgewogeneren Bild, denn damit wird der relative Abstand der Bestleistung zum "Verfolgerfeld" offenkundig. Es ist bei dieser Bewertung gut möglich, dass in einzelnen Disziplinen keine der Alternativen die maximale Punktzahl erhält, wenn keine absolute Höchstleistung verzeichnet wird. Durch die Skalierung bietet sich die Gelegenheit zu erkennen, ob sich die eigene Leistung im Vergleich zum Wettbewerb mit der Zeit verschlechtert oder verbessert.

Für das Benchmarking eignen sich vor allem Größen aus den Bereichen Erwartetes und Erwünschtes. Zur Kernleistung des öffentlichen Nahverkehrs gehören die Zugriffszeit (Takt), die zeitliche und räumliche Verfügbarkeit (zu verschiedenen Tageszeiten, je nach Wochentag, an Schul- und Ferientagen), die Reisezeit (von Tür zu Tür), die Pünktlichkeit und die Umstiegs-situation. Im Bereich der Fahrtkosten bietet sich die Unterscheidung in jährliche und monatliche Kosten, pro Weg und pro Kilometer an. Bei den Hardware-Elementen unterstützt das Benchmarking die Einschätzung im Hinblick auf die Zuwege (ihre Länge

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

und Beschaffenheit), Wetterschutz und Klima (an Haltestellen, in Bahnhöfen und Fahrzeugen), die Abgeschlossenheit und Ungestörtheit wie auch das Sicherheitsgefühl und das Unterhaltungsangebot während des Unterwegsseins. Benchmarking beim Service richtet das Augenmerk auf die räumliche und zeitliche Erreichbarkeit von Kundendienststellen sowie die Reaktionszeit auf schriftliche und telefonische Kundenäußerungen. Die Bewertung der verschiedenen Alternativen findet ihren Abschluss darin, dass beschrieben wird, worauf sich der Leistungsvorsprung der Erstplatzierten begründet.

Den Dialog mit den Kunden suchen

"Ein Qualitätsmanagement kann helfen, Dinge richtig zu tun; es kann nicht helfen, die richtigen Dinge zu tun", meint Hans-Ulrich Frehr, Berater für Qualitätsmanagement (8).

Schon aus der engagierten und selbstkritischen Nutzung der eigenen Produkte ergibt sich ein Großteil der Qualitätsmaßstäbe. Da die Wahrnehmung des

Kunden bestimmt, was Qualität ist, bringt der ständige Austausch mit den Kunden, ihren Wünschen, ihren Anregungen und ihrer Kritik wertvolle Einsichten in das, was zu verbessern ist und wie es geschehen soll. Nicht der Kunde als König, als autokratischer Herrscher, sondern als Informationspartner steht im Zentrum dieser Betrachtungsweise.

Viel häufiger als das Lob für gute und sehr gute Leistungen (die schnell vom Überraschenden zum Erwarteten werden) äußern die Kunden Kritik an verbesserungswürdigen Aspekten des Angebots. Kritik zu erfahren ist schmerzhaft, besonders wenn sie innerbetrieblich dazu verwendet wird, Schuldige für einen Fehler zu finden, statt gemeinsam an einer zukünftigen Verbesserung zu arbeiten. Ständig wiederkehrende Kritik nagt an der Zufriedenheit der Beschäftigten und führt letztendlich zur Demotivierung. Dies gilt auch für Kritik und Anregungen von Mitarbeitern, die an Entscheider weitergegeben wird, ohne dass eine Reaktion darauf erfolgt. In verschiedenen Gesprächen mit Fahrern habe ich immer wieder gehört, dass ihr Engagement über die Jahre auch

dadurch erloschen sei, weil sie Anregungen und Kritik von Kunden zwar weitergegeben, aber weder eine Reaktion, noch eine Begründung für die ausgebliebene Reaktion erhalten hätten.

Es gibt einen ganzen Fächer von Möglichkeiten, die Sichtweise der Kunden zu erschließen und ihre Erfahrungen und Ansichten nutzbringend für die Qualität des Produkts und der Dienstleistung einzusetzen. In vielen Verkehrsunternehmen gibt es von Zeit zu Zeit quantitative Kundenbefragungen mittels Quelle-Ziel-Erhebung, doch die wichtige Frage nach dem Qualitätsempfinden bleibt dabei trotz hohen Personal- und Zeitaufwands außen vor. Ein erster Schritt ist, Antwortkarten oder Kurz-Fragebögen in Fahrzeugen, an Zugangspunkten und in Servicestellen auszulegen und dafür zu sorgen, dass die Kunden schnelle Reaktionen auf ihre Äußerungen erhalten. Doch sind die Antworten nicht repräsentativ, denn in der Regel füllen nur wenige Hochmotivierte diese Fragebögen aus: besonders engagierte und zufriedene Stammkunden, also Enthusiasten und Fans des Unternehmens und seiner Produkte, mehr aber noch die besonders Unzu-

friedenen, die im Moment einer krassen Enttäuschung ein Ventil für ihre Eindrücke suchen.

Die Meinung des breiten Mittelfeldes der relativ zufriedenen oder unzufriedenen Kunden bleibt verborgen. Um zu einem repräsentativen Bild über die Kunden und ihre Ansprüche zu gelangen, bieten sich Massenbefragungen mehrerer hundert oder tausend Kunden an. Verzerrend auf die tatsächlichen Ergebnisse wirkt allerdings häufig der so genannte Sponsorship-Effekt: Die Befragten antworten, wie sie vermuten, dass es der Auftraggeber der Studie erwartet. Aufklärung über die tatsächliche Einstellung erreicht man oft mit der Frage: "Würden Sie dieses Produkt einem Verwandten oder einem guten Freund weiterempfehlen?" Doch auch bei Massenbefragungen handelt es sich nicht um wirkliche Dialoge, sie werden zum Großteil durch die vorausgreifende Gestaltung der Fragebögen bestimmt und die zugelassenen Antworten müssen zählbar und messbar sein, um in ein statistisches Raster zu passen. Offene Fragen werden in vielen Fällen deswegen vermieden, weil sie zu sperrig beim Erfassen und bei der Verarbeitung sind. Die

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

so gewonnenen Informationen erreichen zudem nur indirekt und statistisch stark gefiltert ihre Adressaten, die Authentizität der Kundenerfahrung bleibt auf der Strecke. Als Ergebnis von Massenbefragungen ergibt sich häufig nur noch ein abstraktes Gruppenbild. Statt klarem Schwarz und Weiß ist, bildhaft gesprochen, nur noch Grau erkennbar. Diesen Umstand beschreibt der folgende Witz: Ein Jäger schießt einmal links und einmal rechts am Hasen vorbei, doch statistisch gesehen ist der Hase tot.

Der individuelle Kunde mit seinen persönlichen Belangen geht in diesen flächenhaften Untersuchungen vollständig verloren und ist für die an der Produktpflege und -entwicklung Beteiligten nicht mehr erkennbar. Weder entstehen perspektivische Einblicke noch Visionen in das, was die Kunden begeistern und in welche Richtung zukünftige Ansprüche gehen könnten.

Die Aussagekraft von Massenbefragungen reicht häufig nur so weit, wie schon vorher Kenntnisse im Unternehmen bestanden. Dafür ist die Kundenbefragung zum Buchfahrplan eines Verkehrsverbundes ein treffendes Beispiel. In der Befragung von 300 Nutze-

rinnen und Nutzern dieses Informationsmittels ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- je höher die Übersichtlichkeit, umso besser wird der Fahrplan bewertet
- die Beurteilung der Übersichtlichkeit hängt von Lesbarkeit und Layout ab
- höhere Übersichtlichkeit führt zu besserer Beurteilung des Informationsgehalts

Die Ergebnisse scheinen nach dem Motto: "Nenne mir deinen Namen und ich sage dir, wie du heißt" entstanden zu sein.

Zuweilen führen Käuferbefragungen geradewegs auf den Holzweg. So verfehlte die Anfang der neunziger Jahre eingeführte S-Klasse von Mercedes-Benz weitgehend den Geschmack der Kunden und erntete durch ihre Größe und Maße von vielen Seiten herbe Kritik. Dieses Großunternehmen mit seinem hochentwickeltem Marktforschungs-Instrumentarium zeigte

sich blind gegenüber gesellschaftlichen Einstellungsänderungen.

Ein namhaftes Marktforschungsinstitut befragte rund 700 Kunden des Öffentlichen Personen-Nahverkehrs nach den für sie wichtigen Leistungsmerkmalen. Die Verbindungsqualität (Taktichte, Umstiege, Pünktlichkeit und Fahrzeiten) erreichte dabei Rang 1 in der Prioritätenliste. Die befragten ÖPNV-Kunden maßen den Aspekten Belästigungsschutz, Fahrzeug- und Haltestellenkomfort am wenigsten Bedeutung zu. Ausgerechnet die Erfolgsfaktoren des Autos: Sitzplatzgarantie, Witterungsschutz und Abgeschlossenheit sollen gemäß dieser Marktforschung kaum von Bedeutung sein. Immerhin stellte das Institut zugleich fest, dass bei Fahrzeug-Komfort und Belästigungsschutz der größte Zufriedenheitsabstand zum PKW besteht.

Dies ist ein typischer Fall von Massenbefragungen, die zu Sowohl-schwarz-als-auch-weiß-Ergebnissen führen und deshalb nur einen geringen Erkenntniswert für den Auftraggeber besitzen. (9)

Aussage- und eindrucksstärker als flächenhafte

Befragungen sind persönliche Gespräche zwischen Kunden und Vertretern des Unternehmens. Hier sind "Zeichenleser" gefragt, die in der Lage sind, den Kern der Aussage zu erkennen. Dabei reicht es nicht zu hören, was der Kunde sagt. Wichtiger noch ist die Suche nach dem Inhalt, also: Was meint mein Gegenüber?, genauso: Was bedeutet das, was ich hier wahrnehme? und auch: Wie passt das, was ich hier wahrnehme, zu meinem eigenen Bild? Schon vor rund zweihundert Jahren meinte der französische Staatsmann Talleyrand: "Die Sprache ist dem Menschen gegeben, um seine Gedanken zu verschleiern." Deshalb erinnert die Suche nach der Wahrheit in so einem Kundengespräch an einen Sehtest, bei dem eine Figur erkannt werden soll, die in einer Wolke von Punkten versteckt ist.

Damit diese Gesprächsanlässe, zum Beispiel eine Tasse Kaffee, ein gemeinsames Essen, ein Treffen am Informationsstand oder im Kundencenter, besser noch an einem neutralen Ort, dem Unternehmen einen hohen Nutzen bringen, bedarf es einer systematischen Vor- und Nachbereitung. Je offener und ungezwungener sich die Atmosphäre in diesen Eins-

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

zu-eins-Gesprächen gestaltet, desto aussagestärker und kreativer sind die Ergebnisse. Nicht nur Mitarbeiter im Service, gerade auch Führungskräfte sollten solche Gespräche führen, die zur Erdung mit den Kunden, ihrem Erleben und ihren Wünschen beitragen. Um genau zu diesem Ziel zu gelangen, haben einige Bahngesellschaften in Großbritannien hierfür regelmäßige "Meet the Managers"-Termine eingerichtet.

Als Alternative oder Ergänzung zu flächenhaften Befragungen und zu Einzelgesprächen bietet sich an, mit Kunden in Focus- oder Extended Creativity Gruppen (ECG) ins Gespräch zu kommen. Solche "Kundenkliniken" bieten, sofern sie professionell moderiert werden und unter Beteiligung von Mitarbeitern verschiedenster Funktion und hierarchischer Einordnung stattfinden, nicht nur einen vertieften Einblick in Sichtweisen und Empfindungen der beteiligten Kunden. Unter Einsatz eines Bündels von Kreativtechniken ergibt sich die Gelegenheit, schon die Zukunft der Produkte und der Hersteller-Kunden-Partnerschaft zu erkennen. In vielen Branchen und bei vielen

Produkten hat sich gezeigt: Erfolgreiche Unternehmen wissen, was die Kunden wollen. Um Marktführer zu werden, muss man es schon vor den Kunden wissen.

Eine Variante der Focus- oder ECG-Gruppen bilden die so genannten Planungszellen. Die Teilnehmenden werden nach dem Zufallsverfahren ausgewählt, um eine große Bandbreite von Ansichten und Einsichten zu erhalten. Die Auswahl erfolgt durch Ziehung einer Stichprobe aus dem Einwohner-Melderegister. Weil in den Planungszellen Bürgerinnen und Bürger, Kunden wie Nicht-Kunden zu Worte kommen, fließt auch die spezielle Sichtweise der Nicht-Kunden in die Ergebnisse ein. Sofern es sich nicht um ein quasi Monopolunternehmen wie die Telekom handelt, stellen die tatsächlichen Kunden eines Anbieters immer nur einen geringen Prozentsatz der Gesamtbevölkerung dar. Daher ist es in der Regel ausgesprochen aufschlussreich zu erfahren, wo die Gründe für die Nicht-Nutzung liegen. Die aktuellen Kunden sind, sofern sie nicht zur Nutzung gezwungen sind, eher mit der Leistung eines Anbieters zufrieden und haben weniger

Verständnis- und Handhabungsprobleme als Außenstehende. Weil diese mit den Produkten erheblich weniger vertraut sind, entsteht ein Verfremdungseffekt, durch den ein Sachverhalt viel deutlicher zutage tritt, als es Betriebsangehörige oder die momentanen Kunden wahrnehmen. Bei der Üstra – Hannoversche Verkehrsbetriebe AG – nahmen fast 300 repräsentativ ausgewählte Teilnehmende im Rahmen von Planungszellen die Leistungen des Verkehrsunternehmens. Das direkte Ergebnis war ein Bürgergutachten (10) mit mehreren hundert Empfehlungen für die Planer der Üstra.

Eine weitere Möglichkeit zur Vertiefung des Dialogs mit den Kunden führt über die Beteiligung an der Produktentwicklung. Vor einiger Zeit startete im nördlichen Münsterland der Stadtbus Rheine. Durch mehrere Veranstaltungen während der Vorbereitungsphase und im ersten Betriebsjahr erhielten die Nutzer/innen des vorhandenen Busangebots wie auch interessierte Noch-nicht-Kunden Einblick in den Planungsstand und Gelegenheit, Fragen, Kritik und Alternativvorschläge einzubringen. Ein Großteil der

Änderungswünsche wurde in die betriebliche Planung eingeflochten.

Die Kompetenz der Verbraucher lässt sich ebenfalls über Fahrgast-Beiräte erschließen. Schon um Produktschwächen zu ermitteln und möglichst schon in der Planungszeit zu beheben, doch ebenso aus Gründen der demokratischen Beteiligung, sollte es in Städten, Gemeinden und Kreisen solche regelmäßig konsultierten Verbraucher-Gremien geben.

Vielen Betriebslern erscheint das Geschäft auch ohne Beteiligung von außen schon kompliziert genug. Jeder Weitere, der "seinen Senf dazugeben" möchte, wird dann als Störung empfunden. Ob in Fahrgast-Beiräten, Kundenkliniken, Präsentationsveranstaltungen oder in Planungszellen: Den Dialog mit den aktuellen und den potenziellen Kunden zu führen ist meines Erachtens der günstigste Weg, Fehlentscheidungen und nicht marktgerechte Handlungen zu erkennen, schon bevor sie Geld, Ansehen in der Öffentlichkeit und innerbetriebliche Motivation kosten, oder sie so rasch wie möglich zu korrigieren,

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

ehe sie vor sich hin rotten und zu schleichenden Verlusten führen. Nur ein Unternehmen, das lernbereit und lernfähig ist, wird sich in Zeiten des ständigen und raschen Wandels auf Dauer behaupten können. Je umfassender es lernt, mit den äußeren Rahmenbedingungen umzugehen und aus einer Vielzahl von Erkenntnisquellen die passenden Handlungen zu entwickeln, desto besser wird seine Position in der Zukunft sein.

Qualitäts-Standards festlegen

"Nicht alles, was zählt, kann man zählen. Und nicht alles, was man zählen kann, zählt." (*Albert Einstein*)

In meiner Stadt gibt es einen Augenoptiker, bei dem sich ungewöhnliche Dinge abspielen. Im Allgemeinen erwartet man von einem guten Fachgeschäft ein breites Angebot, eine freundliche Bedienung und kurze Wartezeiten. Vor dem besagten Laden bildet sich nicht selten eine lange Schlange, denn nur zwei Kunden dürfen ihn gleichzeitig betreten. Auf die Fra-

ge nach dem Sortiment erhält der Kunde die Antwort: "Das, was wir im Fenster haben." Dabei ist der Ton alles andere als freundlich und samstags um fünf nach zwölf trifft der Kunde bereits auf verschlossene Türen. Als uneingeweihter Beobachter fragt man sich, wieso es dieses Geschäft noch gibt, wenn doch alle greifbaren Faktoren für schlechte Servicequalität sprechen. Der Optiker ist jedoch dafür bekannt, ein unvergleichliches "Händchen" für die individuell passende Brille zu haben. Ausschlaggebend ist demnach der langfristige Nutzen für die Kunden, weshalb sie alle beschriebenen – und messbaren – Nachteile in Kauf nehmen.

Gerade im Dienstleistungsbereich – und besonders, wenn es um das Management der Kunden-Wahrnehmungen geht – wird es zunehmend schwieriger, auf Zahlen basierende Standards anzusetzen. Musik in einem Symphoniekonzert lässt sich messen, das Frequenzspektrum und der Schalldruck, die Taktzahl und die Länge des Stückes, ebenso die Anzahl der Stimmen und der Beteiligten, doch alle diese Messergebnisse geben nicht im Geringsten darüber Auskunft,

welches Werk von welchem Komponisten gespielt wurde, geschweige denn, wie die Qualität der Ausführung war.

In den Augenblicken der Wahrheit, wo es um den flexiblen Umgang mit den momentanen Bedürfnissen, Wünschen und Stimmungen der Kunden geht, sollten Mitarbeiter weitreichende Entscheidungsspielräume haben. Diese Freiheit stützt sich auf fachliche und soziale Kompetenz, die durch stetige Sensibilisierung, Trainings und Schulungen gefördert wird. Aufgabe der Führung ist dabei, die erforderlichen Ressourcen – Kenntnisse, Fähigkeiten, Hilfsmittel und Freiräume – bereitzustellen. Das Wohlbefinden der Kunden spielt sich zwischen den Extrempunkten "ungestört bleiben" und "verhätschelt werden" ab. Es ist von der individuellen Kundenpersönlichkeit und zugleich der jeweiligen Situation beeinflusst. Daher ist standardisiertes Verhalten im direkten Kontakt von Mensch zu Mensch eher nachteilig.

"Das Endergebnis einer Serviceerfahrung sind Gefühle." (11) Subjektiven Empfindungen stehen quasi objektive Messungen gegenüber. Ein Dienstleis-

tungs-Anbieter muss sich daher stets von neuem die Frage stellen, wie relevant Messgrößen für den Qualitätseindruck der Kunden sind. Zudem gibt es jede Menge Gelegenheiten, sich bei der Bestimmung von Standards zu vergaloppieren. Die schon erwähnte "Höflichkeitsregel", zweimal den Namen des Kunden im Beratungsgespräch zu nennen, ist so ein Beispiel. Jede/r reife Verbraucher/in erkennt dies als Anbiederung und plumpen Marketingtrick und auch die so "gemäßregelten" Mitarbeiter fühlen sich als denkende Menschen beleidigt. Ein anderes Beispiel ist die Norm, dass nach dem dritten Klingeln die Telefonverbindung zwischen Kunde und Anbieter zustandekommt. Dauert es dann ein Vielfaches dieser Zeit, bis der Anrufer endlich dazu kommt, an der richtigen Adresse sein Anliegen zu schildern, zeigt dies die mangelnde Relevanz der Messgröße in Bezug auf den Kundennutzen.

Doch auch bei Dienstleistungen lassen sich viele Aspekte messen und in Zahlenwerten darstellen. Messen ist im Bereich des Erwarteten und des materiellen Umfelds angebracht und richtet sich insbeson-

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

dere an die Beschäftigten, die nicht direkt am Zustandekommen des Produkts beteiligt sind, deren Arbeit jedoch starke Auswirkungen auf die von den Kunden empfundene Qualität hat. Messbar sind zeitliche Größen, etwa die Pünktlichkeit, die Wartezeit an Ampeln, die Verweildauer an Haltestellen oder die Gesamtreisezeit ebenso, wie lange Servicestellen persönlich oder telefonisch erreichbar sind und wie schnell Kunden dort bedient werden. Messbar sind auch Mengen wie Einsteiger- und Umsteigerzahlen, die Zahl der stehenden Fahrgäste oder die Quote der sichergestellten Anschlüsse.

Messbare Service-Standards und Service-Leitlinien aufzustellen nützt den Mitarbeitern, denn damit erhalten sie konkrete Anhaltspunkte für ihre Tätigkeit. Sie machen den abstrakten Begriff Servicequalität greifbarer. Zudem dienen messbare Standards der Selbstverpflichtung, denn Kollegen wie auch Kunden bekommen damit die Möglichkeit zur Reklamation, falls die vereinbarte Leistung nicht eingehalten wurde. Für die Beschäftigten bieten sie eine Orientierung sowohl im Hinblick auf das, was im

Mindestfall zu tun ist, als auch darauf, wie es zu tun ist. Zugleich sind sie eine stetige Erinnerung an die konkreten Arbeitsziele. Die Ursachen für Qualitätsmängel sind mit der Hilfe von Messgrößen besser ortbar und somit ist es auch leichter, zielgerichtet und schnell an der Optimierung des betreffenden Teilbereiches zu arbeiten.

Standards müssen nicht immer in Zahlen- oder Prozentwerten ausgedrückt werden, sie können auch über Ja-/Nein-Aussagen der Qualitätsmessung dienen. So lässt sich das Qualitätsniveau einer Haltestelle anhand einer Inventarliste beschreiben. Diese kann die Aspekte Informationsmittel (Fahrplan- und Preisdarstellung, Linienband, Netzplan und Umgebungsplan), Ausstattung (Witterungsschutz, Beleuchtung, Sitzplätze, erhöhter Bordstein, Buskap, dynamische Fahrgastinformation, Wechselsprechanlage) und Zuwegebeschaffenheit umfassen. Numerische Standards sind bei der Frage sinnvoll, wie oft die Haltestelle gereinigt und auf Vollständigkeit überprüft wird oder in welcher Frist eine Richtigstellung oder Reparatur erfolgt. Auf Messungen fußt ebenso die Priori-

tätenbildung in der Frage, welche Haltestellen zuerst auf das angestrebte Qualitätsniveau gebracht werden sollen. Auch die Qualität der Ausstattung von eigenen und angemieteten Fahrzeugen kann mit einer Inventarliste, einem Pflichtenheft beschrieben werden. Ob das anfänglich hohe Qualitätsniveau auf Dauer gehalten wird, lässt sich damit aber nicht ermitteln.

In jedem Fall ist es günstiger, Service-Standards etwas niedriger anzusetzen, als sie unter optimalen Bedingungen erreicht werden könnten. Ein gegenüber dem Idealfall etwas zurückgeschraubtes Leistungsmaß bietet den Vorteil, dass die versprochene Leistung auch sicher geliefert werden kann. Ziele, die zu hoch angesetzt sind, demotivieren ebenso wie zu niedrige Anforderungen, die Langeweile und Desinteresse auslösen. Bei der richtigen Justierung der Qualitätsstandards bleibt den Kunden das Gefühl, dass alles in Ordnung ist, vielleicht sogar eine unverhofft positive Überraschung. Unrealistisch hohe, illusorische Vorgaben, die zu häufig verfehlt werden, sorgen bei den Kunden für Verärgerung und Enttäuschung und bei den Mitarbeitern für Frustration und Resignation.

Durch gemeinsam festgelegte, nachvollziehbare und überprüfbare Qualitätsziele werden innerbetriebliche Reibungen und Missverständnisse abgebaut. Der Wille zur Mitarbeit an Qualitätszielen entsteht aus dem Verständnis für die Grundlagen von Service-Standards und aus der Teilhabe bei ihrer Bestimmung und Fortschreibung. Dabei unterstützt die persönliche Erfahrung mit den Produkten des Unternehmens die Beschäftigten bei der Entscheidung, wie angemessen und bedeutsam Leistungsstandards aus Kundensicht sind. Schon nach kurzer Zeit wird die Arbeit anhand der Orientierungslinien zur Normalität, wenn auch zu Beginn die formelle Verpflichtung verunsichernd oder mühevoll erscheinen mag. Doch wie ein Fahrzeug beim Anfahren und Beschleunigen die meiste Energie benötigt, braucht es, erst einmal in Schwung gekommen, nur noch wenig Energiezufuhr, um das Tempo zu halten.

Service-Standards lassen sich auf sehr unterschiedlichen Wegen erhöhen. Der Einsatz von Technik kann dazu ebenso beitragen wie geänderte Verfahren und Arbeitsabläufe oder eine Kombination aus beidem.

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Zu den technischen Möglichkeiten gehören Ticket- und Informationsautomaten (jedoch nur, wenn sie zusätzlich angeboten werden, und nicht, um den Kunden jeden zwischenmenschlichen Kontakt mit den Servicekräften zu entziehen), Call-Center-Technik, Ampelbeeinflussung oder Sonderfahrspuren. Zu den qualitätsfördernden Verfahren gehört zum Beispiel der Verzicht auf die Kontrolle jedes Fahrgastes beim Einstieg. Eine Mischung aus beiden Herangehensweisen zeigt das Beispiel eines Regionalbus-Unternehmens. Jedes Jahr während eines mehrtägigen Volksfestes vervielfachte sich die Zahl der Fahrgäste, was bei konventioneller Fahrkartenausgabe zu enormen Verspätungen geführt hätte. Um diesem Qualitätsmangel vorzubeugen, gab das Unternehmen spezielle Tagesfahrkarten aus. Statt regulär sieben verringerte man dabei die Zahl der Preisstufen auf drei. Die Sonderfahrkarten wurden nicht über die relativ langsamen elektronischen Drucker ausgegeben, sondern von Blocks verkauft. Einige Tage vor Beginn des Volksfestes erhielten sämtliche Haushalte in den Orten entlang der Linienwege eigens erstellte Informationsprospekte. Neben dem Fahrplan wurde

auch der betreffende Fahrpreis genannt. Damit entfielen die zeitaufwendigen Erläuterungen beim Ticketverkauf in den Bussen. Auf Anregung der Fahrer wurden die Tageskarten in unterschiedlichen Farben gedruckt. So konnten die Fahrer mit einem raschen Blick die Gültigkeit erkennen, auch ohne das aufgestempelte Datum abzulesen. Durch diese Verknüpfung von technischen und organisatorischen Maßnahmen fuhren die Busse trotz des großen Andrangs fast ohne Verspätung.

An dieser Stelle noch einige Beispiele für Qualitätsstandards in Verkehrsunternehmen:

- **Wartezeit am Schalter:**
Maximal fünf Minuten während der Hauptverkehrszeit, zu anderen Zeiten höchstens drei Minuten (BR 1992, WAGN, SWT, NLR 1997)
- **Wartezeit am Telefon:**
Maximal 30 Sekunden für 87 Prozent aller Anrufe (CENTRO 1997)

- **Telefonische Erreichbarkeit:**
24 Stunden an jedem Tag (VGN)
- **Reaktionszeit auf Beschwerden:**
Telefonische Rückmeldung auf schriftliche Beschwerden nach spätestens drei Tagen (SWT 1997). Maximal fünf Tage bis zum Zwischenbescheid, höchstens 15 Tage bis zum abschließenden Bescheid (WAGN 1997)
- **Zahl der Beschwerden:**
Maximal eine auf 20.000 Fahrgäste, sonst keine weitere Vergabe von Leistungen an das betreffende Anmietunternehmen (CENTRO 1997)
- **Pünktlichkeit:**
93 Prozent aller Züge mit maximal fünf Minuten Verspätung (WAGN 1997). Nicht eigenwirtschaftliche Fahrten mit mehr als 12 Minuten Verspätung gelten als ausgefallen, das Anmietunternehmen erhält dafür keine Bezahlung (CENTRO 1997)
- **Zuverlässigkeit:**
99 Prozent aller im Fahrplan genannten Fahrten werden durchgeführt (BR 1992, SWT, WAGN 1997)
- **Angebotsdichte:**
In städtischen Bereichen mindestens zwei Fahrten pro Stunde – montags bis samstags von 7 bis 19 Uhr, maximal 400 Meter bis zur nächsten Haltestelle – montags bis samstags von 7 bis 19 Uhr, maximal 700 Meter bis zur nächsten Haltestelle – abends und sonntags (CENTRO 1997)
- **Unterbringung während der Fahrt:**
Maximal 20 Minuten Aufenthalt im Zug ohne Sitzplatz (BR 1992, WAGN 1997). Maximal 35 Stehende pro 100 Sitzplätze (BR 1992, NLR 1997). Sitzplatzgarantie für Schnellbus-Fahrgäste (WVG 1990)
- **Fahrzeugausstattung:**
Alle neuen Busse mit Doppelverglasung (WVG 1994). Alle neuen Busse und Bahnen mit Klimaanlage (BVG 1998)

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

- **Verpflegung:**
Frühzeitige Information vor dem Einstieg, wenn im Zug keine Speisen und Getränke angeboten werden können (BR 1992, SWT, WAGN 1997)
- **Reinigung der Bahnhöfe:**
Kundenbereiche einmal täglich, Toiletten mehrmals täglich (WAGN 1997). Gefahrenquellen werden nach spätestens einer Stunde gesichert oder beseitigt (CENTRO 1997). Rolltreppen und Aufzüge werden unverzüglich repariert (BVG 1998)
- **Reinigung der Verkehrsmittel:**
Regelmäßig, auch im laufenden Betrieb (BVG 1998)
- **Reinigung von Haltepunkten und Haltestellen:**
Haltepunkte mindestens alle drei Tage (WAGN 1997). Sämtliche Wartehallen werden einmal im Monat komplett gereinigt, Müll und Graffiti werden dabei entfernt, anstößige Graffiti und Gefahrenquellen wie zerbrochenes Glas werden innerhalb von 24 Stunden beseitigt, Wartehallen in Stadtzentren werden alle zwölf Monate gestrichen, ein beschädigter Anstrich wird innerhalb von 28 Tagen ausgebessert (CENTRO 1997)
- **Haltestellenausstattung:**
Wartehäuschen (Pavillons) an allen Haltestellen (BVG 1998)
- **Betriebsbereitschaft von Geräten:**
Fahrkarten-Automaten sind 98 Prozent des Tages betriebsbereit (WAGN 1997). Automaten halten Tag und Nacht genügend Wechselgeld bereit (BVG 1998). Uhren und Anzeigen werden innerhalb von 24 Stunden repariert (WAGN 1997)
- **Information für Sehbehinderte:**
Fahrplan- und Preis-Informationen in Großdruck, in Braille sowie auf Cassetten erhältlich (WAGN 1998)
- **Informationen für Hörbehinderte:**
Induktionsschleifen für Hörgeräte an den Schaltern der größeren Bahnhöfe (ANGLIA 1997)

- **Fahrplanherausgabe:**
Spätestens zehn Tage vor Beginn der neuen Fahrplanperiode (SWT 1997). Spätestens sieben Tage vor Beginn von Bauarbeiten, die Einfluss auf den Fahrplan haben (WAGN, NLR 1997)
- **Veröffentlichung der gemessenen Zuverlässigkeit:**
Monatlich für den abgelaufenen Monat und die letzten zwölf Monate (BR 1992, SWT, WAGN 1997)
- **Kunden-Feedback:**
Porto für Feedback-Karten trägt das Unternehmen (Stadtbus Rheine 1997)
- **Angebotsabruf:**
Kostenlose telefonische Bestellung von Anruf-Sammeltaxi und Linientaxi (Stadtbus Rheine 1997)

Erläuterung der verwendeten Abkürzungen:

ANGLIA: Anglia Railways, Ipswich, Großbritannien,
BR: British Rail, Großbritannien, BVG: Berliner Verkehrsbetriebe, Berlin

CENTRO: Management- und Servicegesellschaft für den öffentlichen Personenverkehr in den West Midlands, Birmingham, Großbritannien

NLR: North London Railways, Winchester, Großbritannien

SWT: South West Trains, London, Großbritannien

VGN: Verkehrsverbund Großraum Nürnberg, Nürnberg

WAGN: West Anglia Great Northern Railway, Cambridge, Großbritannien

WVG: Westfälische Verkehrsgesellschaft, Münster

Kunden-Beschwerden als Lebenszeichen auffassen

Jede Reklamation ist grundsätzlich ein Signal für das noch vorhandene Interesse des Kunden, denn in der Mehrzahl wandern enttäuschte Verbraucher still-

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

schweigend ab. Es gilt aus diesen Lebens-Äußerungen Nutzen zu ziehen und Kritik an den Leistungen des Anbieters als wichtige Information zu betrachten. Wie sehr Unzufriedenheit auf der Abnehmerseite zu einem schleichenden Gift werden kann, das nicht nur den Umsatz reduziert, sondern auch den Ruf des Unternehmens beeinträchtigt, belegt die Erkenntnis, dass jeder Enttäuschte mehreren anderen Menschen von seinen schlechten Erfahrungen berichtet. Die Zahlen zum Multiplikationsfaktor reichen bis zu elf potenziellen Kunden, die Nachricht von einem einzigen enttäuschten Anwender erhalten. Demgegenüber steht das werbliche Potenzial, das zufriedene Kunden darstellen. Viel nachhaltiger, als es Werbung in Massenmedien tun könnte, sind sie die Botschafter des Unternehmens.

Öffentliche Verkehrsmittel gehören zu den sehr erklärungsbedürftigen Produkten. Sie verlangen eine Menge Kenntnisse über Abfahrtszeiten, Zugangspunkte, Liniennetze und Fahrpreise. Für einen Laien sind dies Bruchstellen, an denen die Gefahr groß ist, etwas falsch zu machen. Je automatisierter und unpersön-

licher die Leistung erfolgt, desto risikoreicher stellt sich subjektiv die Nutzung dar. Deshalb ist ein zufriedener Kunde von Bus und Bahn nicht nur Werber, sondern auch Informationspartner für potenzielle Kunden, denn er kann aus eigener Erfahrung und Überzeugung erklären, wie das Angebot müheles und sicher funktioniert.

Reklamationen legen auf kurze Sicht Schwächen offen, von denen man vielleicht besser nichts erfahren wollte. Langfristig sind sie Chancen, weil sie Hinweise auf bestehende Probleme geben, die von anderen Maßnahmen zur Qualitätssicherung noch nicht erfasst worden sind. Deshalb sollte Reklamieren so leicht wie möglich gemacht werden. Die sachlichen und psychologischen Hürden für dieses Kunden-Feedback sind in der Regel hoch und häufig werden Reklamationen aus kurzsichtiger Sparsamkeit abgewiesen.

Richard Whiteley (12) fasste aus seiner Sicht die Gründe dafür zusammen, warum Kunden nicht reklamieren – obwohl sie mit der Leistung nicht zufrieden sind:

- Sie glauben, dass Reklamieren nichts nützt. Schließlich wissen sie, dass die meisten Beschäftigten nicht dazu ausgebildet sind, mit Reklamationen umzugehen; meistens wird man auf eine Reklamation hin nur leer angestarrt.
- Reklamieren ist schwer. Denken Sie an das letzte Mal, als Sie sich entweder über jemanden in einer Organisation beschwerten (...) wollten. Sie haben wahrscheinlich gemerkt, dass Sie, um es richtig zu machen, erst einmal den Namen der Person herausfinden müssten, dann, wer ihr Vorgesetzter ist, dann die Adresse nachschlagen, einen Brief schreiben und ihn abschicken. Das ist eine Menge Arbeit.
- Man fühlt sich unfreundlich und wichtigtuersch. Die meisten Menschen beschwerten sich nicht gern. Sie fühlen sich unwohl in der Rolle. Andererseits gibt es ein paar hingebungsvolle Reklamierer – sie wollen, dass die anderen wissen, was sie denken, und kümmern sich nicht sehr darum, was man von ihnen denkt.

- Der Wettbewerb bietet den Konsumenten in der heutigen Zeit soviel Wahlmöglichkeiten, dass es buchstäblich leichter ist zu wechseln als zu reklamieren.

Ich sehe noch einen weiteren Grund. Viele Kunden spüren unterschwellig – womöglich aus den Erfahrungen mit dem eigenen Arbeitsumfeld –, dass nicht das direkte Gegenüber, der einzelne Mitarbeiter, für eine nicht zufriedenstellende Leistung verantwortlich ist, dass es sich vielmehr um einen systembedingten Fehler im Unternehmen des Anbieters handelt. Acht von zehn Fehlern haben ihre wahre Ursache nicht bei dem Mitarbeiter, bei dem sie offenkundig werden (13). Die Service-Kraft würde somit neben den Reibungen in der betrieblichen Organisation bei einer Beschwerde auch noch dem Druck des unzufriedenen Kunden ausgesetzt sein, ohne etwas für mehr Qualität tun zu können. Ein Ausdruck dieser wenig auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse abgestellten Organisationsform ist die oft gehörte, lapidare Äußerung: "Dafür bin ich nicht zuständig."

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

So zahlreich die Elemente der Servicekette sind, so vielfältig sind die Momente der Wahrheit, während derer etwas nicht zufriedenstellend abläuft. Nicht immer übersteigt dann die Enttäuschung eine Schwelle, die zur Reklamation führt. Gleichwohl sollten Kunden jede Möglichkeit erhalten, ihre schlechten Erfahrungen an das Unternehmen zu leiten, bevor sie es anderen Menschen gegenüber tun.

Von den vielen Möglichkeiten, um auch hier dem Kunden "Goldene Brücken" zur Übermittlung von Lebenszeichen zu bauen, seien hier einige genannt:

- In Bussen und Bahnen sowie in den Niederlassungen liegen Meinungskarten aus, auf denen Kunden Wünsche, Anregungen und Kritik äußern können. Neben der Möglichkeit zur schriftlichen Fassung der Beschwerde sollte auch ein Feld mit der Bitte um telefonische Rücksprache durch das Unternehmen aufgedruckt sein: "Bitte rufen Sie mich an ..."

Häufig liefert die telefonische Rückfrage von Seiten des Unternehmens eine viel flexiblere, situationsgerech-

tere und auch emotional zufriedenstellendere Reaktion auf die Äußerung eines Kunden. Der Wert eines persönlichen Dialogs wird von den meisten Kunden weitaus höher eingeschätzt als eine briefliche Reaktion, die wie durch einen Filter gestrichen wirkt und häufig nur deshalb schriftlich erfolgt, weil am Ende etwas "für die Akten" vorhanden sein soll. Für die Meinungskarten sollte stets ein geschlossener, täglich geleerter Postkasten in Reichweite sein, denn häufig bezieht sich die Kritik auf die unmittelbar dem Kunden gegenüberstehende Servicekraft. Für den Fall, dass ein Kunde die Meinungskarte zu Hause ausfüllen will, sollte das Verkehrsunternehmen die Kosten für den Postversand übernehmen. Viele englische Verkehrsunternehmen haben Customer Relations Manager eingestellt, die mit Name, Dienstanschrift und -telefonnummer auf den Informationsmaterialien genannt werden. Hier findet sich das Kontakterprinzip wieder: An einer klar erkennbaren Stelle laufen die Drähte zwischen Kundenäußerungen und innerbetrieblicher Organisation zusammen.

- Einige Zeit nach dem Start eines neuen Angebots richtet das Verkehrsunternehmen einen Informationstag

ein, bei dem Bürgerinnen und Bürger Fragen und Kritik auch Führungskräften gegenüber äußern können. Diese Sprechstunden bieten sich auch als regelmäßiger Termin in Stadtteilen an.

Der Ort für das Gespräch mit den Kunden sollte leicht erreichbar sein, damit neben der telefonischen Rückkopplung auch der unmittelbare persönliche Kontakt möglich ist. Nur selten erfüllen Betriebshöfe diese Anforderung. Besser geeignet sind Rathäuser oder größere, zentral gelegene Servicepunkte, die Raum für einen ungestörten Austausch bieten. Die Gelegenheit zum Dialog liefert schon im Vorfeld Stoff für eine redaktionelle Berichterstattung in den lokalen Medien. Die Ergebnisse des Informationstages bieten, neben Ansatzpunkten für Verbesserungen, einen Anlass, um das Ansehen als offenes und kundennahes Unternehmen zu steigern.

- An Haltestellen ist nicht nur auf dem Aushangfahrplan, sondern auch auf der Trägerplatte ein Aufkleber mit Adresse und Service-Telefonnummer angebracht.

Statt nach dem Zufallsprinzip wird ein entwendeter Fahrplan durch aktive Einbindung der Kunden viel rascher wieder angebracht. Obwohl viele hundert Busse und Bahnen eine Haltestelle passieren, bleibt ein entwendeter oder beschädigter Fahrplan manchmal über Wochen von den Mitarbeitern unentdeckt oder wird nicht ersetzt. Solche offenkundigen und langwierigen Macken erwecken sehr leicht den Eindruck der mangelhaften Qualitätskontrolle. Hilfesuchenden Fahrgästen ist es egal, welche Umstände dazu führen, dass fehlende Informationen nicht ersetzt werden. Sie nehmen nur wahr, wie Mängel erst nach unverständlich langer Zeit entdeckt und behoben werden.

An diesem letzten Beispiel zeigt sich sehr bildhaft, dass effektives Reklamationsmanagement für den Kunden auch prompte Reaktionen nach sich ziehen muss, will das Unternehmen nicht weiter an Glaubwürdigkeit verlieren. Es hat die Chance, Pluspunkte zu sammeln, kann aber auch, bei einer verspäteten oder ausgebliebenen Antwort, weitere Minuspunkte anhäufen. Ohne nachvollziehbar schnelle Reaktion wird das schon belastete Verhältnis weiter verschlech-

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

tert, bis zum Abbruch der geschäftlichen Beziehung durch den wahlfreien Kunden.

Kunden-Beschwerden anzuregen und möglichst viele Informationskanäle dafür zu öffnen, ist nur der erste Schritt. Zugleich sollte geklärt werden, wie die Beschwerdeaufnahme erfolgt und wem als "Beschwerdeeigentümer" die Verantwortung für die Weiterbearbeitung obliegt. Diese Person braucht die entsprechenden Ressourcen für eine effektive Bearbeitung. Das heißt: Die Wege im Unternehmen müssen ebenso eindeutig sein wie zeitliche Vorgaben, Reaktionsweisen und Reaktionsspielräume. Damit sich die Bearbeitung nicht in Einzelaktionen – und seien sie auch noch so gelungen – verliert, braucht ein Unternehmen die systematische Auswertung der Beschwerdefälle:

- quantitativ, um Ausmaß und Verteilung des Beschwerdeaufkommens zu ermitteln
- qualitativ, um die Ursachen für Leistungsminderungen oder Leistungsausfall zu analysieren

Diese Auswertung sollte regelmäßig nicht nur an die direkt Beteiligten, sondern auch an die Unternehmensleitung gehen und zum festen Themenkreis in Führungsrunden gehören.

Eine prompte und zufriedenstellende Reaktion hilft nicht nur, den Kunden zu halten. Manchmal ist gerade sie es, die das Gefühl von nachhaltiger Zufriedenheit herstellt und so für einen treuen und überzeugten Kunden sorgt. Allerdings ist ein Stammkunde noch lange kein Werber für Produkt und Anbieter. Wie bei den Mitarbeitern stellt sich die Frage nach dem Potenzial und nach den Ressourcen, die den Kunden gegeben werden, um ihren Willen und ihr Können zu fördern, Werber für das Unternehmen zu sein.

Das höchste Potenzial bieten zweifelsohne diejenigen Kunden, welche als ungebundene Wahlfreie ihre Entscheidung glaubwürdig vertreten können. Demnach wäre ein Rentner in den Siebzigern, der im Blick der Öffentlichkeit über "jede Menge Zeit" verfügt, wohl kaum ein überzeugender Werber gegenüber einem Angestellten Mitte 30. Auf eine Selbständige

von 50 Jahren übt eine gleichaltrige Hausfrau mit ihrer Entscheidung für Bus und Bahn nur eine geringe Wirkung als Produktwerberin aus.

Die willkürliche und die unwillkürliche Überzeugungskraft eines Kunden, seine Referenzqualität, ist eine schwankende, stark von Umfeld und Situation abhängige Größe. Ein Zwanzigjähriger in einem verbeulten Kleinwagen besitzt in der Wahrnehmung eines etablierten Vierzigers nur eine geringe Menge dieser Referenzqualität. Das Lob eines Ehepaares für eine kleine, familiäre Pension am Stadtrand trifft auf taube Ohren bei Geschäftsreisenden, denen an einem zentral gelegenen Hotel mit Konferenzräumen und umfassenden Telekommunikations-Möglichkeiten im Zimmer gelegen ist. Ein Übergewichtiger, der von großen Portionen in einer Gaststätte schwärmt, wird damit Gesundheitsbewusste schwerlich begeistern können.

Der Wille: Nicht jede Ware oder Dienstleistung eignet sich zur Werbung durch den Kunden. So gibt es bei manchem Produkt eine Scheu, zumindest aber eine Hemmschwelle, sich zu dessen Gebrauch zu

bekennen. Ohne Unterstützung durch die Marktkommunikation fristen Busse und Bahnen häufig ein Dasein als imagekranke Produkte, zu deren Nutzung man sich nicht unbedingt bekennt. Um den Stolz und den Willen zum Bekenntnis zu wecken, müssen Verkehrsunternehmen über Werbung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ihren Kunden ständig den Rücken stärken. Diese Aktivitäten dienen also nicht nur der Absatzförderung, sie sind zugleich ein wichtiger Teil der Dienstleistung für den Kunden.

Das Können: Selbst das Vorhandensein glaubwürdiger Stammkunden und deren Willen, sich für ein Produkt stark zu machen, bedeutet nicht, dass sie dazu schon in der Lage sind. Um die werblichen Fähigkeiten seiner Kunden zu entwickeln, muss ein Anbieter in zwei Richtungen aktiv werden. Er muss sowohl Meinungen prägen als auch Materialien liefern. Spricht ein Verkehrsunternehmen hauptsächlich von "Sparen beim Fahren" und vom "Verzichten" auf das Auto in der Kommunikation mit seinen Kunden, werden diese gegenüber Nicht-Nutzern mit hoher Wahrscheinlichkeit nur auf dieser schmalen Spur argumentieren.

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Zum perfekten Werber wird ein Kunde allerdings erst dann, wenn ihm die passenden Mittel zur Verfügung stehen. Ein gutes Beispiel sind für mich die Blocks mit Telefax-Vorlagen, die – nicht umsonst – kostenlos in den Telekom-Läden erhältlich sind. Diese humorvollen Vorlagen fördern sowohl den Absatz von Telefoneinheiten als auch bei den Empfängern den Wunsch, selbst Nachrichten zu versenden. Geradezu ein Klassiker der Stammkunden-Aktivierung sind die Leser-werben-Abonnenten-Prospekte, in denen der Informationsnutzen, der geldliche Vorteil und die Auswahl der Werbegeschenke dargestellt sind. Seit einigen Jahren gibt es auch beim Verkehrsverbund Rhein-Ruhr ein entsprechendes Abonnenten-Programm. Ein weiteres Beispiel aus dem Bereich der öffentlichen Verkehrsmittel sind Einladungskarten für Feste und Feiern, auf denen der Einladende die passende Linie, den Takt und die Zielhaltestelle angeben kann. Die Stadtverkehr Detmold GmbH (SVD) hat für viele Haltestellen individuelle Fahrplankarten erstellt, die Unternehmen, Behörden und Privatleute ihrer Korrespondenz beilegen können. Alle diese Maßnahmen geben dem Kunden die Ressourcen, um für das von ihm verwendete Produkt zu werben.

So wie es Zeit und Energie braucht, um die Potenziale der Beschäftigten zu entwickeln, sind Phantasie, vielfältige Aktivitäten und ein langer Atem erforderlich, damit aus zufriedenen Kunden überzeugende Werber werden.

Für Entschädigungen sorgen

"Was schief gehen kann, wird auch schief gehen" ist eine Weisheit, die als Murphy's Gesetz bekannt geworden ist. Die Feststellung trifft mehr noch als in Produktionsbetrieben auf die Arbeit von Dienstleistungsunternehmen zu. Denn wo in einer Fabrik die Fehler noch behoben werden können, bevor die Endverbraucher davon Notiz nehmen, erfolgen Produktion und Verbrauch bei einer Dienstleistung am selben Ort, buchstäblich vor den Augen des Konsumenten.

Zu den systembedingten Fehlern gesellen sich im Augenblick von Herstellung und Verbrauch situationsgebundene Fehler. Dadurch ist die Wahrscheinlichkeit, als Kunde eines Verkehrsunternehmens mit

nicht zufriedenstellenden Leistungen Kontakt zu bekommen, um ein Vielfaches höher als bei Verbrauchsgütern, die eine lange Reihe von Qualitätskontrollen passiert haben, bis sie die Verkaufspunkte erreicht haben. Selbst wenn dann etwas nicht in Ordnung ist, kann der Käufer meistens ohne große Mühe unter mehreren vorhandenen ein fehlerloses Exemplar aussuchen, die defekte Ware schnell umtauschen oder er erhält den Kaufpreis zurückerstattet.

Wenn also etwas schief geht, und das ist, realistisch betrachtet, in beinahe jedem Moment der Fall, können Kompensation und besonders Kulanz den Ärger des Abnehmers dämpfen und sein Interesse am Produkt erhalten. Deswegen sollte sich ein Unternehmen systematisch der Frage der Entschädigung widmen. Große Probleme bieten die Gelegenheit, Großartiges zu leisten, und Störungen bieten Chancen, positive Beziehungen zu knüpfen. Eine Problemlösung, die den Kundenärger nicht nur dämpft, sondern sogar Begeisterung dafür auslöst, wie die Unstimmigkeit behoben wurde und wie der Anbieter engagiert zum Nutzen des Abnehmers gehandelt hat, schafft viel-

fach sogar eine festere Bindung als ein ereignislos funktionierendes Angebot. Dabei sollte nicht übersehen werden, dass jegliche Form von Kompensation nur eine Reaktion auf die vom Kunden erlebte Leistungsminderung oder den Leistungsausfall ist. Eine – nachträgliche – Wiedergutmachung, ob immateriell als Entschuldigung, materiell als Geschenk oder finanziell als Preisnachlass, Geldrückgabe oder Schadenersatz, ist so gesehen unmöglich.

Es gibt – unbewiesene – Gerüchte, dass mancher Hersteller bewusst fehlerhafte Ware liefert und dann die großzügige Richtigstellung als subtile Form des strategischen Marketings hinzufügt. So vertrat etwa der Technikvorstand eines Autoherstellers die Ansicht, Rückrufaktionen würden nicht das Image des Unternehmens schädigen, sondern als verantwortungsbewusst akzeptiert (14). Mit genug Zynismus könnte man die Reparaturleistung als Waren-"Mehrwert" bezeichnen und auch eine Weile so verkaufen. Doch die Grenze ist zu schmal, um als Dienstleister darauf eine Kundenbindungsstrategie aufzubauen. Zu häufig als Ausgleich für Produktmacken eingesetzte

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Kompensation wird in diesem Fall zu einem gleichzeitig teuren und unbrauchbaren Werkzeug.

Entschädigung sollte, auch für die Kunden stets wahrnehmbar, eine außergewöhnliche Reaktion auf außergewöhnlich selten auftauchende Minderleistung bleiben. Sie zeigt dem Käufer, dass der Anbieter an mehr als nur der "schnellen Mark" interessiert ist und dass es ihm darum geht, in ein dauerhaftes Kunden-Lieferanten-Verhältnis zu investieren. Kompensation und Kulanz machen Geschehenes nicht ungeschehen, doch dämpfen sie die Enttäuschung, denn schließlich ist eine Minderleistung gegenüber der erwünschten, versprochenen Qualität ein nicht eingelöster Vertrauensvorschuss. Wird das Vertrauen in die Güte des Produkts mehrmals gestört, kann auch eine großzügige Entschädigung keine Wirkung mehr entfalten. Ganz gleich, in welcher Form sie geleistet wird, ist sie zuerst ein Eingeständnis, dass die Leistung nicht den berechtigten Ansprüchen des Kunden entsprochen hat, und zugleich eine Bitte um Entschuldigung. Sie gewährt zudem in gewissem Maße auch Trost, etwas, das zwischen Menschen, die nur geschäftliche Beziehungen

haben, ganz außergewöhnlich ist und das deshalb eine große Wirkung auf den Kunden haben kann.

Vor ein paar Jahren bekam ich den Brief eines Fahrgastes auf den Schreibtisch, dessen Erwartungen ganz erheblich enttäuscht worden waren. Dieser Kunde verbrachte einige Wochen in unserem Verkehrsgebiet und hatte ein zehn Tage gültiges Urlauberticket gekauft, von dem er während seines Aufenthalts in der ländlich geprägten Region regen Gebrauch machte. Durch eine Verspätung und das Versäumnis des Fahrers, den Anschlussbus über den Umstiegswunsch zu informieren, musste der Kunde fast eine ganze Stunde auf die nächste Fahrtmöglichkeit warten. Beim Lesen des Briefes war ich beeindruckt von der Mühe, die sich der Verfasser gemacht hatte. Er musste die Anschrift des Unternehmens herausfinden und wohl eine halbe Stunde oder mehr seiner Zeit in den Brief investiert haben. Das Schreiben enthielt keinerlei Forderung nach Kompensation für das Ärgernis. Neben der berechtigten Enttäuschung sprach es von dem Wunsch, den Anbieter auf den Qualitätsmangel aufmerksam zu machen. Soweit zum Inhalt. Doch

was bedeutet so viel Mühe, die sich der Kunde gemacht hatte? Sie zeugt meines Erachtens vom Vertrauen, dass der Lieferant Interesse an dieser Information hat und auch daran, den Mangel nachhaltig zu beheben. Am zweiten Tag nach Eintreffen des Briefes erreichte ich den Absender telefonisch in seinem Hotel. Nachdem wir über das Erlebnis des Kunden gesprochen hatten, bot ich ihm an, kostenlos das gleiche Ticket für den Rest seines Aufenthalts zuzusenden.

Mitarbeiter, die mit der Regressbearbeitung betraut sind, können beurteilen, dass viele der Kunden bereits die telefonische Kontaktaufnahme durch den Anbieter als eine Art Wiedergutmachung empfinden. Während des Gesprächs spürte ich die Zufriedenheit des Kunden, die allein durch die Nachfrage von Seiten des Unternehmens ausgelöst wurde und die viel direkter und emotionaler war als ein noch so persönlich gehaltener Entschuldigungsbrief. Aus der Zufriedenheit wurde echte Begeisterung, als ich meinem Gesprächspartner ein neues, kostenloses Ticket anbot. Auch wenn er als Urlaubsgast nur einige Tage in unserem Verkehrsgebiet verbringen würde, meinte

der vordem enttäuschte und nunmehr positiv überraschte Kunde, werde er bei allen Gästen Werbung machen für das Busangebot.

Die Mischung aus persönlicher Anteilnahme und materieller Kompensation hatte den Schaden, der durch eine reduzierte Leistung eingetreten war, objektiv natürlich nicht im Geringsten ungeschehen gemacht. Und doch war ein zufriedener und sogar begeisterter Kunde das Ergebnis dieses Kulanzgesprächs, das Zeit in Anspruch nahm und in sehr bescheidenem Maße den momentanen Gewinn des Unternehmens reduzierte. Aber schließlich hatte der Kunde ja auch eine Leistung mit erheblich reduzierter Qualität erhalten.

Auf längere Sicht eröffnet Kulanz die Möglichkeit zu nachhaltiger Kundenbindung und zur wirkungsvollen Akquisition von Neukunden, indem überzeugte und sogar begeisterte Verwender einer Ware oder Dienstleistung als Multiplikatoren wirken. So ist bewusst eingesetzte Kulanz eine extrem kostengünstige Werbung.

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

Entschädigungen sollten so weit wie möglich orts- und zeitnah erfolgen. Deshalb gehört die Entscheidungskompetenz und die Handlungsmacht, zumindest bis zu einem gewissen, vorher festgelegten Erstattungsumfang, in die Hände der Servicekräfte, die direkt am Zustandekommen der Dienstleistung beteiligt sind. Gerade im Fahrdienst haben die Mitarbeiter aber oft nicht genügend Zeit, um sich angemessen mit dem Kundenproblem zu befassen. Daher ist es ratsam, zusätzlich eine zentrale Kundenbetreuungsstelle einzurichten, bei der die Fäden aus Kunden- wie Unternehmenssicht zusammenlaufen. Hier zeigt das im Kapitel "Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden herstellen" vorgestellte Kontakter-Prinzip seine Stärke in Form von kurzen Wegen für die Reklamierenden und rascher wie kompetenter Bearbeitung.

"Wir müssen sparen" ist das oft gehörte Argument in Verkehrsbetrieben, woraus sich bald der Gedanke ableitet, Kulanz sei Streichmasse, die nicht zur Pflicht, sondern zur Kür des Unternehmens gehörte und deshalb leichtfertig aufgegeben werden könne. Der Ver-

zicht darauf ist falsche Sparsamkeit, die nur den Augenblick behandelt und die dem Kunden wehtut. Zweifellos gibt es auch Verbraucher, die den Willen des Anbieters, für zufriedenstellende Kompensation eines entstandenen materiellen oder immateriellen Schadens zu sorgen, über Gebühr ausnutzen oder missbrauchen. Allein schon um den mit Regressleistungen beschäftigten Angestellten das Gefühl zu geben, die Balance zwischen Wiederherstellung der Zufriedenheit des Kunden und Aufwand zu wahren, braucht Kulanz ein "kollektives Gedächtnis". Ein Teil davon ist eine verbindliche Absprache, wann und in welchem Umfang Schadenersatz geleistet werden kann, um unnötiger Verschwendung vorzubeugen. Der andere Teil ist eine Datensammlung, die Kompensationsfälle systematisch festhält und so ermöglicht festzustellen, wie häufig derselbe Kunde (was immerhin auffällt) oder die gleiche Situation (was für beide Seiten ärgerlich ist) eine Entschädigungsleistung auslöst. Demgegenüber sollten weder Garantiekosten noch die Zahl der Gewährleistungsfälle als Maßstab für die Kundenzufriedenheit herangezogen werden, denn dies fördert eine restriktive Handha-

bung. Der dritte Teil des kollektiven Gedächtnisses ist die ständige Messung von qualitätsbedeutsamen Parametern, damit es dem Kunden nicht schwerer als nötig gemacht wird, im Fall einer Minderleistung seine Forderung zu begründen.

Der falschen Sparsamkeit – Verzicht auf Kompensation und Kulanz zu Lasten des Kunden – steht mit diesem kollektiven Gedächtnis die angemessene Sparsamkeit gegenüber: Zur Bindung des Kunden kommt der Überblick über Aufwendungen für Kompensation und Kulanz, der Schutz vor missbräuchlicher Behandlung sowie das Wissen um die Schwächen des Angebots. So vielfältig wie dessen Facetten sind die Service-Standards und so unterschiedlich können sich Entschädigungen für nicht erfüllte Qualitätsversprechen darstellen.

Zum Schluss noch einige Beispiele für Kompensations- und Kulanzleistungen von Verkehrsunternehmen:

- ICE-Aufpreis zurück, wenn der Zug um mehr als 30 Minuten verspätet ist (DB)
- Gutschein über 50 Mark für einen künftigen Fahrkartenaufkauf, wenn die reguläre Reisezeit um mehr als 90 Minuten überzogen wird (DB 1999)
- Reservierungsgebühr wird erstattet, wenn der gebuchte Platz nicht eingenommen werden kann (ANGLIA 1997)
- Reservierungsgebühr erstattet und Gutschein für nächsten Ticketkauf, wenn Kunde trotz Reservierung während der gesamten Fahrt stehen muss (ANGLIA 1997)
- Gutschein über 20 Prozent des Fahrpreises, wenn zwischen Start- und Zielbahnhof eine Verspätung von mehr als einer Stunde eintritt, 50 Prozent bei mehr als zwei Stunden Verspätung (WAGN, ANGLIA 1997)

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

- Jeweils fünf Prozent Ermäßigung auf neue Zeitkarten, wenn die Pünktlichkeit in den abgelaufenen zwölf Monaten um drei Prozent oder die Zuverlässigkeit um ein Prozent unter den Zielvorgaben gelegen hat (SWT, WAGN, ANGLIA 1997)
- Beim Kauf von Zeitkarten jeweils ein Prozent Ermäßigung für jeden Monat, in dem die Zielvorgaben für Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit verfehlt wurden. Höchstens sieben Prozent für jeden der beiden Parameter. Maximale Gesamtermäßigung 14 Prozent (WAGN1997)
- Gratisfahrkarte bei mehr als 20-minütiger Verspätung (BVG 1998)
- Bei mehr als 20-minütiger Verspätung zwischen 23 und 5 Uhr werden Taxikosten bis zu 50 Mark erstattet (BVG 1998)
- Falls durch eine Verspätung der Anschlussbus verpasst wird, erhält der Kunde die Taxikosten für die Weiterfahrt (RVM 1998)
- Kostenlos nicht-alkoholische Getränke, wenn während der Zugfahrt mehr als 60 Minuten Verspätung entstehen (WAGN 1997)
- Briefmarken-Heft im Wert von 3,20 Mark als Entschuldigung gegenüber nicht zufriedengestellten Kunden (VRR 1998)
- Wird Kleidung durch Verschulden des Unternehmens verschmutzt, erhält der Kunde die Reinigungskosten ersetzt (BVG 1998)

Erläuterung der verwendeten Abkürzungen:

ANGLIA: Anglia Railways, Ipswich, Großbritannien

BVG: Berliner Verkehrsbetriebe, Berlin

DB: Deutsche Bahn AG

RVM: Regionalverkehr Münsterland, Münster

SWT: South West Trains, London, Großbritannien

VRR: Verkehrsverbund Rhein-Ruhr, Gelsenkirchen

WAGN: West Anglia Great Northern Railway, Cambridge, Großbritannien

G: In Prozessen denken

Was heute noch unerwartet, überraschend und vielleicht sogar begeisternd ist – die Ansage und Anzeige der kommenden Haltestellen, der Verkauf von Tageszeitungen, Tragetaschen und Schirmen oder die Ausrüstung jedes Sitzplatzes mit einem Audiomodul, die Begrüßung der Einsteigenden in Bus oder Bahn, die tätige Mithilfe und der fürsorgliche Einsatz der Servicemitarbeiter – verliert auf Dauer seine Reizstärke und fällt in seiner Bedeutung vom Begeisternden auf die Ebene des Erwünschten vielleicht sogar bis zum Erwarteten zurück. Beständig ist nur der Wandel. Deshalb kommt es darauf an, kontinuierlich über Servicestandards nachzudenken, deren Bedeutung für die aktuelle Arbeit zu überprüfen und die Rahmenbedingungen zu schaffen für eine unablässig sprudelnde Quelle von Verbesserungen.

Sollte man sich davor hüten, ein "Fass ohne Boden" zu öffnen und die Ansprüche der Kunden in den Himmel wachsen zu lassen? "Fangen wir bloß nicht damit an" könnte eine Reaktion auf das hier Vorgestellte sein. Im Mobilitätsmarkt steigen die Anforderungen ständig weiter. Beim motorisierten Individualverkehr zeigt sich

seit Jahren ein Trend zu immer feinerer Diversifikation der Nachfrage und des Angebots. Zu den traditionellen Angeboten Limousine und Kombi gesellten sich extreme Kompaktmodelle, Vans, Geländewagen und Cabriolets in zwei- und viersitziger Ausführung. Zu den Motorrädern kamen die Motorroller und selbst in diesem Spezialsegment bietet jeder Hersteller inzwischen eine Vielzahl von verschiedenen Modellen und Varianten. Wenn auch angesichts dieser Entwicklung das Wort von der "Kanibalisierung" des eigenen Fahrzeugprogramms fällt, ziehen alle Hersteller im Rahmen ihrer Möglichkeiten mit. Ausstattungsdetails, die vor nicht allzu langer Zeit noch den Luxusautomobilen vorbehalten waren wie elektrisch betriebene Fensterheber und Schiebedach, Zentralverriegelung, Airbags, ABS, Klimaanlage, Standheizung und Navigationssysteme finden sich heute schon in Klein- und Kleinstwagen.

Was für die Wettbewerber aus der Kraftfahrzeugbranche zutrifft, hat ebenso Auswirkungen auf die Ansprüche und Wünsche der Kunden der Verkehrsunternehmen. Im Wettbewerb zu stehen heißt: Teilnehmer am selben Spiel zu sein. Wer denkt, hier mit anderen Spielregeln zum Erfolg zu gelangen, ist

schnell im wirtschaftlichen Abseits. Auch wenn die Verkehrsunternehmen passiv bleiben, ändern sich die Marktbedingungen. Wem als Fahrgast vor sechzig Jahren außerhalb der größeren Städte fünf Zugabfahrten pro Tag geboten wurden, war meistens schon zufrieden. Wer sich vor dreißig Jahren noch kein Auto leisten konnte, hatte sich zu fügen, wenn der Bus ungefähr jede Stunde eine Abfahrt bot. Notgedrungen musste jede Unpünktlichkeit in Kauf genommen werden.

In naher Zukunft schon gibt es nur noch einen kleinen Kreis von Menschen, die ohne Wahlmöglichkeit an den öffentlichen Nahverkehr gebunden sind. Bereits heute erwartet der Kunde vom ÖPNV die gleiche Kernleistung wie von einem PKW: eine praktisch ständige Verfügbarkeit, minutengenaue Pünktlichkeit, abgestimmte, sicher funktionierende Reiseketten, falls er umsteigen muss, Sitzplatzgarantie und ähnlich viel Bewegungsfreiheit, wie sie der eigene Wagen bietet.

Für Anbieter im Nahverkehr mögen diese Maßstäbe erschreckend hoch sein und die bange Frage nach der

Wirtschaftlichkeit auslösen. Sie nicht zu erfüllen bedeutet für die Zukunft, noch mehr Kunden einzubüßen. Qualität zu produzieren verursacht leicht bezifferbare Kosten. Weit gravierender sind jedoch die Kosten für Un-Qualität (1). Zum innerbetrieblichen Mehraufwand (Fehlerkosten durch Mehrarbeit, Nacharbeit und Ausschuss) addieren sich externe Fehlerkosten in Form von Garantie- und Kulanzleistungen. Kaum zu beziffern, doch dabei wirtschaftlich nicht weniger schmerzhaft sind die entgangenen Umsätze und Gewinne durch abgebrochene Geschäftsbeziehungen. Qualität ist also niemals teuer. Sie ist nicht nur preiswert, wenn es darum geht, den Erfolg des Unternehmens zu sichern und auszubauen. Sie ist lebenswichtig, sollen die öffentlichen Verkehrsmittel in Zeiten weiter wachsender Individualmotorisierung mehr sein als nur Lieferant von Restmobilität für den ständig kleiner werdenden Kreis der Zwangskunden.

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Verfahren stellen im Grunde leicht überwindbare Stufen auf dem Weg zu mehr Qualität dar und doch sind nachhaltige, also wirkungsvolle und dauerhafte Verän-

G: In Prozessen denken

derungen nur dann erreichbar, wenn sich alle Beteiligten im Verhältnis zu den potenziellen Kunden, für sich persönlich und bei Kolleginnen und Kollegen im Betrieb darauf einstellen, dass es gilt dicke Bretter zu bohren.

Das prozesshafte Denken bezieht sich zuerst natürlich auf die Elemente der Servicekette aus Sicht der Kunden. Dies beginnt bei der ersten Produktinformation, geht über den Weg zum Einstiegspunkt, die Fahrt an sich, mögliche Umstiege, den Weg von der Zielhaltestelle zum eigentlichen Ziel und schließt die erste Wiederkauf-Entscheidung wie auch die Nachkauf-Betreuung ein.

Die Arbeit mit der Servicekette macht es nicht nur leichter, die Erlebniswelt der Kunden zu verstehen und zu optimieren. Sie hilft auch in betrieblicher Hinsicht: Der Herstellungsprozess mit sämtlichen Tätigkeiten, beteiligten Bereichen und Personen gewinnt an Transparenz. Durch das Aufgliedern in Unterprozesse werden Teilschritte leichter überschaubar und planbar. Dazu steigt das Verständnis für den Zusammenklang und die Mit-Verantwortung aller Einzelbereiche.

Das Vertrauen der Kunden (zurück-)gewinnen

In der Vorstellung der meisten Bürgerinnen und Bürger ist der öffentliche Nahverkehr als leistungsfähige Alternative zum Auto nicht mehr vorhanden. In jahrelanger Prägung mussten sie erfahren, dass Nahverkehrsunternehmen für wenig kundenfreundliche Leistungen stehen und der eigene fahrbare Untersatz – ob Fahrrad, Motorroller, Motorrad oder PKW – eine größere "Problemlösekompetenz" bietet, nämlich den individuellen Mobilitätswunsch flexibler, schneller und subjektiv sogar billiger erfüllen kann.

Die Hürde für den Verbraucher, sich für ein alternatives Angebot zu entscheiden, ist also hoch. Der Begriff der "path dependence" beschreibt die innere Überzeugung eines Menschen, dass der gewählte Weg zwar nicht zu optimalen Ergebnissen führen mag, eine alternative Kaufentscheidung oder gar ein Systemwechsel jedoch mit ungleich höheren Kosten, also mit größeren Unannehmlichkeiten verbunden wäre. Die meisten Menschen ziehen die Überschaubarkeit des Bekannten und Vertrauten einem möglichen, entfernt liegenden Nutzen vor. Beispiele aus

der "path dependence" Diskussion sind: die herkömmliche Aufteilung der Schreibmaschinentastatur, ebenso das vielgeschmähte DOS-Betriebssystem von Personal Computern oder das VHS-Videosystem, welches aus technischer Sicht vielleicht nicht die erste Wahl war, sich jedoch im Kundenurteil durch seine umfassende Verfügbarkeit durchgesetzt hat. (2) Diese "path dependence", das Gefühl, keine wirkliche Alternative zu haben, sehe ich auch bei der überwiegenden Zahl der PKW-Nutzer.

Obwohl selbst seit vielen Jahren Fahrgast in Bussen und Bahnen, lerne ich immer wieder, dass die tatsächlichen Möglichkeiten und die heute schon erreichte Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verkehrsträger viel größer sind, als selbst ein Stammkunde erwartet. Um Einblick darin zu bekommen, war allerdings für mich fast jedes Mal ein hoher Vertrauensvorschuss und meistens auch eine Menge Forscherdrang nötig. Ohne ihn hätte ich, als jemand, der im Nordwesten Deutschlands wohnt, beispielsweise kaum Informationen über das Nahverkehrsangebot im Nordschwarzwald bekommen können. Inzwischen habe ich erfahren,

dass es von der Haltestelle an der nächsten Ecke bis zu einem schwäbischen Dorf mit gut 3.000 Einwohnern eine abgestimmte, funktionierende stündliche Verbindung gibt, die sogar bis wenige Meter vor die Eingangstür meines Ziels reicht – und das selbst noch am Samstagnachmittag.

Um einem potenziellen Kunden, der seit Jahren die Umwelt als ein fugenloses System von Stadt-, Land-, Bundesstraßen und Autobahnen erfahren hat, das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit einer Alternative zu geben, braucht der öffentliche Verkehr eine langfristige, fehlerfreie Zuverlässigkeit, die einen Systemwechsel mühelos und Sicherheit gebend macht. Vertrauen ist schwer errungen und schnell wieder verspielt.

Das prozesshafte Denken orientiert sich ebenfalls an der Biographie der Kunden und setzt schon beim ersten Kontakt eines potenziellen Nutzers an. Die Konsumgüterhersteller richten ihre Werbeanstrengungen seit Jahren verstärkt auf die Zielgruppe der Unter-Zehnjährigen. Nachweislich wird hier der Grundstein für das Konsumverhalten und die spätere Markenbindung gelegt.

G: In Prozessen denken

Eine Vielzahl von Verkehrsbetrieben und -verbänden hat dies erkannt und sucht den Zugang zu diesem wertvollen Stammkundenpotenzial. Dazu dienen spezielle Medien für den Gebrauch in Schulklassen, aber auch der direkte Kontakt mit den Service-Mitarbeitern der Unternehmen. Beispiele dafür sind die Unterrichtsmaterialien des Verkehrsverbunds Rhein-Ruhr mit dem Titel "Unterwegs mit Bus und Bahn" sowie "Clever auf Achse" des Verkehrsverbunds Stuttgart oder das Programm "Kinder in Fahrt" der Stadtwerke Münster. Neben der Vermittlung von Einsicht in die Auswirkungen des Vandalismus an Fahrzeugen und in die Sichtweise des Fahrpersonals lernen die Kinder nicht nur das Angebot, sondern auch die menschliche Seite der Unternehmen kennen. Dabei haben sie Gelegenheit, Fragen zu stellen und sich auch kritisch zu äußern. Andere Verkehrsbetriebe besuchen schon Kindergärten und sorgen so für den ersten sympathievollen Kontakt der jungen Neukunden mit dem ÖPNV und den Menschen, die hinter der Dienstleistung stehen. In allen diesen Fällen ist es das Ziel, schon früh die Kundenbindung zu stärken und aus den Zwangs-Fahrgästen von heute wahlfreie Stammkunden von mor-

gen zu machen. Was aber nützen schöne Worte und Bilder oder ein entspannter Umgang während einer Testfahrt, wenn sich der alltägliche Umgang ganz anders darstellt?

Fast alle Kinder fahren instinktiv gerne mit Bussen und Bahnen, die ihnen mehr Bewegungsraum als der elterliche PKW bieten und dazu ein reizvolleres Umfeld mit vielen interessanten Menschen. Fast alle Kinder fahren dann auch als gebundene Stammkunden per Bus oder Bahn zur Schule. Dort lernen sie, besonders im ländlichen Bereich mit weniger dichtem Fahrangebot, dass sich die Unternehmensleistung selten nach ihren Bedürfnissen richtet und dass sie nach der Schule lange warten müssen, bis der Bus eintrifft. Sie sind gezwungen, jeden Morgen sehr früh aufzustehen, um langwierig und auf verschlungenen Wegen zur Schule gebracht zu werden. Sie erfahren, dass die Einsatzplaner aus betrieblichen Gründen mehr Schüler in die Fahrzeuge pressen, als es den Maßstäben einer qualitätsvollen Beförderung entspricht, und mehr, als es der kluge Umgang mit künftig wahlfreien Stammkunden nahe legt.

Dies entspringt einer kurzsichtigen Effizienzvorstellung, die dazu führt, als "Patentlösung" den ganzen Tag lang Gelenkbusse in einem Gebiet einzusetzen, in dem nur zwei bis drei Stunden täglich und nur während der Schulzeit wirklich diese Kapazitäten benötigt werden. Wenn dann morgens und mittags die Schüler befördert werden, sind diese Fahrzeuge dagegen häufig bis zum Fahrerplatz vollgepresst, so dass sich die – in diesem Moment noch unfreiwilligen – Stammkunden nicht selten wie Vieh transportiert fühlen. Dabei wird die vom Hersteller angegebene maximale Fahrgastzahl rein rechnerisch nicht einmal überschritten.

Zerstörungen durch aggressive junge Fahrgäste in und an den Fahrzeugen sind das unmittelbare Ergebnis dieser angeblichen Sparsamkeit bei der Einsatzplanung. Mittelbar führt dies zu einer inneren Abkehr und bald nach der bestandenen Führerscheinprüfung auch zu einer tatsächlichen Abwendung vom ÖPNV. Dann sind es nicht nur Vorurteile, sondern handfeste, persönliche "Er-Fahrungen" der jungen Kunden, die dazu führen, sich sobald es geht vom ÖPNV zu entfesseln. Dieses wenig perspektivische Denken bei der Beförderungsqualität ist aus

wirtschaftlicher Sicht bedrohlich für die Verkehrsunternehmen.

Aus der Geschichte ist ein besonders tragisches, frühes Beispiel solch eines kurzsichtigen Problemlösungs-Versuchs bekannt. Ausgerechnet der griechische Philosoph Heraklit (540-480 v. Chr.), der durch seine Erkenntnis "Panta rhei" (Alles fließt, ist im ewigen Wechsel) im Grunde der Vater des prozesshaften Denkens genannt werden könnte, nahm dabei ein trauriges Ende. Im Alter litt der weise Mann an der Wassersucht, an Ödemen, die seinen Bauch, seine Lungen und seine Beine füllten. Er hatte beobachtet, wie aus einem frischen Misthaufen in der Sonne Wasser verdampfte und kam zu dem Schluss, dieser Vorgang könnte auch seine Krankheit heilen. Heraklit grub sich bis zum Hals in einen dampfenden Misthaufen ein – und kam darin um (3). Der Kurz-Schluss vom Symptom zur Therapie wurde dem Philosophen zum Verhängnis.

Karl Albrecht bezeichnet in seinem Buch "Total Quality Service" diese Einstellung als typisch westli-

G: In Prozessen denken

ches Managementdenken nach der Regel: "Ist der Gewinn niedrig, senke die Kosten". Dem sofort bezifferbaren (Gewinn, Verlust) werden sofort bezifferbare Maßnahmen (Kosten reduzieren) entgegengesetzt, und statt einer zukunfts- und marktorientierten Geschäftsstrategie herrscht das Rasenmäher-Sparen (4). Für Jan Carlzon, den Chef der Fluggesellschaft SAS, reduzieren Kosteneinsparungen nach dem "Käseschaber-Prinzip" jedoch nur die Wettbewerbsfähigkeit (5).

Den Wert des zufriedenen Kunden erkennen

Heute beginnt die Ablösung nicht erst im Alter von 18 Jahren, wenn der größte Teil der Jugendlichen schon die Schule hinter sich hat oder im letzten Schuljahr ist. Mit der Rollerwelle – die genau wie die Auto- welle keine kurzfristige Erscheinung ist – haben immer mehr Jugendliche die Chance, für wenig Geld und selbstbestimmt mobil zu sein. Schon im Alter von 15 oder 16 Jahren lösen sich diese Fahrgäste heute und mehr noch in Zukunft von Bus und Bahn.

Zum prozesshaften Denken gehört auch, sich klar zu werden über die materielle Bedeutung eines Kunden. Zu einem Teil mag in vielen Verkehrsunternehmen die Geringschätzung für die Kunden daher rühren, dass rein statistisch jeder "Beförderungsfall" nur geringe Einnahmen bedeutet. Kaum, dass im Nahverkehr Einzeltickets verkauft werden, die im zweistelligen D-Mark-Bereich liegen. Diese Sichtweise verführt jedoch dazu, den finanziellen Wert des Fahrgastes für das Unternehmen an einer einzelnen Kaufentscheidung zu messen.

Nehmen wir das Beispiel eines Fahrgastes, der sich testweise eine Monatskarte für 60 Mark kauft: Bei einem Beförderungsfaktor von 50 bedeutet dies einen "Kundenwert" von 1,20 Mark pro Fahrt – nach der konventionellen Betriebsstatistik von 1,20 Mark "pro Fahrgast".

Dieser Kunde ist mit den Leistungen des Verkehrsunternehmens vollständig zufrieden und vielleicht sogar begeistert. Deshalb abonniert er eine Monatskarte; im Jahr für 600 Mark. Gesetzt, er bleibt nur fünf Jahre Kunde des Unternehmens, bedeutet dies einen

"Kundenwert" von 3.000 Mark. Innerhalb der fünf Jahre überzeugt er fünf weitere potenzielle Kunden davon, wie gut nach seiner Erfahrung Bus und Bahn funktionieren, und unterstützt diese Interessenten dabei, die ungewohnten Produkte sicher zu nutzen. Jeder dieser Neulinge bleibt ebenfalls fünf Jahre lang Kunde. (Wie viele weitere potenzielle Kunden von den Neu-Einsteigern überzeugt werden, bleibt hier unberücksichtigt.) Aus 60 Mark für eine Monatskarte ist so schon mittelfristig ein Umsatz von (6 x 3.000) 18.000 Mark geworden.

Es kann aber auch anders kommen: Der Kunde ist von den Leistungen des Verkehrsunternehmens enttäuscht und entscheidet sich nach einem Probemonat wieder für Auto, Fahrrad oder Motorroller. Ehe Bus und Bahn von seiner inneren Landkarte verschwunden sind, gibt der enttäuschte Kunde seine Negativerfahrungen noch an Verwandte, Freunde, Kollegen und Nachbarn weiter. Deren Vor-Urteile verstärken sich durch das fundierte Urteil eines Ex-Kunden. Angenommen, nur drei mögliche Kunden werden deshalb abgehalten, öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen,

bedeutet das zusätzlich entgangene Umsätze von (3 x 3.000) 9.000 Mark.

Bei zurückhaltender Rechnung beziffert sich der Wert eines – zufriedenen – Kunden also auf 27.000 Mark bei einem Preis von 50 Mark pro Abo-Monatskarte; und das ohne Preiserhöhungen während der Geschäftsbeziehung. Bei einem durchaus üblichen Monatskartenpreis von 100 Mark verdoppelt sich der "Kundenwert" auf 54.000 Mark. Zurückhaltend ist diese Betrachtung des Kundenwerts auch deshalb, weil aus den Erfahrungen anderer Branchen und besonders des Mitbewerbers Auto (6) von einer erheblich länger andauernden Kundenbeziehung ausgegangen werden kann. Warum sollte ein ÖPNV-Nutzer bei zufriedenstellenden Leistungen nicht von der Jugend bis ins hohe Alter, also 50 und mehr Jahre, regelmäßiger Kunde bleiben? Der Fahrer eines Schulbusses würde in diesem Bewusstsein nicht nur eine Horde von aufgedrehten, jungen Fahrgästen sehen und hören, sondern auch eine Gruppe von künftigen Geschäftspartnern erkennen, die ganz nebenbei einen Umsatzwert von mehreren Millionen Mark repräsentiert.

G: In Prozessen denken

Das Vertrauen aller Beschäftigten gewinnen

In Prozessen zu denken meint nicht zuletzt auch, das Unternehmen als einen Organismus wahrzunehmen, in dem fast immer mehrere Personen und Gruppen am Zustandekommen einer Lösung – zeitgleich oder in einer Kette von vor- und nachgeschalteten Tätigkeiten – beteiligt sind. Bei sämtlichen Beteiligten trägt die Vorstellung von der Arbeit als Prozess dazu bei, ein internes Kunden-Lieferanten-Bewusstsein ausprägen. Die Qualität der Vorprodukte und des Zuspiels verhindert das Verschleppen von Fehlern sowie kosten- und zeitaufwendige Nacharbeiten. Letztendlich entscheidet das prozessbewusste Handeln über die Güte des Arbeitsergebnisses.

Dazu das Beispiel eines Verkehrsmeisters, der anlässlich der neuen Fahrplanperiode die Haltestellenaushänge wechselte. Einige Tage danach stand ich an einer der Haltestellen und stellte fest, dass die neuen Aushänge von makelloser Reinheit waren, die Aushängkästen sich jedoch noch genauso verschmutzt zeigten wie schon Wochen vorher. Nach seinem

Selbstverständnis war dieser Kollege ausschließlich für die gedruckte Information zuständig, in seiner Arbeitsplatzbeschreibung waren auch keine Reinigungstätigkeiten erwähnt. Die Haltestellen selbst gehörten in der Systematik des Unternehmens wie im Bewusstsein des einzelnen Mitarbeiters zum Arbeitsfeld der Werkstätten. Doch um wie viel zeit- und personalaufwendiger ist ein getrennt ablaufendes Verfahren gegenüber einem ganzheitlichen Ansatz, bei dem beide Tätigkeiten in einem Durchgang und von einem Verantwortlichen geleistet werden.

Durch prozesshaftes Denken und Handeln werden viele dieser kleinen Reibungspunkte und Verlustquellen beseitigt. Genauso bedeutsam ist der Gewinn an Mitarbeiter-Motivation, die durch ganzheitliches Arbeiten entstehen kann (7).

Ohne das integrative Beispiel eines täglich gelebten Unternehmensleitbildes gehen Vorstellungen und Aktivitäten in unterschiedliche Richtungen. Selbst mit den besten Absichten können Einzelne wenig bewirken, wenn die Mitbeteiligten und Mitentscheidenden über die Zusammenhänge und die generelle Zielset-

zung nicht im Bilde sind oder wenn ihr Einverständnis beim Herangehen an die Lösung einer Aufgabe fehlt. Im Extremfall wirft dann der eine um, was der andere gerade aufgebaut hat. Leider führt diese Erfahrung in der Regel nicht zu einer Einstellungsänderung gegenüber dem Problemlösungsprozess, sondern oft zur Belastung des betrieblichen und des zwischenmenschlichen Klimas. Schnell entsteht der Eindruck, dass das neue Verfahren oder die neue Lösung nicht nur in einer Situation, sondern prinzipiell nicht funktionieren.

Von einem langen Atem sprachen auch die Manager zweier japanischer Automobilhersteller, die Zweigwerke in den USA eröffnet hatten (8). Übereinstimmend nannten sie zehn Jahre als Zeitraum bis zur vollständigen Beherrschung der in den Heimatwerken schon lange bewährten Produktionsweisen.

Das Denken in Prozessen bedeutet auch, damit zu rechnen, dass viele Beschäftigte, manchmal sogar die überwiegende Mehrheit, keine Veränderung wollen oder keine Veränderung akzeptieren. Landauf, landab hört man aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik die Klage über die veränderungshemmende Einstellung

"Alles soll sich ändern! Hauptsache, es bleibt (für mich) so, wie es ist." Warum sollten Verkehrsunternehmen davon nicht betroffen sein?

In jeder Organisation gibt es:

- Mitarbeiter, die zufrieden sind mit dem heutigen Zustand und die das Gefühl haben, es könnte nicht besser sein
- Mitarbeiter die glauben, es könnte schlimmer kommen
- Mitarbeiter, die nicht zufrieden sind, aber keine Veränderung wollen und sich stattdessen im privaten Bereich Ersatz suchen
- Mitarbeiter, die nicht zufrieden sind aber Angst vor Veränderungen haben und vor dem Verlust des Bisherigen und Vertrauten
- Mitarbeiter, die Sorge haben, neuartige, vermeintlich zu hohe Anforderungen nicht erfüllen zu können

G: In Prozessen denken

- Mitarbeiter, die nicht zufrieden sind und die tatsächlich etwas ändern wollen oder Veränderungen akzeptieren, die aber denken: "So nicht", "Nicht aus dieser Richtung" oder "Nur wir hier unten, bei denen da oben bleibt alles unverändert"
- Mitarbeiter, die nicht zufrieden sind und etwas ändern wollen, aber nicht als Störenfriede oder "Nestbeschmutzer" angesehen werden möchten

Das prozesshafte Denken auf der innerbetrieblichen Ebene bedeutet, sich darauf einzustellen, dass es viele Monate und manchmal mehrere Jahre dauern kann, bis nicht nur eine kleine Gruppe von Hochmotivierten, sondern der überwiegende Teil der Beschäftigten genügend Vertrauen entwickelt, um mit Überzeugung an Veränderungen mitzuwirken. Geschieht der Einstieg in ein Programm zu höherer Servicequalität in der Folge eines sogenannten Einsparungskonzepts, ist die Grundstimmung wahrscheinlich belastet mit Unsicherheit der Beschäftigten über die nun veränderte Zielrichtung. Nicht selten überschattet in dieser Situation auch die Angst

vor einem Verlust des Arbeitsplatzes eine Neuausrichtung.

Weder Einstellungen noch das davon geprägte Verhalten lassen sich kurzfristig ändern. Von besonderer Wirkung in dieser Hinsicht ist die Vorbildfunktion, sprich: das Verhalten der Führungskräfte. Es ist, nicht nur in Zeiten des Wandels, für die Beschäftigten der Maßstab für das eigene Arbeiten und unterliegt unwillkürlich einer ständigen Prüfung. Wenn den hehren Worten keine stimmigen Taten der Führungskräfte folgen, wird es auch keine Unterstützung durch die Mitarbeiter geben.

In Prozessen zu denken bedeutet deshalb, dass neue und erweiterte Tätigkeiten auch neue Verantwortung mit sich bringen. Wer sich souverän und angstfrei auf einem neuen, größeren Feld bewegen will, muss die Gewissheit haben, dass ihn/sie auch im Falle von persönlichen Fehlentscheidungen und Fehlhandlungen ein Sicherheitsnetz auffängt. Klaus Kobjoll vom Landhotel Schindlerhof nennt diese Grundhaltung "Fehlerfreudigkeit". Das bedeutet für ihn jedoch nicht, dass sich Fehler ständig wiederholen in

Situationen, die routiniert und fast "im Schlaf" beherrscht werden sollten (9). Dafür müssen sämtliche Beteiligten ihre Fähigkeiten als Diagnostiker oder "Zeichenleser" ausbauen, denn dadurch gelingt es, auch in neuen und unübersichtlichen Situationen schnell die wirkliche Fehlerursache zu ergründen. Fehlerfreudigkeit bedeutet Wagnisse einzugehen, die ausgefahrenen Pfade des "Das-war-schon-immer-So" oder des "Nicht-bei-uns-Entstanden" zu verlassen und neue Lösungen zu erproben, ohne sich von der Möglichkeit eines Irrtums schon im Vorfeld davon abhalten zu lassen, den ersten Schritt zu tun.

Im Land der Perfektionisten ist es schwer, mit weniger als 100 Prozent zufrieden zu sein. Ich halte es aber für sinnvoller, im ersten Anlauf 70 oder 80 Prozent der Optimallösung zu erreichen, als nichts zu unternehmen. Ein Klima von Toleranz und Sportsgeist, in dem die Aktivität Anerkennung und Sympathie findet, selbst wenn der Idealzustand nicht gleich erreicht wurde, ist dafür die Voraussetzung.

Damit dieses Klima entsteht, sollten schnell erreichbare und greifbare Verbesserungen zuerst angestrebt

werden – auch wenn es sich nur um kleinere Projekte handelt. Die Ergebnisse und die Rückmeldung der Verbraucherseite sollten im Unternehmen, sowohl über Medien wie auch direkt durch mündliche Berichte der Unternehmensleitung beständig kommuniziert werden, damit alle Beschäftigten im Bild sind, wie sich der Betrieb und besonders die Leistung für die Kunden entwickelt.

Eine umfassende Ausbildung kann das Selbstvertrauen und die Wagnisbereitschaft fördern. Genauso wichtig ist in diesem Punkt die Rückendeckung der Führungskräfte. Um zu erfahren, dass Autonomie im Denken und Handeln von der Unternehmensleitung und den direkten Führungskräften gewollt und honoriert wird, braucht es eine gewisse Zeit, bis eine Schutzschicht von positiven, Sicherheit gebenden Erfahrungen, also auch hier: Vertrauen, aufgebaut ist. Mehr Freiheit bei der Arbeit soll schließlich nicht nur zu mehr persönlichem Entscheidungsrisiko und zu mehr Einsatz, sondern auch zu mehr Freude an der Tätigkeit führen.

G: In Prozessen denken

Alte Landkarten und alte Einstellungen lassen sich bei Beschäftigten so wenig wie bei Kunden kurzfristig, quasi "auf Knopfdruck" löschen. Neues Verhalten zu entwickeln und sicher zu beherrschen braucht Zeit und bei vielen Vorgesetzten auch den Mut zum souveränen Führen und zum Loslassen. Die Einsicht, dass weniger Anstrengung für kleinschrittiges Steuern und Kontrollieren von Befehlsnehmern mehr Energie für wirklich Entscheidendes freisetzt, allein schon volles Vertrauen zu entwickeln in die Leistungsfähigkeit gut ausgebildeter, motivierter Mitarbeiter, verlangt Zeit wie auch Geduld. Einsicht und Verständnis sorgen nachhaltiger für Zustimmung als Anordnungen und Richtlinien. Auf Dauer wird so mehr Engagement geweckt, doch das braucht in einer menschlichen – nicht mechanisch bestimmten – Umgebung eine gewisse Zeit. Dabei müssen alle Beteiligten mit sporadisch auftretenden Rückschlägen rechnen, denn Prozesse sind dynamisch und diese Dynamik lässt sich niemals 100-prozentig im Voraus berechnen.

Sich die Freiheit zum Neu-Denken geben

In Prozessen zu denken bedeutet nicht zuletzt, Entscheidungen aus der Vergangenheit, die vielleicht noch vor wenigen Jahren als angemessen galten, im Licht neuer Erkenntnisse in Frage zu stellen.

Ich wage die Prognose, dass schon in absehbarer Zeit die weg-"rationalisierten" Schaffner in Form von Kundenbetreuern in fast jedem Bus und in jeder Bahn wieder anzutreffen sein werden. Dafür spricht nicht nur, dass Arbeit gesamtgesellschaftlich betrachtet in jeder Hinsicht günstiger als Arbeitslosigkeit ist. Dafür sprechen auch betriebliche Daten: So errechnete die Hamburger Hochbahn AG (HHA) einen jährlichen Verlust von 24 Millionen Mark durch Schwarzfahrten – mit steigender Tendenz. Das ist der Gegenwert von 400 neuen Mitarbeitern zu Bruttopersonalkosten von 60.000 Mark pro Jahr. Der Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (VRR) gibt die jährlichen Einnahmeverluste durch Fahren ohne gültiges Ticket sogar mit 40 Millionen Mark an (10). Im Gegenwert von Arbeit entspricht dies 660 neuen Stellen.

Bei den Kölner Verkehrsbetrieben (KVB) addierten sich die Schäden durch Schmierereien, verkratzte Scheiben, zerschlitzte Sitze, zerstörte Beleuchtungen und Geräte auf zwei Millionen Mark im Jahr – ebenfalls mit steigender Tendenz. Zu Bruttopersonalkosten von 60.000 Mark lassen sich dafür 33 neue Arbeitsplätze schaffen. In Köln wurden aus Mitteln für Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen auch tatsächlich 20 Servicekräfte eingestellt. In Zweiergruppen sammeln sie während der Fahrt sämtlichen Unrat ein. Wie mangelhaft es bislang um die Sauberkeit bestellt war, zeigen 70 volle, große Müllsäcke, die täglich zusammenkommen. Das Urteil der KVB-Kunden über die sichtbare Zunahme an Sauberkeit ist "äußerst positiv". Zudem ging die Zahl der Graffiti-schäden innerhalb weniger Monate von täglich 100-120 auf nur noch 20-30 zurück (11). In allen Fahrzeugen mitfahrende Service-Botschafter können allein schon durch ihre Präsenz dazu beitragen, dass sich das Verhalten der Fahrgäste ändert, die sonst Verschmutzungen und/oder Zerstörungen verursachen oder die ihren Abfall in Bus und Bahn zurücklassen.

Bei der Hamburger S-Bahn sind durch den Einsatz von Servicekräften auf der Linie 1 die Schäden durch Vandalismus deutlich zurückgegangen. Die Mitarbeiter des eigens gegründeten "Hamburger Verkehrs-Begleitservice" arbeiten nach einer zweitägigen Schulung durch die örtliche Tourismuszentrale auch als "Fremdenführer" und haben zudem schon einige Male Fahrgästen erste Hilfe leisten können (12).

Die ständige Gegenwart von Servicekräften fördert besonders zu Tageszeiten, da relativ wenige Fahrgäste unterwegs sind, das Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit. Damit steigt die Zufriedenheit und das Wohlbefinden, also der wichtige subjektive Kundennutzen. Demgegenüber wirkt uniformiertes Sicherheitspersonal – womöglich noch in Begleitung von Hunden mit Maulkörben – abstoßend und verunsichernd, denn es symbolisiert das latente Vorhandensein einer Gefahr. Genauso negativ wirken die "Kommandoaktionen" des Fahrkarten- (Fahrgast-) Prüfdienstes.

Beste Erfahrungen mit der ständigen Präsenz von Servicekräften gibt es schon in einem anderen Bereich.

G: In Prozessen denken

Die Wohnungsbaugesellschaft Saga richtete in zweien von zwölf Wohntürmen im Süden Hamburgs Pförtnerlogen ein. Dort versehen ehemals Langzeitarbeitslose ihren Dienst zwischen 6 Uhr und 22 Uhr. Sie reinigen auch die Fahrstühle und Treppenhäuser und haben ein Auge auf Müllcontainer und Briefkästen. Vandalismus, Schmutz und Schmierereien im Treppenhäuser gibt es kaum noch. Der wirtschaftliche Nutzen für die Wohnungsgesellschaft lässt sich sehen. Statt 200.000 Mark Reparaturkosten in den Vergleichsbauten bezifferte sich der Aufwand in den beiden "Pförtner-Häusern" auf zusammen nur 90.000 Mark (13).

Nicht nur in Tagesrandlagen, sondern den gesamten Tag über sind die Servicekräfte auch Mobilitätsberater, die über das Fahrplanangebot, über Verbindungen und Fahrpreise informieren. Damit erleichtern sie die Handhabung der "Ware" ÖPNV. Wenn sie dazu in der Funktion des Schaffners – statt der Fahrer – das Verkaufsgeschäft übernehmen, tragen sie auch noch zur Beschleunigung des Fahrbetriebs bei. All dies erhöht die Anziehungskraft von Bussen und Bahnen. Rechnet man den Kundennutzen und den Nutzen für die Unternehmen zusammen, führt nach meiner Ansicht

an der flächendeckenden Rückkehr der Kundenbetreuer kein Weg vorbei.

Ein anderes Beispiel für den Willen zum Neudenken liefert die Essener Verkehrs AG. Nachdem jahrzehntelang Schienenstrecke um Schienenstrecke in den Untergrund verlegt wurde, plant das Unternehmen nun unter dem Motto "Die Einkaufsbahn" einen Richtungswechsel. Ab dem Jahr 2002 entsteht eine ebenerdige Durchquerung der Essener Innenstadt mit fünf Haltestellen (14). Der ÖPNV kehrt wieder in den Gesichtskreis der potenziellen Kunden zurück. Und weil – erstmals in Essen – auch Niederflur-Straßenbahnen auf der neuen Strecke rollen werden, steigt der Komfort für Ein- und Aussteigende ganz wesentlich im Verhältnis zur U-Stadtbahn mit wenigen Haltepunkten und umständlichen Zugangswegen.

Von dem italienischen Geschichtsforscher und Philosophen Benedetto Croce (1866-1952) stammt der Gedanke, der dieses Kapitel und dieses Buch abschließen soll (15): "Ein System ist ein Haus, das unmittelbar nach dem Bau und der Ausschmückung

infolge des verwitternden Einflusses der Elemente einer mehr oder weniger, aber ständigen Unterhaltungsarbeit bedarf und dem an einem gewissen Zeitpunkt kein Restaurieren und Stützen mehr hilft, so dass es niedergerissen und von Grund auf neu aufgeführt werden muss". Den von diesem Prozess des Aufbaus und Vergehens Beunruhigten hält Croce entgegen: "Als ob nicht immer der Mensch seine Häuser baute, niederrisse und wiederaufbaute und der spätere Architekt der Gegensatz seines Vorgängers wäre; und als ob man aus diesem Bauen, Niederreißen und Wiederaufbauen und dem Gegensatz der Architekten den Schluss ziehen könne, es sei unnütz, Häuser zu bauen."

Verzeichnis der Anmerkungen

Einleitung

- (1) Bus & Bahn, Hefte 1/88, 1/89, 1/91, 1/93, 1/94
- (2) Statistische Mitteilungen des Kraftfahrt Bundesamtes, Reihe 1, Heft 8, Oktober 1996, S. 63, Heft 2, April 1997, S. 41
- (3) Auto, Motor und Sport, Heft 4/95, S. 22ff, Heft 4/96, S. 20ff, Heft 4/97, S. 18ff, Heft 4/98, S. 10ff
- (4) Bus & Bahn, Hefte 1/97, 5/97, 1/98, 1/99
- (5) Rissiek, Thomas; Qualitäts- und Ausstattungsstandards im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), Diplomarbeit am Institut für Geographie der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster 1995
- (6) Auto, Motor und Sport, Hefte 4/95, S. 22ff, 4/96, S. 10
- (7) Kundenansprüche an den öffentlichen Nahverkehr, Infas-Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums e.V., Bonn 1996, S. 1

A: Ein Unternehmensleitbild schaffen

- (1) Schubin, Ernst; Die Französische Revolution, München 1990, S. 218 f.
- (2) Romeiß-Stracke, Felizitas; Service-Qualität im Tourismus, herausgegeben von: Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V., München 1995, S.102
- (3) Frehr, Hans-Ulrich; Total Quality Management: unternehmensweite Qualitätsverbesserung, München, Wien 1994², S. 27

B: Die richtigen Mitarbeiter finden

- (1) "Da wirst du einfach weggefiedelt" in: Zeit Punkte 1/97; Die mageren Jahre, S. 22
- (2) zitiert nach Romelß-Stracke, Felizitas; Service-Qualität im Tourismus, herausgegeben von: Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V., München 1995, S. 101
- (3) Albrecht, Karl; Total Quality Service - Das einzige, was zählt, Düsseldorf, Wien 1993, S. 67
- (4) Horovitz, Jacques; Service entscheidet, Frankfurt/Main 1995, S. 45
- (5) Albrecht, Karl; a. a. O., S. 69

C: Die richtigen Mitarbeiter behalten

- (1) Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel; Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt, New York 1992, S. 83-105
- (2) Schaffer, Horst; Quality Management, in: Der Nahverkehr 12/94, S. 16 ff.
- (3) "Leistungsunterschiede zwischen Kommunen", in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4.2.1998, S. 17
- (4) Whiteley, Richard; Ihr Kunde ist der Boss, München 1995, S. 150
- (5) Tominaga, Minoru; Die kundenfeindliche Gesellschaft, Düsseldorf 1996, S. 7
- (6) Kalwitzki, Klaus-Peter; Kundenbetreuer im Nahverkehr, in: Verkehrszeichen 1/97, S. 23 ff.

Verzeichnis der Anmerkungen

- (7) "Beschäftigte im Nahverkehr – Garanten für den Erfolg", in: GdED inform 2/97, S. 23 ff.
 - (8) "Zug um Zug", in: Manager Magazin 10/97, S. 154-162
 - (9) Tominaga, Minoru; a. a. O., S. 86
 - (10) Frehr, Hans-Ulrich; a. a. O., S. 124
 - (11) Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel; a. a. O., S. 209
 - (12) Hesse, Jürgen, Schrader, Hans Christian; Verdienen Sie soviel, wie Sie verdienen?, Frankfurt/Main 1997, S. 121
 - (13) Finanztest 5/97, S. 55-57
 - (14) Hesse, Jürgen, Schrader, Hans Christian; a: a: O., S. 105
 - (15) "Fahrkarten und Würstchen", Interview mit Johannes Ludewig, dem Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bahn AG, in: Der Spiegel 45/97, S. 100-108
 - (16) DM 7/96, S. 22
 - (17) Hesse, Jürgen, Schrader, Hans Christian; a: a: O., S. 104
- D: Offenheit und Nähe gegenüber den Kunden zeigen**
- (1) Horovitz, Jacques; Service entscheidet, a.a. O., S. 39
 - (2) Dornberger, Jürgen et al; Kundenorientiertes Marktforschungsprojekt "Fahrplan", in: Der Nahverkehr, 12/94, S. 53 ff. sowie Brocke, Friedrich; Das VRS-Fahrgastinformationskonzept 2000, in: Verkehr und Technik 3/98, S. 95 ff.

(3) "Deutsche Bahn: Telefon- und Schalterservice", in: Test Spezial "Fahren & Sparen", S. 81

E: Aus der Sicht der Kunden handeln

(1) Test 5/92, S. 53

(2) Carlzon, Jan; Alles für den Kunden, München 1995, S. 17

(3) Dornberger, Jürgen et al; Kundenorientiertes Marktforschungsprojekt "Fahrplan", in: Der Nahverkehr, 12/94, S. 53 ff.

(4) "Sechs Jahre Erfahrung" in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.2.1998, S. B5

(5) Carlzon, Jan; a. a. O., S. 32

(6) "Und keiner schaut hin" in: Die Zeit 17/97, S. 1

(7) "Fahrkarten und Würstchen", Interview mit Johannes Ludewig, dem Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bahn AG, a. a. O.

(8) Kobjoll, Klaus; Motivation, Landsberg/Lech 1997, S. 137

(9) zitiert nach Albrecht, Karl; a. a. O., S. 257 sowie Zemke, Ron, Bell, Chip R.; Management des umwerfenden Service, Frankfurt/Main, New York 1996, S. 28

(10) zitiert nach Horovitz, Jacques; a. a. O., S. 9

F: Qualitätsmaßstäbe setzen und garantieren

(1) Rissiek, Thomas; a. a. O.

(2) Albrecht, Karl; a. a. O., S. 154 ff.

(3) Whiteley, Richard; a. a. O., S. 178 ff.

Verzeichnis der Anmerkungen

- (4) Horovitz, Jacques und Jurgens Panak, Michèle; Marktführer durch Service, Frankfurt/Main, New York 1993, S. 173
 - (5) Zeithaml, Valerie A., Parasuranam, A., Berry, Leonard L.; Qualitätsservice, Frankfurt/Main, New York 1992, S. 28 ff.
 - (6) "Fahrkarten und Würstchen", Interview mit Johannes Ludewig, dem Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bahn AG, a. a. O.
 - (7) Albrecht, Karl; a. a. O., S. 149
 - (8) Frehr, Hans-Ulrich; Total Quality Management: unternehmensweite Qualitätsverbesserung, München/Wien 1994
 - (9) Krämer, Walter; So lügt man mit Statistik, Frankfurt/Main 1991, S. 61 ff.
 - (10) Stiftung Mitarbeit (Hg.); Bürgergutachten ÜSTRA, Bonn 1996
 - (11) Albrecht, Karl; a. a. O., S. 158
 - (12) Whiteley, Richard; a. a. O., S. 73
 - (13) Frehr, Hans-Ulrich; a. a. O., S. 31
 - (14) "Opel-Doktoren auf Tour" in: Der Spiegel 11/98, S. 255
- G: In Prozessen denken**
- (1) Frehr, Hans-Ulrich; a. a. O., S. 14
 - (2) "Der Pfad ins Unglück", in: Die Zeit vom 17.1.1998
 - (3) zitiert nach: Guntern, Gottlieb; Im Zeichen des Schmetterlings, Bern, München, Wien 1992, S. 51

- (4) Albrecht, Karl; a. a. O., S. 53 f.
- (5) Carlzon, Jan; a. a. O., S. 38
- (6) Das Deutsche Kundenbarometer 1994, S. 50
- (7) Frehr, Hans-Ulrich; a. a. O., S. 93
- (8) Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel; a. a. O., S. 125 und 254 ff.
- (9) Kobjoll, Klaus; a. a. O., S. 138
- (10) Nahverkehrspraxis 2/97, S. 47, Bus & Bahn 1/98, S. 14 f.
- (11) Der Nahverkehr 6/97, S. 58 f.
- (12) Bus & Bahn 10/97, S. 14 f.
- (13) "Guter Geist des Plattenbaus" in: Die Woche vom 16.1.98, S. 29
- (14) "Einkaufsbahn bringt Leben in die City" in: Westdeutsche Allgemeine Zeitung, Ausgabe Essen, vom 20.2.99
- (15) Croce, Benedetto; Was ist Kunst? (Schriften zur Kunsttheorie, Hg.: H.Stünke), Berlin 1987, S. 8 f. Zitiert nach dem Manuskript einer Zeitzeichensendung des Westdeutschen Rundfunks (Radio 5) vom 20.11.97

Stichwortverzeichnis

A

Abonnement 104

Absatzförderung 159

Absatzwerbung 104

Aggression 124

Alleinstellungsanspruch 118

Anbiederung 60

Angebotsformen, flexible 15

Angebotsplanung 25, 65, 84, 113

Anmiet-Unternehmer 22

Anreiz 63, 64

Anrufsammeltaxi 130, 163, 177

Ansehen 48

Ansporn 27, 63

Ansprüche 30, 90, 121, 141

Antipathie 63

Appetitanreger 69

Arbeitsbedingungen 59, 60

Arbeitsergebnisse 61

Arbeitsethik 40

Arbeitskräfte 15

Arbeitsorganisation 46

Arbeitsplatzsicherheit 34

Arbeitsproduktivität 62

Arbeitsprozesse 47

Arbeitsqualität, geringe 40

Arbeitsteams 45

Arbeitsumfeld 48, 51, 60, 66

Arbeitsumgebung 17

Arbeitsziele 17, 40

Assessment-Center 42

Atmosphäre 38, 88

Audioanlage 8

Aufenthaltsqualität 86, 154

Aufstiegschancen 49

Ausbildung 29, 35, 45, 46, 49, 134, 152, 157

Außendienstler 60, 63

Außenprüfung, stichweise 55

Austausch, angstfreier 57

Auswahlverfahren 42

Autoindustrie 44

Automatenverkauf 111

Automatisierung 44

Autorität 56

B

BA British Airways 77
Bahnhof 7, 31, 107, 157, 158
Bahnhofsanlage 7, 152
Bedarfssteuerung 112
Bedeutungslosigkeit 18
Bedürfnis 31
Befehlsempfänger 59
Beförderungsfaktor 65, 198
Beförderungsqualität 10, 197
Beförderungszahl 65
Begeisterung 9, 43, 57, 117, 125, 127, 146, 187
Belohnung 48, 53, 59, 66
Benchmarking 162
Benutzeroberfläche 86
Beratung 11, 144
Beratungsleistung 60
Beschleunigungsmaßnahme 8
Beschwerde 175, 177, 181
Besteller, kommunale 14
Bestrafung 48
Betriebsblindheit 160
Betriebsleistung 30, 110

Bewerber/in 41
Bewerbungsgespräch 47
Bewusstsein, elitäres 27
Bonuszahlung 27
Botschafter 13, 100, 178
BR British Rail 31, 174, 175
Bürgergutachten 169
Buskap 172
BVG Berliner Verkehrsbetriebe 175, 176, 190

C

Call-Center 73
Call-Center-Technik 174
Call Management Center 79
CD-ROM 73
Centro 174, 175, 176
Chaos 100
Charakter 35
Charakterstärke 36
CLK Centrum für kommunale Leistungsvergleiche 46
Club Mediterranée 38
Customer Relations Manager 180

Stichwortverzeichnis

D

Daimler-Benz, Daimler-Chrysler 61
DB Deutsche Bahn, Deutsche Bundesbahn 20, 50,
62, 64, 66, 71, 75, 103, 111, 148, 150, 189
Defizit 30
Denken, pro-aktives 123, 124, 125
Denkverbot 20
Designqualität 157
Deutsche Telekom 68
Deutsches Kundenbarometer 143
Dialog 61, 165, 180
Dienst-Leisten 34, 35
Dienstleistung 14
Dienstleistungsqualität 64, 100
Dienstleistungssektor 40
Dienstunterricht 49
Differenzierungsnutzen 63
Disziplin 38
"DM" 62
Doppelverglasung 8, 108
Dressurakt 150

E

Ego-Batterien 88
Eigentümer, kommunale 22
Eignung, persönliche 35
Einkommensanteil, variabler 60
Einsparungen 7
Einstellungen 202
Einstellungstests 27
Einzelhandel 35
E-Mail 72, 128
Emanzipation 22
Empowerment 52, 55, 57, 58
Energie, kommerzielle 69
Energien, unternehmensinterne 30, 32, 33
Engagement 19, 34, 47, 49, 51, 145, 204
Entgegenkommen 147, 149, 151
Entlohnung 61
Entlohnungssystem 60, 66
Entschädigungen 184, 186
Entscheidungen, autonome 56
Entscheidungssicherheit 106, 120
Entscheidungsspielraum 27, 56, 58
Entschuldigung 57

Enttäuschungen 57, 165, 173, 186
Entwicklungschancen 49
Entwicklungsfähigkeit 39
Entwicklungspotentiale 40
Erfahrungen, frustrierende 151
Erfahrungsmanager 38
Erfolgsbeteiligung 65
Erfolgsdruck 61
Erfolgsrückkoppelung 64
Erfolgszulage 65
Ergebnis, wirtschaftliches 61
Erlebniswert 117, 132
Eroberungsdrang 69
Erreichbarkeit 72, 73, 154, 156, 164
Ersatzleistung 148
Erträge 21
Erwartetes 192
Erwartungen 142, 186
Erwünschtes 141
EVAG Essener Verkehrs-AG 206
Existenzminimum 62
Expressivität 38
Extended-Creativity Gruppen 168

F

Fahrdienst 25, 35, 38, 51, 55, 60, 64, 85, 107, 127, 154, 161, 188
Fahrgäste, wahlfreie 8
Fahrgast-Beiräte 169
Fahrgast-Center 68
Fahrgastinformation 107
Fahrgastinformation, dynamische 100, 107, 146, 172
Fahrkarten-Automat/en 64, 92, 116, 174
Fahrkarten-Drucker 139
Fahrkartenkontrolle 106
Fahrkarten- und Preisstufen-System 149
Fahrkarten-Vertrieb 135, 174
Fahrplanangebot 71, 206
Fahrplan- und Preisauskunft 72
Fahrplan-Treue 22
Fahrpreis/e 13, 71, 174, 206
Fahrpreisminderung 13
Fahrpreis-System 17, 85, 97, 101, 104
Fahrtag 161, 162
Fahrtdauer 70
Fahrzeug/e 19, 31, 63, 85, 113, 147, 158
Fahrzeugeinsatz 55

Stichwortverzeichnis

Fairness 36
Faszination 9, 117, 121, 127, 134
Feedback 56, 177, 178
Feedback-Karten 77, 78, 165
Fehlerkosten 193
Fehlermanagement 117
Fehlervorsorge 58
Feindbilder 20
Fertigungsqualität 45
Finanzdienstleister 63
Finanzierungsangebote 22
Finanzierungsformen 23
"Finanztest" 61, 78
Firmenhierarchie 64
Fitness for use 112
Flexibilität 26, 114
Flugzeugführer 49
Fremdbestimmung 10, 119
Freude 34, 203
Freundlichkeit 26
Focus-Gruppen 168
Forsa-Institut 62
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und

Organisation 54
Frustration 88, 124, 173
Frustrationstoleranz 36
Führungsaktivitäten 59
Führungsaufgabe 18
Führungsfähigkeiten 35
Führungsfunktion 18
Führungskräfte 18, 19, 33, 43, 46, 52, 57, 60, 62,
124, 151, 159, 160, 168, 202
Führungspotential 39
Führungsqualitäten 34, 38
Fundsachen 89
Funktionalität 112

G

Garantiekosten 188
Gast 26
Gastfreundschaft 123, 124
Gastgeber 26
Gastronomie 14, 35, 40, 117, 122, 127
"GdED inform" 50
GdED Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands,
Transnet 50

Geborgenheit 147, 205
Gebrauchsnutzen 8
Gedächtnis, kollektives 188
Gefühle 9, 27
Gehaltsanteil, variabler 61, 62, 63
Gentil Organiseateurs 38
Gesamterfolg 29, 61, 65
Geschäftsbeziehung 142
Geschäftserfolg 27
Gesundheitsprämie 66
Gewährleistungsfälle 188
Gewinnbeteiligungsmodelle 62
Gewinne, entgangene 193
Großflächenwerbung 10
Grundnutzen 133, 134
Grundvergütung 60
Güter, immaterielle 147
Gutschein 189

H

Haltestelle/n 19, 32, 70, 86, 94, 100, 107, 140, 147,
157, 158, 172, 181, 192, 200
Haltestellenanzeige 107

Haltestellen-Aushang 93, 98, 99
Handlungsleitbild 23
Handlungsmacht 134
Handlungsmaximen 28
Hannover 76
Hardware 14, 28, 85, 107, 113, 121, 147, 157
Hauptverkehrszeit 10, 21, 141
Haushaltsinformation 112, 144
HHA Hamburger Hochbahn AG 204
Hierarchien 46
Hilflosigkeit 152
Hingabe 35, 53, 124, 145
Höflichkeit 36
Homepage 73
Honorierung 137
Hotel 117
Hotelkette 150
Hotellerie 14, 53, 40, 122
Hotelzimmer 134, 135
Hotline 73, 77, 155
Humor 36, 39
Humankapital 44, 66
Hyperlinks 73

Stichwortverzeichnis

I

ICE 11, 150, 189
Ibbenbüren 76
Identifikation 19
Identifikation, mangelnde 40
Improvisationstalent 37
Individualisierung 120
Individualverkehr, motorisierter 6, 16, 50, 111, 192
Infas-Studie 12, 15
Informationsbeschaffung 11
Informationsdichte 84
Informationsfluss 57
Informationskette 10
Informationsmangel 152
Informationsmaterial 17
Informationsmedien 51, 147, 150
Informationsmittel 68, 157, 172, 174
Informationspolitik 69
Informationssicherheit 71, 96
Informationsstandard 70
Informationstechnologie 44
Informationswünsche 72
Initiative 49

Innere Landkarte 10, 12
Instandhaltung 7
InterCity 150
Internet-Adresse 74
InterRegio 150
Intuition 37
Investor-Relations Abteilungen 80

J

Jedermann-Verkehr 65
Job-Rotation 51

K

Kanibalisierung 192
Kapazitätsprobleme 21
Kassengeschäft 49, 64
Kernleistung 43, 163
Klima, unternehmensinternes 30, 53, 201
Klima, zwischenmenschliches 38, 203
Klimaanlagen 8
König Kunde 23
Komfort 89
Kommunikation 70, 85

Kommunikationsbereitschaft 36
Kommunikationsfähigkeit 57
Kommunikationstheorie 69
Kompensation 57, 185, 189
Kompetenz 147, 151, 152, 153, 169, 171
Konsumgüter 68, 118
Kontakter-Prinzip 80, 188
Kontaktsituation 127
Kosten 29, 47
Kostendiskussion 44
Kostenfaktor 46
Kosten-Nutzen-Denken 7
Kosten-Nutzen-Verhältnis 153
Kreativität 19, 26, 37
Krise, momentane 58
Krisensituation/en 22, 146, 151
Kritik 13, 57, 62, 77, 80, 156, 164
Kritik, konstruktive 60
Kritikfähigkeit 36
Kulanz 185, 188, 189
Kulanzentscheidung 58
Kulanzleistung 13
Kulanzwilligkeit 134

Kunden, reklamierende 57
Kundenansprüche 12
Kundenbefragungen 131, 165, 166
Kunden-Betreuer 11, 50, 116
Kundenbetreuung 60
Kundenbezug 18
Kundenbindung 187, 196
Kunden-Center 51, 121
Kundenerwartungen 55
Kunden-Feedback 55, 77
Kundeninformation 105
Kundenkontakt 35, 149
Kunden-Lieferanten-Verhältnis 186, 200
Kundennutzen 23, 27, 53, 101, 130, 132, 171, 205,
Kundenorientierung 29, 52, 101
Kundenpotential/e 20, 69, 81
Kundenstamm 69
Kundenurteil 28
Kundenverhalten 113
Kunden-Wahrnehmungen 170
Kundenwert 199
Kundenzeitschriften 82
Kunden-Zentren 12

Stichwortverzeichnis

Kundenzufriedenheit 47, 58, 188
KVB Kölner Verkehrsbetriebe 68, 205

L

Lageplan 152
Landhotel Schindlerhof 116, 159, 202
Landkarte, innere/mentale 10, 12
Leidenschaft 9
Leidensdruck 77
Leistungsbewertung 89
Leistungsmerkmale 142
Leistungsstandards 137
Leistungszulagen 63
Leitbilder, unausgesprochene 21
Lernen, entdeckendes 94
Lesezirkel 8
Linienband 70, 96, 172
Linien(netz-)pläne 70, 93, 150, 172
Linientaxen 130, 163, 177
Linienweg 96, 97, 98, 101
Lob 66
Luftverkehr 49
Luxus 158

M

Manipulationen 64
Markenbindung 195
Marketing 46, 171
Marktanalyse 112
Marktanteile 20, 69
Marktchancen 21
Markterfolg 14, 64, 114
Marktforschung 132, 167
Marktforschungs-Instrumentarium 167
Massenbefragungen 165
Massenmedien 49
Massenmotorisierung 69
Medienwerbung 69
Mehrfahrtenkarten 103
Mehrumsatz 7
Mehrwert 9, 132, 185
Misstrauen 62
Mitbewerber 27
Mit-Produzenten 122, 138
Mittelbahnsteige 109
Mitunternehmer/innen 26, 59
Mitverantwortung 28

Mitwirkung 66
Mobilitätsberater 206
Mobilitätsberatung 73
Mobilitätsdienstleister 25
Mobilitätsketten 112
Mobilitätslieferanten 86, 148
Mobilitätsmarkt 9, 17, 133, 135
Mobilitätsverbraucher 87, 91
Mobilitätswünsche 127
Mobilitätszentrale 72
Mövenpick 121
Moment der Wahrheit 90, 144, 171
Momentan-Entscheidungen 58
Montpellier 76
Motivation 16, 29, 42, 48, 89, 134
Motivationsfaktor 40
Motivationsquellen 66
Motivationstrick 60
Mundpropaganda 112
Murphys Gesetz 184
Multiplikatoren 187

N

Nachrichtenwege 57
Nachtbusnetze 130
Nasenfaktor 63
Negativ-Auslese 34
Netzplan 71
Neukunden 196
Neukunden-Akquisition 71
Neuwagenhandel 69
Niederflurbauweise 130
Niederflurfahrzeuge 8, 108, 206
Nobel-Marken 9
Normgerechtigkeit 62
Nutzen 69
Nutzen, ökologischer 15
Nutzen, subjektiver 13
Nutzen-Argumente 119
NVV Nordhessischer Verkehrsverbund 96

O

Öffentlichkeitsarbeit 59, 158
ÖPNV-Laien 81
Offenheit 146

Stichwortverzeichnis

Ohnmacht 151
Orientierung 33
Ortskunde 152

P

Park & Ride-Service 145
Partner-Analyse 41
Partner Kunde 23
Passenger's Charter 31, 32
Path dependence 194
Perfektion 39
Personalabteilung 25, 84
Personalauswahl 35, 39, 149
Personaleinsatz 55
Personalwerbung 40
Phantasie 37
Philosophie 17
Planungszellen 168, 169
Platzangebot 13
Point of Consumption 138
Point of Sale 138
Prämie 60
Prämienregelung 66

Preise 85
Preisinformation 94, 96
Preis-Leistungs-Sensibilität 23
Preisstufen 99
Preisstufen-Matrix 97, 99
Preissystem 92, 94
Preiswahrnehmung 104
Preis-Wert-Verhältnis 142
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit 80, 82, 158, 183
Prestigezulage 9
Printmedien 68
Prioritätenbildung 161, 172
Problemlöser 58, 194
Produktbroschüre 69
Produktinformation 194
Produktionskosten 43
Produktivität 44, 45
Produktpolitik 7
Produktwerbung 71
Provisionen 60
Prozessbeherrschung 56
Prozesshaftigkeit 25, 28
Prüfdienst 205

Publikumsverkehr 77
Pünktlichkeit 62, 112, 115, 137, 138, 148, 163,
172, 175, 190

Q

Qualifikationsmaßnahmen 39
Qualitätsbewusstsein 37
Qualitätseindruck 29, 115
Qualitätsentwicklung 89
Qualitätserwartungen 58
Qualitätsfaktoren, "harte" 119
Qualitätskontrolle 181
Qualitätsmängel 23, 77, 117, 172, 186
Qualitätsmaßstäbe 13, 62, 130, 150, 154, 155, 164
Qualitätsmessgrößen 140
Qualitätsmessung 172
Qualitätsniveau 43, 87, 173
Qualitätsprüfung 54
Qualitätsschwankungen 136
Qualitätssicherung 58, 136, 178
Qualitätsstandard 29, 173, 174
Qualitätsstrategen 43
Qualitätsversprechen 135

Qualitätswahrnehmung 90, 141
Qualitätsziele 13, 173
Quelle-Ziel-Erhebungen 165

R

Rabatt 148
Rabattierungsgrad 102
Rabattierungsmöglichkeiten 71, 94
Rationalisierung 44
Rationalisierungsstreben 106
Reaktion 181
Reaktion, faire 31
Reaktionszeit 174
Referenzqualität 183
Regeln 59
Regeln, soziale 9
Regionalbusse 113
Regionalisierung 23
Regressleistungen 188
Reinigung 7, 17, 117, 176
Reisegeschwindigkeit 140
Reisezeit 163
Reiseziel 70

Stichwortverzeichnis

Reklamationen 172, 177, 178, 180
Reklamationsbearbeitung 181, 187
Rendezvous-Punkt 108
Resignation 137, 173
Respekt 124
Restaurants 14, 117, 119, 121, 135, 141
Ressourcen 159, 171, 182
Ressourcen, finanzielle 107, 130
Ressourcengeber 53
Risikofreiheit 153
Rolle 18, 123, 151
Rollenbewusstsein 38
Rolltreppen 109
RVM Regionalverkehr Münsterland 8, 76, 190

S

SAGA Wohnungsbau 206
SAS Scandinavian Airlines System 90, 103
Sauberkeit 89, 140
Schaffner 106, 204, 206
Schindlerhof, Landhotel 35, 116
Schlüsselbilder (key visuals) 12
Schnellbus/se 74, 130, 131, 175

Schnellbuslinien 8, 131
Schönes-Wochenend-Ticket 103
Schülerbeförderung 6, 21, 65, 87, 199
Schulungen 39, 56, 59
Schulungsmöglichkeiten 27
Schutzgebühr 68
Selbstbedienung 8, 106
Selbstbestimmung 16, 22
Selbstverpflichtung 32, 80
Sensibilität 35, 57, 100, 118, 127, 150
Service-Botschafter 35, 123, 205
Service-Center 76, 123
Service-Führungskräfte 42
Servicegeist 18, 23, 54, 124
Servicekette 14, 24, 51, 87, 90, 120, 122, 130, 133, 194
Service-Köner 56
Servicekräfte 38, 44, 46, 52, 53, 63, 66, 105, 116, 117, 134, 140, 188
Serviceleistung 11, 13, 145
Service-Leitbild 40
Service-Leitlinien 172
Servicemitarbeiter 63, 142

Service-Nummer 71, 94
Serviceorientierung 34
Servicepaket 12
ServicePoint 75
Service-Punkt/e 19, 89, 153, 154
Service-Qualität 38, 111, 137, 146, 170, 172, 202
Service-Standards 172, 173, 192
Servicetelefon 51
Serviceversprechen 112
Sicherheit 92, 205
Sicherheitsempfinden 86, 109, 144
Siemens Nixdorf (Fujitsu Siemens) 79
Situationsketten 88, 92
Sitzplatzgarantie 10, 131, 167, 193
Skepsis 62, 63
Software 85, 110, 113, 121
Sonderfahrkarten 71, 174
Souveränität 56, 92
Sozialkompetenzen 53
Sozialprestige 48
Sparen 137, 198
Sparkasse Köln 68
Sparsamkeit 7, 20, 69, 178, 189

Spiel-Regeln 26
Sponsorship-Effekt 165
Stadtbahn 87, 109, 114, 130, 206
Stadtbus 76, 115
Stadtbus-Läden 12, 75
Stadtbus Lindau 102
Stadtbus Rheine 169
Stadtbus-Städte 12, 102, 106
Stadtbus-System 75, 83
Stadtwerke Münster 196
Stammkunde/n 8, 70, 89, 140, 143, 165, 183, 195
Stammkunden-Lieferanten-Verhältnis 61
Standards, numerische 172
Standortvorteile 45
Streckenkunde 152
Subventionierung 23
Sündenböcke 58
SVD Stadtverkehr Detmold 184
Sympathie 40, 43, 63, 92, 117, 203
Systemkenntnisse 70

Stichwortverzeichnis

T

Tagelöhner 49
Talent, schauspielerisches 36, 38
Talente 39
Tarifabteilung 25, 65
Tarife 81
Tarifsystem 21
Tarifwerbung 103
Tarifzonenplan 82
Taxifahrt 58
Taxiunternehmen 112
Teamfähigkeit 36
Telefax 72, 128, 155, 184
Telefonzentrale 72
Telekom, Deutsche 68, 168
Telekom-Läden 184
"Test" 64, 86, 131
Thesen 32
Total Quality Management 56
Total Quality Service 160, 197
Transparenz 150
Trost 146

U

U-Bahn/en 7, 87, 109, 152, 206
U-Bahnhof 75, 109, 153, 159
U-Bahn-Pläne 70
Übersichtlichkeit 166
Üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG 83, 110, 169
Umgebungsplan 11
Umsatzinteressen 60
Umsatzsteigerung 66
Umsatz- und Gewinnsteigerung 121
Umstiegspunkt 98
Umstiegszwänge 114
Umweltschutz 25
Unannehmlichkeiten 194
Unerwartetes 144
Unfreundlichkeit 116
Unpünktlichkeit 193
Unruhe, kreative 62
Unsicherheiten 21
Unterbringung 175
Unterhaltung 121
Unternehmensanteile 62

Unternehmer-Lohn 137
Untertanen 23
Unwägbarkeiten 101
Unzufriedenheit 57, 178
Urteilsfähigkeit 60

V

Vandalismus 110
Vandalismusresistenz 8
Vandalismusvorbeugung 106
VDV Verband Deutscher Verkehrsunternehmen 6, 72
Verabschiedung 89
Verantwortlichkeit 137
Verantwortung 156
Verantwortungsbereitschaft 36
Verantwortungsgefühl 58
Verantwortungslosigkeit, institutionalisierte 23
Verbesserungspotential 159
Vergütungsanteil, variabler 61
Vergütungssysteme 61
Verhaltensänderung 69
Verhaltensregeln 150

Verkaufsergebnis 61
Verkaufsförderung 127
Verkaufsstützpunkte 68
Verkehrsbetriebe Zürich 46
Verkehrsflugzeuge 48
Verkehrsverbände 73
Vernachlässigung 100
Vertrauen 29, 56, 69, 113, 148, 187, 194, 203, 204
Vertrauensbasis 64
Vertrauensvorschuss 148, 195
Vertriebsmitarbeiter 61
Versorgungs- und Freizeitfahrten 76
Verspätungen 95, 151
Verständnis 57, 204
Verunsicherung 88
Vision 17
Visitenkarte/n 144, 156
Voice-Mail-Systeme 155
Vorbild 18, 149
Vorbildfunktion 53, 202
Vorurteil 197
(Vor-)Verkaufsstellen 138, 153, 185

Stichwortverzeichnis

VRR Verkehrsverbund Rhein-Ruhr 102, 104, 184, 190, 196, 204
VVS Verkehrsverbund Stuttgart 102, 104, 196

W

Wahlmöglichkeit 193
Wahrnehmung/en 38, 86, 122
Wahrnehmungspsychologie 157
Wartehallen 86
Wartezeit 174
Webasto 60
Wechselsprecheinrichtung 107
Wegweisung 94
Weiterbildung 26, 29, 39
Werbeartikel 12, 184
Werbudgets 82
Werbemittel 10, 147, 157
Werben 21
Werbung 14, 158, 178, 183, 187
Werkstätten 25, 60, 200
Wertschätzung 45, 48, 54, 120
Wertschöpfung 45, 46, 59

Wettbewerb 16, 24, 29, 50, 69, 160, 192
Wettbewerber 20, 118, 162
Wettbewerbslage 20, 24
Wetterschutz 10, 160
Widerstand, passiver 55
Wiedergutmachung 185, 187
Wiederkauf-Entscheidung 90, 121
Windschutzscheiben-Perspektive 68
Wirtschaftlichkeit 193
Wissensmonopol 63
Wohlbefinden 10, 14, 38, 43, 56, 82, 86, 90, 116, 119, 128, 171, 205
Wohlfahrtsfaktor 46
Wünsche 9, 32, 48, 90, 101, 126, 142, 171, 192
WVG Westfälische Verkehrsgesellschaft 8, 130, 132, 142

Z

Zeitaufwand 61, 70, 160
Zeitkarten-Abo 105
Zeitkosten 155
Ziele 17, 19, 21, 32

Zielgruppen 19
Zufriedenheit 23, 42, 46, 121, 144, 164, 187,
188, 205
Zugangswege 163
Zugauskunft 71
Zukunft 28
Zukunftsbezug 25
Zukunftsorientierung 29
Zukunftssicherung 28
Zusatzangebote 89
Zusatzinformation 70
Zustimmung 204
Zuverlässigkeit 147, 148, 175, 177, 190, 195
Zwangs-Fahrgäste 21, 142, 196
Zweck 24

Literaturverzeichnis

Albrecht, Karl; Total Quality Service – Das einzige, was zählt, Düsseldorf, Wien 1993

Anglia Railways Train Services Ltd. (Hg.); The Anglia Railways Passenger's Charter, Ipswich 1997

Arndt, Eckhard-Herbert; Täglich praktizierte Dienstleistung am Kunden der Hamburger S-Bahn, in: Bus & Bahn 10/97, S. 14 f

Becker, Annegret; Liebe Deine Kunden, in: Impulse 6/96, S. 32 ff

Bittner, Wolfgang, Mausberg, Hendrik, Steingart, Gabor; Fahrkarten und Würstchen, Interview mit Johannes Ludewig, dem Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bahn AG, in: Der Spiegel 45/97, S.100-108

Boltz, Dirk-Mario, Marketing by Worldmaking – Folgenreiche Kommunikation zwischen Mensch und Marke, Frankfurt/Main 1999

British Railways Board (Hg.), The British Rail Passenger's Charter, London 1995

Brocke, Friedrich; Das VRS-Fahrgastinformationskonzept 2000, in Verkehr und Technik 3/98, S. 95 ff.

Carlzon, Jan; Alles für den Kunden, München 1995

Centro (Hg.); The Centro Charter for Bus Users in the West Midlands, Birmingham 1995

Classen, Albrecht; Klimatisierung im Stadtbus, in: Der Nahverkehr 6/96, S. 25 ff

Croce, Benedetto; Was ist Kunst? (Schriften zur Kunsttheorie, Hg.: H. Stünke), Berlin 1987, S. 8 f. Zitiert nach dem Manuskript einer Zeitzeichen-Sendung des Westdeutschen Rundfunks (Radio 5) vom 20.11.97

Deutsche Marketing-Vereinigung und Deutsche Post AG (Hg.); Das Deutsche Kundenbarometer – Jahrbuch der Kundenzufriedenheit, München 1994, 1995, 1996, 1997

Dienel, Peter; Die Planungszelle – eine Alternative zur Establishment-Demokratie, Wiesbaden 1997 (4. Auflage)

Dornberger, Jürgen et al; Kundenorientiertes Marktforschungsprojekt "Fahrplan", in: Der Nahverkehr, 12/94, S. 53 ff.

Drösser, Christoph; Der Pfad ins Unglück, in: Die Zeit vom 17.1.1998

Festiger, Leon; Die Lehre von der kognitiven Dissonanz, in: Burkhart, Roland (Hg.); Wirkung der Massenkommunikation, Wien 1992, S. 16 ff.

Fluhr, Karl Hans; Auch ohne Bürger sind wir sehr beschäftigt – Von der Schwierigkeit, die Verwaltung zu modernisieren, Frankfurt/New York 1995

Frehr, Hans-Ulrich; Total Quality Management: unternehmensweite Qualitätsverbesserung, München, Wien 1994

Gaschke, Susanne; Und keiner schaut hin, in: Die Zeit 17/97, S. 1

Guntern, Gottlieb; Im Zeichen des Schmetterlings – Argumente für eine neue Führungskultur, Bern, München, Wien 1992

Guntern, Gottlieb; Sieben goldene Regeln der Kreativitätsförderung, Zürich 1994

Haas, Gabi; Guter Geist des Plattenbaus, in: Die Woche 3/98, S. 29

Hanser, Peter; Dialog macht stark, in: Absatzwirtschaft 3/95, S. 30 f

Hercher, Frank; Beschäftigte im Nahverkehr – Garantien für den Erfolg, in: GdED inform 2/97, S. 23 ff.

Hesse, Jürgen, Schrader, Hans Christian; Verdienen Sie soviel, wie Sie verdienen?, Frankfurt/Main 1997

Literaturverzeichnis

Hesselmann, Frank-Rainer; Einkaufsbahn bringt Leben in die City, in: Westdeutsche Allgemeine Zeitung, Ausgabe Essen, vom 20.2.99

Holch, Christine; Offensive des Lächelns, in: die Zeit 10/97, S. 25

Horovitz, Jacques und Jurgens Panak, Michèle; Marktführer durch Service, Frankfurt/Main, New York 1993

Horovitz, Jacques; Service entscheidet – Im Wettkampf um den Kunden, Frankfurt/Main 1995

Infas-Institut (Hg.); Kundenansprüche an den öffentlichen Nahverkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums e.V., Bonn 1996

Kalwitzki, Klaus-Peter; Kundenbetreuer im Nahverkehr, in: Verkehrszeichen 1/97, S. 23 ff.

Kobjoll, Klaus; Motivaction, Landsberg/Lech 1997

Krämer, Walter; So lügt man mit Statistik, Frankfurt/Main 1991

Krafftahrt-Bundesamt (Hg.); Statistische Mitteilungen, Reihe 1, Heft 8, Oktober 1996, Heft 2, April 1997

Magnus, Hans-Peter; Von Haus zu Haus; in: Lastauto Omnibus 1/98, S. 72 f

Martens, Erika, Müller, Mario; Da wirst du einfach weggefiedelt, in: Zeit Punkte 1/97; Die mageren Jahre, S. 22

Masing, Walter; Handbuch Qualitätsmanagement, München, Wien 1994

Meffert, Heribert und Bruhn, Manfred; Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden 1995

Münchrath, Rainer, Qualitätsmanagement in Verkauf und Service, Frankfurt/Main 1995

N. N.; Jahresstatistiken der VDV- (VÖV-) Unternehmen, in: Bus & Bahn, Hefte 1/88, 1/89, 1/91, 1/93, 1/94, 1/97, 5/97, 1/98, 1/99

N. N.; Inselquartiere unter der Lupe, in: Test 5/92, S. 53

N. N.; Ohrfeige an der Haustür, in: Der Spiegel, 26/94, S. 41 ff

N. N.; Maulhalten, zahlen, in: Der Spiegel 26/94, S. 68 ff

N. N.; Lohnverzicht? Lieber nicht, in: DM 8/96, S. 22

N. N.; Werbung und Wahrheit, in: Finanztest 5/97, S. 12

N. N.; Schlechter Schnitt, in: Finanztest 5/97, S. 55-57

N. N.; Saubere Fahrzeuge durch AVanti in Köln, in: Der Nahverkehr 6/97, S. 58 f

N. N.; Deutsche Bahn: Telefon- und Schalterservice, in: Test Spezial "Fahren & Sparen", S. 81

N. N.; Zu spät in die Zukunft, in: Test Spezial "Fahren & Sparen" 1997, S. 83 ff

N. N.; Die dritte Revolution, in: Der Spiegel, Heft 37/97, S.106-117

N. N.; Leistungsunterschiede zwischen Kommunen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4.2.1998, S. 17

N. N.; Opel-Doktoren auf Tour, in: Der Spiegel 11/98, S. 255

N. N.; Erfolgreich in Linz: Individualisiertes Marketing, in: Nahverkehrspraxis 1-2/99, S. 34

N. N.; NRW stärkt 'Landesinitiative Sicherheit und Service im ÖPNV', in: Bus & Bahn 3/98, S. 14 f

Literaturverzeichnis

N. N.; Nahverkehrs-News – jeden Freitag frisch auf den Tisch, in: Bus und Bahn 4/99, S. 13

N. N.; Modernes Servicekonzept für die Münchener U-Bahn geht auf, in: Bus und Bahn 5/99, S. 5

North London Railways Ltd. (Hg.); Passenger's Charter, Winchester 1997

Ostmann, Bernd; Hoch-Gefühl, in: Auto, Motor und Sport, Heft 2/98, S. 3

Palass, Brigitta; Zug um Zug, in: Manager Magazin 10/97, S.154-162

Pühl, Harald; Supervision in Institutionen, Frankfurt/Main 1996

Pütz-Willems, Maria; Wie mit dem Goggomobil, in: Wirtschaftswoche 32/97, S. 64 f

Rissiek, Thomas; Qualitäts- und Ausstattungsstandards im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV),

Diplomarbeit am Institut für Geographie der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster 1995

Rissiek, Thomas; Qualität im Kundentest, in: Der Nahverkehr 3/97, S. 31 f

Romeiß-Stracke, Felizitas; Service-Qualität im Tourismus, herausgegeben von: Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V., München 1995

Rupp, Hugo; Die Stimme unterwegs, in: Die Zeit 27/97, S. 64

Schaffer, Horst; Quality Management, in: Der Nahverkehr 12/94, S. 16 ff.

Schubin, Ernst; Die Französische Revolution, München 1990

South West Trains Ltd. (Hg.); Our Passenger's Charter, London 1997

Stachowitz, Jens; Wie kommen wir ins Gespräch?, in: Verkehrszeichen 3/96, S. 6 ff

Stiftung Mitarbeit (Hg.); Bürgergutachten ÜSTRA, Bonn 1996

Tominaga, Minoru; Die kundenfeindliche Gesellschaft – Erfolgsstrategien für Dienstleister, Düsseldorf 1996

Üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG (Hg.); Üstra – Umsetzungsaktivitäten zum Bürgergutachten, Hannover 1998

Vestische Straßenbahnen GmbH (Hg.); Unternehmensleitsätze, in: Vestische in Betrieb 1/97, S. 2

Vick, Swantje, Plica, Mathias; Sechs Jahre Erfahrung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.2.1998, S. B5

Werner, Patrik; Bus- und Bahn-Lust statt ÖPNV-Frust – Über die Rolle von Emotionen bei der Verkehrsmittelwahl, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.5.1995, Seite B 10

Werner, Patrik; Marketing: Eine Aufgabe für das gesamte Unternehmen, in: Verkehr und Technik 7/97, S. 314-317

West Anglia Great Northern Railways Ltd. (Hg.); Passenger's Charter, Cambridge 1997

Whiteley, Richard; Ihr Kunde ist der Boss – Die kundenorientierte Firma, München 1995

Wießmann, Klaus; Rubriken "Marktbericht", in: Auto, Motor und Sport, Heft 4/95, S. 22ff, Heft 4/96, S. 20 ff, Heft 4/97, S. 18ff, Heft 4/98, S. 10 ff

Winkler, Jörg; Kundendienst, in: Masing, Walter; Handbuch Qualitätsmanagement, München, Wien 1994, S. 653-680

Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel; Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt, New York 1992

Literaturverzeichnis

Zemke, Ron, Bell, Chip R.; Management des umwerfenden Service, Frankfurt/Main, New York 1996

Zeithaml, Valerie A., Parasuram, A., Berry, Leonard L.; Qualitätsservice, Frankfurt/Main, New York 1992

Dank

Mein Dank geht zuerst an Dr. Felizitas Romeiß-Stracke, Professorin für Touristik in München, deren Vortrag über Service-Qualität im Tourismus mich auf die Idee brachte, ein ganzheitlich ausgerichtetes Buch über ÖPNV-Marketing zu schreiben.

Auch Willi Loose vom Öko-Institut möchte ich danken – für seine kritische und ideenreiche Begutachtung des Manuskripts, dazu Ilka Buchmann, die die Veröffentlichung des Buchs mit viel Energie betreute, und Sabine Kropat für die grafische Gestaltung.

Zum dritten geht mein Dank an mehrere Fachleute aus Nahverkehrs-Unternehmen, an viele Kunden des ÖPNV und bekennende Nicht-Kunden, mit denen ich meine Gedanken zu dem Buch besprechen konnte.

Nicht zuletzt bedanke ich mich bei den Servicekräften in Fahrdienst, Beratung und Verkauf, die mir immer wieder zeigen, wie man Kunden verärgern, aber auch, wie man Kunden begeistern kann.



Der Autor

Patrik Werner, Jahrgang 1959. Langjährige Tätigkeit im Marketing eines kommunalen Verkehrsunternehmens. Seit 1996 Berater für Marketing im ÖPNV. Verfasser von Fachartikeln zu diesem Themenkreis, Vortrags- und Seminartätigkeit.

Das Seminar:

Die Servicekette für Verkehrsunternehmen.
1- oder 2-tägige In-House-Veranstaltung

Kontakt:

Hoyastraße 2a · 48147 Münster
Telefon 0251-27 33 16 · Fax 0251-27 33 38
E-Mail mkom@muenster.de