



Qualitätsmanagement im öffentlichen Personenverkehr (ÖPV).

Qualitätsmanagement im WIESEL-Schnellbussystem in Niederösterreich.

Master's Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Mag. Silvia Groissmaier

Betreuer

Univ.-Doz. Dipl.-Ing. Dr. Franz J. Brunner

Wien, September 2010

VORWORT

Inspiziert zu dieser Arbeit wurde ich durch meinen beruflichen Wechsel in die WIESELBUS-Abteilung der Niederösterreichischen Verkehrsorganisationsgesellschaft m.b.H. (NÖVOG) im Winter 2009. Die Ausschreibung der 3. Generation der Busflotte der 11 Schnellbuslinien in Niederösterreich stand kurz vor der Vollen- dung und das Ergebnis konnte der Öffentlichkeit präsentiert werden.

Hohe Qualität der Fahrzeuge, aber auch der Leistungserbringung bei der Linien- führung war ein wesentlicher Bestandteil des Vergabeverfahrens der neuen Ver- kehrsdiensteverträge (VDV's).

Zur Umsetzung sowie Sicherstellung der neuen und wesentlich umfangreicher gewordenen Qualitätskriterien in den Verträgen musste das laufende Qualitäts- management neu überdacht werden.

Ziel dieser Arbeit ist eine theoretische Aufarbeitung der Qualitätsstandards im öf- fentlichen Personenverkehr (ÖPV) in Österreich anhand von Literaturrecherche sowie die Analyse der praktischen Umsetzung dieser Qualitätsstandards im WIE- SEL-Schnellbussystem in Niederösterreich.

Der Aufbau der Master's Thesis ist so gestaltet, das nach Beendigung Teilberei- che erweitert und aktualisiert werden können, um daraus ein QM-Handbuch für den Betrieb der WIESELBUSSE erstellen zu können.

Diese Arbeit erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Titel oder Bezeichnungen jeglicher Art (z.B.: Buslenker) beinhalten vorbehaltlos beide Geschlechter.

Natürlich möchte ich nicht verabsäumen, meiner Familie sowie Freunden herzlich dafür zu danken, dass sie mir bei meinem Studium mit Rat und Tat zur Seite ge- standen und mich in jeder Lage motiviert und unterstützt haben.

Weiters möchte ich meinen Kollegen in der NÖVOG für ihr Verständnis und ihre Unterstützung während meines Studiums danken und natürlich der Geschäftsfüh-

rung, die es mir durch die Erlaubnis zur Veröffentlichung der notwendigen Daten überhaupt erst ermöglicht hat, dieses spannende Thema im Rahmen meiner Master's Thesis wissenschaftlich aufzuarbeiten.

Danken möchte ich an dieser Stelle auch den Verantwortlichen der QM-Abteilungen der Verkehrsunternehmen, die mir als Unterstützung für meine Master's Thesis Daten über ihre Unternehmen zur Verfügung gestellt haben.

Außerdem möchte ich mich bei meinem Betreuer, Univ.-Doz. Dipl.-Ing. Dr. Franz J. Brunner, vielmals für die kritischen, anregenden und wegweisenden Anregungen und Anmerkungen während der Betreuungszeit bedanken.

Nicht zuletzt möchte ich natürlich auch der Lehrgangsleitung für die tatkräftige Unterstützung während des General Management MBA Studiums danken.

Wien, September 2010

Mag. Silvia Groissmaier

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	2
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	7
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	10
EXECUTIVE SUMMARY	11
I. EINLEITUNG	13
II. QUALITÄTSMANAGEMENT IM ÖFFENTLICHEN PERSONENVERKEHR	17
1. Qualitätsstandards im ÖPNV	17
1.1. Gesetze & Verordnungen	17
1.1.1. EU-Recht.....	18
1.1.2. Nationales-Recht.....	19
1.2. Normen	23
1.2.1. ISO 9000 Normenreihe	23
1.2.2. DIN EN 13816	24
1.2.3. Entwurf DIN EN 15140.....	25
2. Stellenwert von Qualitätsmanagement im ÖPNV.....	26
2.1. Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung	26
2.2. Öffentlicher Versorgungsauftrag	27
2.2.1. Sicherung der Grundmobilität	28
2.2.2. Einflussfaktoren auf Planung und Gestaltung im ÖPNV..	30
2.2.3. ÖV im Wettbewerb	33
2.2.4. Zuschüsse und Subventionen.....	38
2.3. Ansprüche der Kunden	39
3. Beispiele für Qualitätsmanagement in österreichischen Verkehrsunternehmen.....	43
3.1. ÖBB-PV AG	44
3.2. GKB	45
3.4. Zusammenfassung	46

III. QUALITÄTSMANAGEMENT IM WIESEL-SCHNELLBUSSYSTEM IN NIEDERÖSTERREICH	48
4. Businessplan	48
4.1. Die NÖVOG	48
4.1.1. Das WIESEL–Schnellbussystem	49
4.1.2. SWOT Analyse.....	50
4.2. Veränderungen in der NÖVOG – 2010.....	54
4.3. Marktpositionierung.....	54
5. Erhebung des Ist-Zustandes	56
5.1. Unternehmensstruktur	56
5.1.1. Der Besteller	57
5.1.2. Die Ersteller.....	58
5.2. Produktanalyse	59
5.2.1. Der Linienplan	59
5.2.2. Der Fahrplan	60
5.2.3. Die Anbindung.....	62
5.2.4. Die Fahrzeuge.....	62
5.2.5. Der Fahrpreis	63
5.2.6. Die Beförderung	63
5.2.7. Produktlebenszyklus	68
5.3. Prozessanalyse.....	70
5.4. Schwachstellenanalyse (Gap-Modell)	72
6. Qualitätspolitik und Qualitätsziele	76
6.1. Qualitätspolitik.....	76
6.1.1. Unternehmensleitbild der NÖVOG.....	76
6.2. Qualitätsziele	77
6.2.1. Qualitätsvereinbarungen in den VDV.....	78
7. Erforderliche Mittel zur Dienstleistungserbringung.....	84
7.1. Materielle Ressourcen	84
7.1.1. Bestellerunternehmen	84
7.1.2. Erstellerunternehmen.....	84
7.1.3. Bund, Land und Gemeinden	85
7.2. Personelle Ressourcen.....	85
7.2.1. Bestellerunternehmen	86
7.2.2. Erstellerunternehmen.....	87

8. Dienst am Kunden	89
8.1. Kundenanforderungen	89
8.1.1. Einflussfaktoren.....	89
8.1.2. Arten des Kaufverhaltens.....	90
8.2. Marktbeobachtung und Kundenbefragung	91
8.2.1. Fahrgast Zählungen	91
8.2.2. Erhebung der Mobilitätsmuster	92
8.2.3. Fahrgast Zufriedenheitsmessungen	92
8.3. Kundenservice und Servicenetzwerke.....	93
8.4. Kundeninformation und Marketing.....	94
8.4.1. Marketingstrategie.....	95
8.4.2. Preispolitik.....	96
8.4.3. Kommunikationspolitik	96
8.5. Beschwerdemanagement	97
8.5.1. Beschwerdestimulierung.....	97
8.5.2. Bearbeitung.....	99
8.5.3. Analyse	100
9. Messung, Analyse und Verbesserung.....	101
9.1. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	101
9.1.1. Qualitätssicherungsmasnahmen.....	102
9.1.2. Analyse des Fahrplanangebotes	104
9.2. Verbesserungsvorschläge	105
9.2.1. Kurzfristig umsetzbare Masnahmen.....	106
9.2.2. Langfristiger Ausblick.....	110
10. Dokumentation	112
11. Einführung eines QM-Systems.....	114
IV. ZUSAMMENFASSUNG	116
LITERATURVERZEICHNIS.....	118

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Die Nummerierung der Abbildungen entspricht der Gesamtgliederung der Master's Thesis.

- Abb. I. (S. 14): Schematische Darstellung: Struktur und Aufbau der Master's Thesis. Eigene Darstellung.
- Abb. 1.1. (S. 17): Schematische Darstellung: Gesetze, Standards und Richtlinien im ÖPNV. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kretschmann: *Produktmanagement im Öffentlichen Personennahverkehr*. 1998, S 38.
- Abb. 1.1.2. (S. 25): Schematische Darstellung: Regelkreis der Dienstleistung im ÖPNV. Eigene Darstellung nach EN 13816.
- Abb. 2.2.1.a (S. 28): Anzahl der Berufspendler 2001, die aus ihrer Gemeinde zur Arbeitsstätte auspendeln. Quelle: Statistik Austria, Volkszählung 2001 – Berufspendler. (entn. aus: BMVIT: *Verkehr in Zahlen*. 2007. S 31.)
- Abb. 2.2.1.b (S. 29): Anzahl der Berufspendler 2001, die in die Gemeinde ihrer Arbeitsstätte einpendeln. Quelle: Statistik Austria, Volkszählung 2001 – Berufspendler. (entn. aus: BMVIT: *Verkehr in Zahlen*. 2007. S 31.)
- Abb. 2.2.1.c (S. 29): Zeitaufwand der Tagespendler in Österreich für den Weg zur Arbeit 2001. Quelle: Statistik Austria, Volkszählung 2001 – Berufspendler. (entn. aus: BMVIT: *Verkehr in Zahlen*. 2007. S 33.)
- Abb. 2.2.1.d (S. 30): Entwicklung der Berufspendler 1971 – 2001 in Österreich. Quelle: Statistik Austria, Volkszählung 1971, 1981, 1991, 2001-Berufspendler. (entn. aus: BMVIT: *Verkehr in Zahlen*. 2007. S 29.)
- Abb. 2.2.2.a (S. 31): Verkehrsmittelnutzung: Anteil der Personen, die mind. 1x die Woche einen Weg mit dem Verkehrsmittel zurücklegen. 2009. Quelle: Statistik Austria 2009, VCÖ 2010. (entn. aus: BMVIT: *Radverkehr in Zahlen*. 2010. S 25.)
- Abb. 2.2.2.b (S. 32): Schematische Darstellung: Gestaltungsebenen im ÖV. Eigene Darstellung nach Maierbrugger, 2001, S. 13.
- Abb. 2.2.3.a (S. 34): Vergleich von PKW-Besitz, Fahrradbesitz und ÖV-Zeitkartenbesitz in den österreichischen Bundesländern. Quelle: Statistik Austria 2004/2005. (entn. aus: BMVIT: *Radverkehr in Zahlen*. 2010. S 11.)

- Abb. 2.2.3.b (S. 35): Verteilung der Personenverkehrsleistung in Österreich 2002. Quelle: Modellrechnung des Umweltbundesamtes zur Luftschadstoffinventur. (entn. aus: BMVIT: *Radverkehr in Zahlen*. 2010. S 16.)
- Abb. 2.2.3.c (S. 36): Diagramm: Entwicklung der Motorisierung nach Bundesländern 1971-2005. Quelle: Statistik Austria. (entn. aus: BMVIT: *Verkehr in Zahlen*. 2007. S 82.)
- Abb. 2.3.a (S. 39): Modal Split von Menschen im Alter 45+ in Österreich Quelle: VCÖ 2005. (entn. aus: BMVIT: *Radverkehr in Zahlen*. 2010. S 24.)
- Abb. 2.3.b (S. 40): Atypische Beschäftigungsverhältnisse nach Geschlecht 2004. Quelle: Statistik Austria, Statistische Nachrichten 12/2005. (entn. aus: BMVIT: *Verkehr in Zahlen*. 2007. S 25.)
- Abb. 2.3.c (S. 41): Verkehrsaufkommen der NÖ Wohnbevölkerung an Werktagen und nach Wegzweck 2003. Quelle: Amt der NÖ Landesregierung, Mobilität in NÖ - Ergebnisse der landesweiten Mobilitätsbefragung 2003, Heft 21. (entn. aus: BMVIT: *Verkehr in Zahlen*. 2007. S 103.)
- Abb. 3.1. (S. 44): ÖBB-PV AG Firmen-Logo. © ÖBB, Quelle: www.oebb.at/pv/de/Servicebox/Fahrplanabfrage/index.jsp
- Abb. 3.2. (S. 45): GKB Firmen-Logo. Quelle: www.gkb.at/index2.html
- Abb. 3.4. (S. 46f): Schematische Darstellung: Aktivitäten der QM-Abteilungen verschiedener österreichischer Verkehrsunternehmen. Eigene Darstellung nach Angaben der dargestellten VU.
- Abb. 4.1. (S. 48): NÖVOG Logo 2008, © NÖVOG,. Quelle: NÖVOG 2008.
- Abb. 4.1.2. (S. 53): Schematische Darstellung: SWOT Analyse des WIESEL-Schnellbussystem. Eigene Darstellung.
- Abb. 5.1. (S. 56): Schematische Darstellung: Ebenen der Organisation des WIESEL-Schnellbussystems. Eigene Darstellung nach Knoll 2005.
- Abb. 5.1.1. (S. 57): Schematische Darstellung: Aufbauorganisation der NÖVOG als Besteller des WIESEL-Schnellbussystems. Eigene Darstellung.
- Abb. 5.1.2.a (S. 58): Schematische Darstellung: Aufbauorganisation der Verkehrsunternehmen als Ersteller des WIESEL-Schnellbussystems. Eigene Darstellung.
- Abb. 5.1.2.b (S. 58): Liniennetzspinne des WIESEL-Schnellbussystems mit den jeweiligen Vertragspartnern lt. VDV 2010. © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 2010.
- Abb. 5.2.1.a (S. 59): Bevölkerungsdichte in Niederösterreich 2005, nach Gemeinden. Quelle: ISIS Datenbank der Statistik Austria. (entn. aus BMVIT: *Verkehr in Zahlen 2007*.)

- Abb. 5.2.1.b (S. 60): WIESELBUS-Liniennetzspinne, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 2010.
- Abb. 5.2.1.c (S. 61): Werktägliches zeitliches Verlaufsdiagramm der Beginnzeiten der Wege pro Tag nach Wegzweck in Niederösterreich 2003. Quelle: Amt der NÖ Landesregierung, Mobilität in NÖ - Ergebnisse der landesweiten Mobilitätsbefragung 2003. (entn. aus: BMVIT: *Verkehr in Zahlen*. 2007. S 97.)
- Abb. 5.2.3. (S. 62): Foto: WIESELBUS Linie C, Haltestelle P&R Hohenwarth, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG, 2009
- Abb. 5.2.4. (S. 69): Diagramm: Entwicklung der Fahrgastzahlen im WIESEL-Schnellbussystem von 1996 bis 2009. Eigene Darstellung nach Daten der NÖVOG 2010.
- Abb. 5.3.: (S. 71): Schematische Darstellung: Prozessmodell der Leistungserbringung im WIESEL-Schnellbussystem. Eigene Darstellung nach Quality Austria: „Integrierte Managementsysteme.“ 2010. S. 36.
- Abb. 5.4.1. (S. 73): Schematische Darstellung: Gap-Modell der Dienstleistungsqualität im WIESEL-Schnellbussystem; Eigene Darstellung nach Zeithaml, Parasuraman und Berry 1992. (entn. aus: Brunner: *Qualität im Service*. 2010, S. 37.)
- Abb. 6.2.1.a (S. 79): Foto: WIESELBUS der 1. Generation – Fahrzeug Marke Steyr. WIESEL-Logo 1996, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 1999.
- Abb. 6.2.1.b (S. 80): Foto: WIESELBUS der 2. Generation – Fahrzeug Marke VOLVO. WIESEL-Logo 2001, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 2007.
- Abb. 6.2.1.c (S. 82): Foto: WIESELBUS der 3. Generation – Fahrzeug Marke Setra. WIESEL-Logo 2008, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 2009.
- Abb. 8.4. (S. 95): WIESEL Logo 2008, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 2008.
- Abb. 9.1. (S. 101): Schematische Darstellung: PDCA- oder Deming-Zyklus. Quelle: Brunner: *Qualität im Service*. 2010, S. 75.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bf.....	Bahnhof
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
BVergG	Bundesvergabegesetz
DL	Dienstleistungen
EisbG	Eisenbahngesetz (1957)
EVU.....	Eisenbahnverkehrsunternehmen
FG	Fahrgast
GKB	Graz-Köflacher Bahn und Busbetrieb GmbH
Hst.....	Haltestelle
IRIS	International Railway Industry Standards
IV.....	Individualverkehr
KfIG	Kraftfahrliniengesetz
Land NÖ	Bundesland Niederösterreich
MIV.....	Motorisierte Individualverkehr
NÖVOG.....	Niederösterreichische Verkehrsorganisationsgesell. m.b.H.
ÖBB	Österreichische Bundesbahnen
ÖBB-PV AG	ÖBB-Personenverkehr AG
ÖV.....	Öffentlicher Verkehr
ÖPV	Öffentlicher Personenverkehr
ÖPNV	Öffentlicher Personen- und Nahverkehr
ÖPNRV-G	Öffentlicher Personennah- und Regionalverkehrsgesetz
PKW	Personenkraftwagen
QM	Qualitätsmanagement
SPNV	Schienenpersonen- und Nahverkehr
VDV's	Verkehrsdiensteverträge
VO	Verordnung
VOR	Verkehrsverbund Ost Region
VU	Verkehrsunternehmen / Ersteller
VVNB	Verkehrsverbund Niederösterreich-Burgenland

EXECUTIVE SUMMARY

This study aims to give an overview about recent quality standards in public transport and the importance of quality management for transportation companies with primary attention on Austrias public transport market.

The first chapter should give a summary of the legal and regulatory framework of the public transport market both at the European Union and at the Austrian national level. Based on the recent European Standard on service quality in public transport, a systematic classification of 'service quality' is developed. The markets of public passenger transport are in process of deregulation. The European Commission is determined to prescribe 'controlled competition' as a madatory way of procuring transport services. This stands for a big challenge for the transportation companies. Therefore orientation on the needs and wishes of passengers and potential customers become more and more important for them.

A case study should demonstrate how service quality is taken into account in competitive procedures and in contract design. The analysis of the quality management system of the WIESEL-Schnellbussystem in Lower Austria constitutes the main part of this paper.

The WIESELBUS is a textbook example for separation of orderer and maker of public transport services in Austria. The orderer company is the Niederösterreichische Verkehrsorganisationsges.m.b.H. (NÖVOG), which is owned by the state of lower Austria per 100%. The main task of NÖVOG is the improvement of public transport in Lower Austria. The WIESELBUS was founded to connect the regions of Lower Austria with St. Pölten, the capital of the state. Because of the removal of the head quarter of the federal state government of Lower Austria from Vienna to St. Pölten, the demand of new public transport connections arised.

The WIESELBUS-System consists of 10 different buslines. For each line exists a separate contract between NÖVOG and a regional transportation company. The quality standards, which should be applied in all WIESELBUSES are fixed in these

contracts. The NÖVOG implemented quality management to carry out the valuation of the contracted quality standards. In the WIESELBUS contracts are sanctions included, if the service quality standards are not fulfilled as contracted.

The durations of the contracts are 8 years and they include the possibility to renew the busses within this time, if the orderer company is in the opinion that it is necessary for competitive or other reasons. In this way should be assured that the WIESELBUSES are always on the recent level of environmental as well as quality standards.

In this case study the quality management of the WIESEL-Schnellbussystem should be analysed and rated. A survey of the routine practice, the executed processes, the division of tasks of the WIESEL-Schnellbussystem and the used methods and techniques of quality management should be done. Mistakes as well as potentials for improvements should be pointed out.

At the end this study should include all informations about recent and potential quality management in the WIESEL-Schnellbussystem.

I. EINLEITUNG

- Problemstellung:

Ziel dieser Arbeit ist eine theoretische Aufarbeitung der derzeit geltenden Qualitätsstandards sowie des Stellenwertes von Qualitätsmanagement im öffentlichen Personen- und Nahverkehr (ÖPNV) in Österreich. Die praktische Umsetzung dieser Standards soll anhand der Analyse des Qualitätsmanagements im WIESEL-Schnellbussystem in Niederösterreich herausgearbeitet werden.

- Ziele und Nichtziele dieser Arbeit:

Diese Untersuchung konzentriert sich auf den ÖPNV in Österreich mit Schwerpunkt auf den WIESELBUS als regionales Schnellbussystem in Niederösterreich.

Der Untersuchungsbereich berücksichtigt daher weder Schienenpersonenverkehr, städtischen Verkehr oder Alternativangebote wie z.B. Anrufsammeltaxi. Weiters ist es nicht Gegenstand dieser Arbeit, Begriffsdefinitionen oder Abgrenzungen aus dem Bereich Qualität (z.B.: Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung) oder aus dem Bereich des öffentlichen Verkehrs (z.B.: Personenverkehr, Nahverkehr) zu erörtern. Außerdem sollen weder Vertragsformen noch Finanzierungsmöglichkeiten (z.B.: Kosten und Erlösrechnung, Eigenwirtschaftlichkeit und Beihilfen) untersucht werden.

- Forschungsansatz:

Diese Arbeit stellt eine realitätsorientierte Einzelforschung dar, die einen Beitrag zum Erkenntnisgewinn in der Wissenschaft leisten soll.

Bei den angewandten Methoden handelt es sich um Expertengespräche, Fallstudien, Analogien und Literaturrecherche, die als Forschungsmethoden der angewandten Betriebswirtschaftslehre gelten. Zu den Experten zählten vorwiegend nationale ÖPNV Spezialisten, Unternehmensvertreter von Verkehrsunternehmen (Betriebsleiter und Mitarbeiter aus QM-Abteilungen), Vertreter von Verkehrsverbänden (VVNB und VOR) sowie politischer Institutionen und Behörden des Landes Niederösterreich.

Als Fallstudie wird eine Ist-Erhebung und Analyse des Qualitätsmanagements des WIESEL-Schnellbussystems als regionaler ÖPNV Anbieter in Niederösterreich durchgeführt.

Im Rahmen der Literaturanalyse wurden sowohl Analogien zu bereits bestehenden Erkenntnissen hergestellt, als auch weiterführende Theoriewerke, Fachschriften, Studien, Gesetzestexte sowie sonstige Publikationen wie Vorträge und Präsentationen herangezogen. Ergänzend wurden Lehrinhalte des 9. General Management MBA Lehrganges DU/TU miteinbezogen.

- Methodische Vorgehensweise:

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in 3 Bereiche. Im ersten Teil wird ein genereller Überblick über Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehr in Österreich erstellt. Anschließend wird im zweiten Teil dieser Arbeit, der den Hauptteil darstellt, exemplarisch auf das Qualitätsmanagement im WIESEL-Schnellbussystem eingegangen. Im letzten Teil werden die gewonnenen Erkenntnisse kurz zusammengefasst.

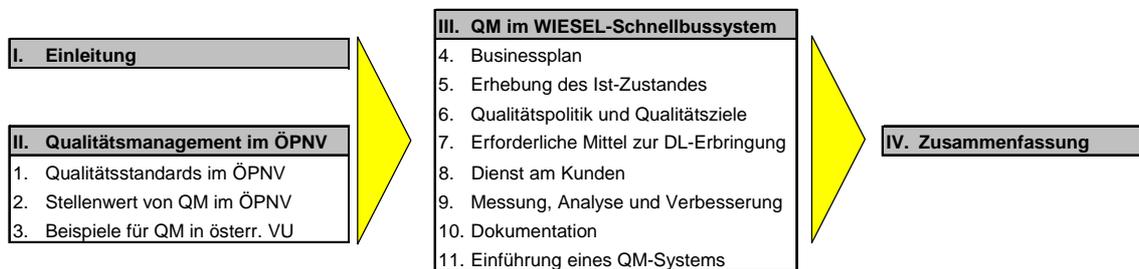


Abb. I.: Schematische Darstellung: Struktur und Aufbau der Master's Thesis.
Eigene Darstellung.

Der erste Teil gliedert sich in drei Kapitel. In Kapitel 1 werden die derzeit gültigen Qualitätsstandards im öffentlichen Verkehr in Österreich thematisiert. Dazu werden überblicksmäßig außer- wie innerbetriebliche Einflussgrößen wie Gesetze, Verordnungen, Normen und allgemeine Vertragsinhalte von Verkehrsdienstverträgen betrachtet.

In Kapitel 2 sollen weitere Einflussgrößen (z.B.: öffentlicher Versorgungsauftrag, Ansprüche der Kunden) sowie der marktwirtschaftliche Stellenwert von Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehrsangebot erörtert werden.

Im 3. Kapitel werden Beispiele erfolgreich gelebten Qualitätsmanagements in verschiedenen österreichischen Verkehrsunternehmen angeführt. Während in den ersten beiden Kapiteln der Arbeit vorwiegend auf vorhandene Literatur Bezug genommen wird, werden in diesem Kapitel Daten aus der Praxis herangezogen. Dieser Zugang soll eine Ergänzung zu den aus harten Fakten aus Gesetzen, Normen und Verträgen kommenden Erkenntnissen darstellen.

Der zweite Teil dieser Arbeit handelt vom Qualitätsmanagement im WIESEL-Schnellbussystem in Niederösterreich und gliedert sich in weitere acht Kapitel.

In Kapitel 4 soll die Niederösterreichische Verkehrsorganisationsgesellschaft m.b.H. (NÖVOG) als Besteller des WIESEL-Schnellbussystems betrachtet werden. Neben der Zusammenfassung der Entstehung und Entwicklung sollen geplante Veränderungen im Unternehmen aufgezeigt werden und in einer kurzen SWOT-Analyse die Leistungsfähigkeit des WIESEL-Schnellbussystems sowie des Umfeldes untersucht werden.

Kapitel 5 dient zur Erhebung des Ist-Zustandes des WIESEL-Schnellbussystems und beinhaltet neben der Betrachtung der Unternehmensstruktur von Besteller- und Erstellerunternehmen eine Produkt-, eine Prozess- und eine Schwachstellenanalyse (auch bekannt als Gap-Modell).

In Kapitel 6 werden Qualitätspolitik und Qualitätsziele sowie die Entwicklung und Veränderung der Qualitätsvereinbarungen in den Verkehrsdienstverträgen der 1. Generation aus dem Jahr 1996 bis zur 3. Generation aus dem Jahr 2010 einander gegenübergestellt.

Das 7. Kapitel behandelt die zur Leistungserbringung erforderlichen materiellen sowie personellen Ressourcen des Besteller- und der Erstellerunternehmen.

Kapitel 8 widmet sich dem Kunden und seinen Anforderungen und Wünschen. Es wird dargestellt, wie im WIESEL-Schnellbussystem Marktbeobachtungen und Kundenbefragungen sowie Kundeninformation und Marketing durchgeführt werden und wie das gelebte Beschwerdemanagement gestaltet wird.

In Kapitel 9 sollen die Maßnahmen zur Messung, Analyse und Verbesserung aufgezeigt werden. Einerseits werden die praktizierten Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zur kontinuierlichen Verbesserung analysiert und andererseits kurzfristig sowie langfristig umsetzbare Verbesserungsvorschläge aufgezeigt.

Das 10. Kapitel behandelt die Dokumentation im WIESEL-Schnellbussystem und Kapitel 11 soll einen exemplarischen Überblick über erforderliche Maßnahmen sowie Ressourcen (Zeit, Personal, Kosten) zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems mit bzw. ohne Zertifizierung geben.

Abschließend sollen im letzten Teil der Arbeit die Ergebnisse der vorhergehenden Arbeitsschritte zusammengefasst werden. Im Rahmen eines pragmatischen Ansatzes wird der Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis und wieder zurück angestrebt, um so Erfahrungen aus der Berufspraxis mit Theoriekonzepten zu verbinden.

II. QUALITÄTSMANAGEMENT IM ÖFFENTLICHEN PERSONENVERKEHR

1. QUALITÄTSSTANDARDS IM ÖPNV

Zur Liberalisierung und Harmonisierung des europäischen Verkehrsmarktes wurden von der Europäischen Union verschiedene Verordnungen bzw. Richtlinien zur Regelung der Qualitätsstandards im öffentlichen Verkehr verabschiedet.

Neben der europäischen Gesetzgebung haben aber auch nationale Gesetze sowie Normen und Individualvereinbarungen in Verkehrsdiensteverträgen (VDV's) erheblichen Einfluss auf die Qualitätsstandards im öffentlichen Verkehr in Österreich.

1.1. GESETZE & VERORDNUNGEN

Der Verkehrsmarkt wird von verschiedenen Gesetzen, Standards, Richtlinien und Regeln beeinflusst:

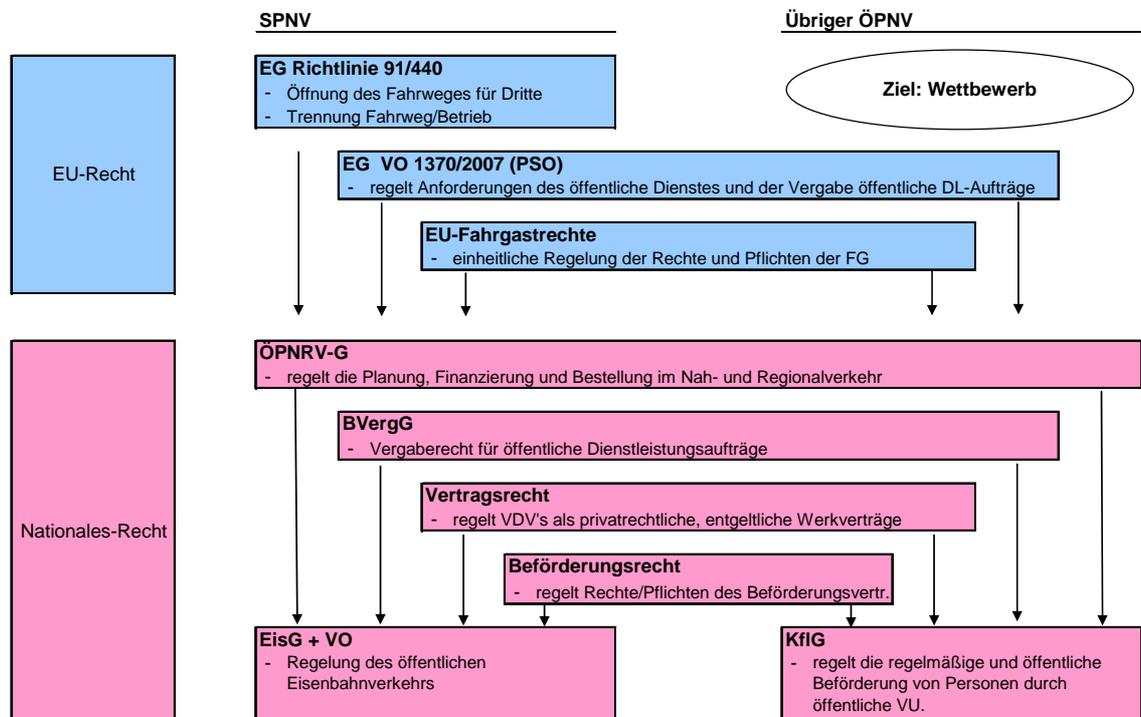


Abb. 1.1.: Schematische Darstellung: Gesetze, Standards und Richtlinien im ÖPNV. Eigene Darstellung.

Der rechtliche Rahmen des ÖPNV in Österreich wird auf Gemeinschaftsebene (EU-Recht) und auf nationalstaatlicher Ebene (Österreichisches Bundesrecht) reguliert.

1.1.1. EU-RECHT

Seit den 60er Jahren ist es das Ziel der europäischen Gemeinschaft, einen gemeinsamen Verkehrsmarkt und damit Wettbewerb zwischen Verkehrsträgern und –mitteln zu schaffen. Durch Harmonisierung der Rechtslage sollen Marktverzerrungen durch Territorialmonopole kommunaler und regionaler Verkehrsbetriebe sowie staatlicher Eingriffe abgebaut werden.¹

- EG Richtlinie 91/440:

Die EG-Richtlinie 91/440 betrifft im Wesentlichen den Schienenverkehr und beinhaltet die Forderung nach einer Trennung zwischen Netz und Betrieb sowie einen diskriminierungsfreien Netzzugang für alle Verkehrsunternehmen.²

- EG VO 1370/2007 (PSO Verordnung):

Die sogenannte PSO Verordnung über öffentliche Personenverkehrsdienste auf Schiene und Straße schreibt gültiges EU-Wettbewerbsrecht fest und soll damit zur Erhöhung der Rechtssicherheit für Behörden (Pflichten) und VU (Rechte) dienen. Ziel war, durch den Wettbewerb um den Marktzugang und andere Maßnahmen Anreize für einen effizienteren und attraktiveren ÖV zu schaffen. Die PSO Verordnung hebt einerseits die EG-Verordnung 1191/69 und andererseits die EG-Verordnung 1107/70 auf.

Die VO 1191/69 fordert eine wirtschaftliche Eigenständigkeit der Verkehrsunternehmen (VUs), um wettbewerbsverzerrende Bedingungen zu beseitigen.³

Die ausreichende Qualität der Verkehrsbedienung sollte über Verkehrsverträ-

¹ vgl. Anreiter W.: *Qualitätssicherung im ÖV durch Vergabe im Wettbewerb*. 2005, S. 69ff.

² vgl. Winter, O. M.: *Analyse und Evaluation von Nahverkehrsplänen und die Aufstellung von Kriterien zur Bewertung von Standards im ÖPNV*. 2005, S. 6.

³ vgl. Winter, O. M.: *Analyse und Evaluation von Nahverkehrsplänen und die Aufstellung von Kriterien zur Bewertung von Standards im ÖPNV*. 2005, S. 6.

ge zwischen Aufgabenträger (= Besteller) und Verkehrsunternehmen (= Ersteller) geregelt werden.

Die Einführung des „Bestellerprinzips“ sollte dazu führen, dass gemeinwirtschaftliche (also nicht Kosten deckende) Verkehrsleistungen im Rahmen der Sicherung der Grundmobilität durch den Staat, auf Vertragsbasis von verschiedenen Verkehrsunternehmen erbracht werden.⁴

Die durch die PSO Verordnung aufgehobene VO 1107/70 definierte alle zulässigen Abgeltungsbeihilfen (für Verpflichtungen des öffentlichen Dienstes) und Koordinierungsbeihilfen (für die Koordinierung des Verkehrs) und legte die Bedingungen fest, unter denen sie gewährt werden könnten.

- EU-Fahrgastrechte:

Der Eisenbahnverkehr erhielt seine Kundenrechteverordnung 2007, als die EU im Rahmen des sogenannten Dritten Eisenbahnpaktes die Verordnung 1371/2007 über die Rechte und Pflichten der Fahrgäste im Eisenbahnverkehr beschloss.⁵

An einem Entwurf zur einheitlichen Regelung der Fahrgastrechte und –pflichten im Kraftomnibusverkehr⁶ der u.a. die Nichtdiskriminierung der Fahrgäste, Rechte bei Unfällen oder Verlust / Beschädigung des Reisegepäcks, Gleichstellung von Personen mit eingeschränkter Mobilität und Rechte bei Verspätungen oder Annullierung von Fahrten beinhaltet, arbeitet die EU derzeit. Dieser Entwurf wurde jedoch bis dato noch nicht verabschiedet.

1.1.2. NATIONALES-RECHT

In Österreich gelten für den öffentlichen Personenverkehr zusätzlich zum EU-Recht folgende Richtlinien:

⁴ vgl. Becker, T.: *Restrukturierung von öffentlichen Nahverkehrsunternehmen*. 2004, S. 6.

⁵ vgl. VDV Mitteilung 9048: *Fahrgastrechte im SPNV*. 2009, S. 5.

⁶ vgl. VDV Rundschreiben 2/2010: „Vorschlag für eine Verordnung über die Fahrgastrechte im Kraftomnibusverkehr.“ 2010.

- Öffentlicher Personennah- und Regionalverkehrsgesetz – ÖPNRV-G:
Das Bundesgesetz über die Ordnung des öffentlichen Personennah- und Regionalverkehrs (ÖPNRV-G 1999) regelt u.a. die Aufgaben der Verkehrsunternehmen sowie der Verkehrsverbände.⁷

Unter § 31 werden die Qualitätskriterien festgelegt, die als Voraussetzung zur Bereitstellung von Bundesmitteln erfüllt werden müssen.

Dazu zählen:

- Zugänglichkeit der Systeme
 - Persönliche und betriebliche Sicherheit
 - Keine schwerwiegenden Verstöße gegen arbeits- und sozialrechtliche Bestimmungen
 - Fahrkomfort
 - Bundesweit einheitliche und verkehrsträgerübergreifende Informationssysteme
 - Positive Umweltauswirkung durch Reduktion von Schadstoffemissionen
 - Möglichkeit der Benützung der Verkehrsmittel mit Verkehrsverbundfahrtausweisen
-
- Vertragsrecht
Entsprechend der Einführung des Bestellerprinzipes durch EU Recht (s.h. Kapitel 1.1.1.) werden gemeinwirtschaftliche (also nicht Kosten deckende) Verkehrsleistungen im Rahmen der Sicherung der Grundmobilität durch den Staat, auf Vertragsbasis von verschiedenen Verkehrsunternehmen erbracht. Diese Verträge werden als Verkehrsdiensteverträge bezeichnet und beinhalten Qualitätsvereinbarungen in verschiedensten Ausprägungen. Als Qualitätssicherungsmaßnahme können die darin vereinbarten Qualitätsanforderungen mit einer Bonus Malus-Regelung als Leistungsanreiz versehen werden.

⁷ vgl. www.bmvit.gv.at/verkehr/nahverkehr/recht/oepnrv.pdf, 09.08.2010

- Beförderungsrecht

Durch den Kauf des Fahrscheins durch den Fahrgast kommt ein Beförderungsvertrag zustande. Dieser regelt die Rechte aber auch die Pflichten in der Beziehung zwischen dem Kunden und dem VU.⁸

- Kraftfahrliniengesetz – KfllG:

Das österreichische Bundesgesetz über die linienmäßige Beförderung von Personen mit Kraftfahrzeugen (Kraftfahrliniengesetz – KfllG) in der Fassung von 2006 beinhaltet folgende Bestimmungen:

 - allgemeine Bestimmungen:

über Begriffsbestimmungen, Berechtigungen, Konzessionen, Aufsichtsbehörden und grenzüberschreitende Kraftfahrlinienverkehre, u.a.
 - Bestimmungen über Berechtigungen:

fachliche/finanzielle Leistungsfähigkeit, Konzessionen, Betriebsleiter, u.a.
 - Bestimmungen über den Kraftfahrlinienbetrieb:

Betriebspflichten, Beförderungsbedingungen, Fahrpläne, Haltestellene genehmigungen, u.a.
 - Bestimmungen über die Fahrzeuge:

Fahrzeuge, Fahrdienst, Meldepflichten, u.a.
 - Bestimmungen über die Aus- und Weiterbildung von Fahrzeuglenkern:

Lenkerqualifizierungsnachweis, Ausbildung, Weiterbildung, u.a.
 - Übergangs- und Schlussbestimmungen:

Aufsicht, Verordnungen, Strafbestimmungen, Amtsbeschwerden, u.a.

- EisbG:

Das Bundesgesetz über Eisenbahnen, Schienenfahrzeuge auf Eisenbahnen und den Verkehr auf Eisenbahnen (Eisenbahngesetz 1957 - EisbG) regelt alle Bestimmungen des öffentlichen sowie des nicht öffentlichen Eisenbahnver-

⁸ vgl. Anreiter W.: *Qualitätssicherung im ÖV durch Vergabe im Wettbewerb*. 2005, S. 17.

kehr. Dazu zählen u.a. Genehmigungen, Konzessionen, Rechte und Pflichten des EVU, Betriebsbewilligung, Verhalten innerhalb der Eisenbahnanlagen und im Eisenbahnverkehr sowie Baugenehmigungen, Anrainerbestimmungen, Schutzbestimmungen oder Kreuzungen mit Straßen.

- Genehmigungen – Konzessionen:

Um die Konkurrenz der Anbieter im öffentlichen Verkehr zu regeln, wird eine Markteintrittskontrolle durch das Konzessionssystem gepflegt.

Bereits in Zeiten der österreichischen Monarchie wurde vom Regenten das Recht für den Betrieb öffentlicher Verkehre verliehen. Der Inhaber (z.B.: die Post) hatte das Monopol auf die Führung öffentlicher Linien auf der jeweiligen Strecke und somit auch das Recht auf die daraus lukrierten Fahrgeldeinnahmen.

In der österreichischen Republik übernahm Anfang des 20. Jahrhunderts der Bund die Funktion der Vergabe von Konzessionen. Allerdings waren Konzessionen nicht mehr ausschließliche Monopole. Wenn mehr als ein Unternehmen im Besitz einer Konzession für eine Strecke ist, wird vom sogenannten Gemeinschaftsverkehr gesprochen. Ausschlaggebend für die Vergabe der Konzession war nun der Nachweis der fachlichen Eignung für den Personenkraftverkehr (in Form der Befähigungsprüfung gemäß Kraftfahrliniengesetz) sowie die finanzielle Leistungsfähigkeit zur ordentlichen Führung einer öffentlichen Kraftfahrlinie.

Ende des 20. Jahrhunderts wurde die Verwaltung der Konzessionen vom Bund an die jeweiligen Länder ausgelagert. Für die Erteilung der Konzessionen in Niederösterreich ist derzeit die Abteilung der NÖ Landesregierung für Verkehrsrecht (RU 6) zuständig.

1.2. NORMEN

Für die Bereiche Fertigung und Qualität sind folgende Normen und Richtlinien von Bedeutung:

- Österreichische Normen (ÖNORM)
- Europäische Normen (EN) und
- Internationale Normen (ISO)

Österreichische Normen werden vom Österreichischen Normungsinstitut herausgegeben und werden als ÖNORM gekennzeichnet. Im Rahmen der Verwirklichung des europäischen Binnenmarkts werden zunehmend Europäische Normen auf europäischer Ebene entwickelt, die als EN gekennzeichnet werden.

Darüber hinaus veröffentlicht die International Organisation for Standardization seit Mitte der achtziger Jahre internationale Normen weltweit, die als ISO gekennzeichnet werden. In dieser Organisation arbeiten Vertreter der nationalen Normungsinstitute zusammen, um weltweite Standards zu setzen.

1.2.1. ISO 9000 NORMENREIHE

International gültige Normen definieren bestimmte Qualitätsstandards, um eine Vergleichbarkeit zu erreichen.

„Die ISO-Serie 9000 ff. enthält die Normen 9001 bis 9004 und wurde bereits 1987 von der International Organization for Standardisation (ISO) veröffentlicht. Mit den Normen wird die Einführung und die Überprüfung von innerbetrieblichen QM-Systemen als weltweit gültiger Mindeststandard festgelegt.“⁹

- DIN EN ISO 9001:

Die international gültige Norm ISO 9001:2008 beinhaltet einen prozessorientierten Managementansatz, der alle Teilbereiche eines Unternehmens einschließt und sowohl für Produktions- als auch für Dienstleistungsbetriebe anwendbar ist.

⁹ Ernst S., Meunzel R., Schuler J.: *Qualitätsmanagement – der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*. 1994, S. 10.

Die Hauptkategorien dieses Prozessmodells sind:

- Qualitätsmanagement (allg. Anforderungen und Dokumentation)
- Verantwortung der Leitung (Qualitätspolitik und –ziele, Festlegung von Verantwortungen und Befugnissen)
- Management von Ressourcen (personell und materiell)
- Produktrealisierung (Planung, Beschaffung, Dienstleistungserbringung)
- Messung, Analyse und Verbesserung (Überwachung, Messung, Maßnahmen zur Verbesserung)

„ISO 9001 ist auf die Wirksamkeit des QM-Systems bei der Erfüllung der Kundenanforderungen ausgerichtet.“¹⁰

- DIN EN ISO 9002:

Für Verkehrsunternehmen kommt in erster Linie eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9002 in Frage. Qualitätsmanagement nach EN ISO 9002 regelt klare Zuordnungen von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen.

- DIN EN ISO 9003:

Diese Norm betrifft das QM-System bei der Endprüfung und ist daher für Dienstleistungsunternehmen nicht anwendbar.

- DIN EN ISO 9004:

Diese Norm dient nicht für Zertifizierungszwecke und gibt eine Anleitung zur Erzielung eines nachhaltigen Erfolges einer Organisation.

1.2.2. DIN EN 13816

Das Europäische Komitee für Normung (CEN) hat mit der Norm DIN EN 13816 Leistungsziele für Transport, Logistik und Dienstleistungen sowie für den öffentlichen Personenverkehr festgelegt und Verfahren sowie Kriterien zur Messung der Servicequalität definiert.

¹⁰ Deutsches Institut für Normung e.V.: *Qualitätsmanagement*, 2009, S. 14.

Die Norm beinhaltet drei große Bereiche: die Maßnahmen zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, die Definition der Dienstleistungsqualität und die drei wichtigsten Messmethoden für Qualität.

Die beschriebenen Messmethoden sind Kundenbefragung, Testkunden und unmittelbare Leistungsmessung und dienen als Verfahren zur Qualitätssicherung. Die im Anhang aufgelisteten Qualitätskriterien können in die Kategorie harte Kriterien (objektiv messbar) und weiche Kriterien (subjektiv empfunden) unterteilt werden.

Dem in der DIN EN 13816 beschriebenen Qualitätsmanagement liegt ein Regelkreis zugrunde, der die unterschiedlichen Sichtweisen des Fahrgastes, des Dienstleisters (= Ersteller) als auch des Aufgabenträgers (= Besteller) berücksichtigt.¹¹



Abb. 1.2.2: Schematische Darstellung: Regelkreis der Dienstleistung im ÖPNV. Eigene Darstellung nach EN 13816.

1.2.3. ENTWURF DIN EN 15140

Die derzeit im Entwurf vorliegende Norm DIN EN 15410 ist eine ergänzende Norm zur DIN EN 13816 und beinhaltet die Anforderungen an Messsysteme im öffentlichen Personenverkehr.

¹¹ vgl. Winter, O. M.: *Analyse und Evaluation von Nahverkehrsplänen und die Aufstellung von Kriterien zur Bewertung von Standards im ÖPNV*. 2005, S. 132.

2. STELLENWERT VON QUALITÄTSMANAGEMENT IM ÖPNV

2.1. QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Kartal Zeynep stellt 2009 in ihrer Arbeit *Qualität in der öffentlichen Verwaltung*¹² folgende Thesen zu strategischen Grundsatzproblemen in der öffentlichen Verwaltung auf:

„ Je weniger Individuen Sanktionen zu befürchten haben, desto mehr verfolgen sie ihre eigenen Interessen auf Kosten des Auftraggebers. In der öffentlichen Verwaltung, wo Leistungen tendenziell schlecht messbar sind und der Bestand der Ämter durch die Steuerfinanzierung sichergestellt ist, sind diese Bedingungen in besonderem Ausmaß gegeben.“¹³

Im öffentlichen Verkehr ist es besonders schwierig, erbrachte Leistungen in der Verwaltung sichtbar bzw. messbar zu machen. Messbar ist lediglich die für den Kunden sichtbar erbrachte Dienstleistung, z.B. ob der Fahrplan umgesetzt wird, oder ob ein Kurs ausfällt oder nicht. Die Effizienz der eingesetzten Ressourcen ist hierbei aber alles andere als transparent. Dienstpläne oder Umlaufzeiten des Wagenmaterials werden in der Regel von den Fahrgästen nicht hinterfragt.

Mit fortschreitender Privatisierung der Verkehrsunternehmen, die öffentliche Linien betreiben (z.B.: ÖBB), gewinnt die wirtschaftliche Führung dieser Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Anstatt von pragmatisierten Beamten werden die Aufgaben nun von vertragsbediensteten Mitarbeitern durchgeführt. Das hat zur Folge, dass ein Umdenken innerhalb der Mitarbeiter stattfindet. Nicht zuletzt die derzeitige Wirtschaftskrise und die daraus resultierenden Sparmaßnahmen in Bund und Ländern führen dazu, dass Schlagworte wie Effektivität und Effizienz auch in der öffentlichen Verwaltung an Bedeutung gewinnen.

¹² Kartal: *Qualität in der öffentlichen Verwaltung*. 2009.

¹³ Kartal: *Qualität in der öffentlichen Verwaltung*. 2009, S. 69.

Das Ziel von Qualitätsmanagement ist nicht nur die Steigerung der Effektivität („das Richtige tun“), sondern auch die Effizienzsteigerung der eingesetzten Ressourcen („Die Dinge richtig tun“).

Neben diesen objektiven Gründen sind auch subjektive Gründe, wie steigende Mitarbeiterzufriedenheit durch verstärkte Mitarbeiterorientierung, steigende Kundenorientierung, und damit verbunden eine Verbesserung des Images in der Bevölkerung durch eine Steigerung der Transparenz, Schwerpunkte im Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung.¹⁴

2.2. ÖFFENTLICHER VERSORGUNGS-AUFTRAG

„ In den Zielsetzungen unterscheiden sich die Betriebe der öffentlichen Wirtschaft grundlegend von denen der privaten Wirtschaft, denn von den öffentlichen Betrieben wird eine bestmögliche, wirtschaftliche Erfüllung der vorgegebenen Ziele, bei den Betrieben der privaten Wirtschaft dagegen eine einzelwirtschaftliche Rentabilität, d.h. ein Gewinn, erwartet. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ergibt sich aus folgendem: wenn es ‚für einen öffentlichen Betrieb eine öffentliche Aufgabe gibt, muss er sich ihr widmen und darf sich nicht anderen Tätigkeitsgebieten zuwenden, die lohnender erscheinen‘.“¹⁵

‚Öffentlicher‘ Verkehr beinhaltet zwei wesentliche Aspekte, die öffentliche Zugänglichkeit und die Versorgungsfunktion als öffentliche Aufgabe.¹⁶

- Öffentliche Zugänglichkeit:

Diese beinhaltet das Recht jeder Person, die zur Verfügung stehenden Angebote unter gleichen Bedingungen benutzen zu dürfen. Darunter ist die Beförderungspflicht für den Betreiber zu verstehen.

- Versorgungsfunktion als öffentliche Aufgabe:

Diese beinhaltet die Verpflichtungen, die der Unternehmung im Zuge der Konzessionserteilung auferlegt werden. Dazu zählen die Betriebspflicht, die Fahr-

¹⁴ vgl. Kartal: *Qualität in der öffentlichen Verwaltung*. 2009, S. 87ff.

¹⁵ Hengstschläger, J.: *Total Quality Management im öffentlichen Personenverkehr*. 1997, S. 10.

¹⁶ vgl. Hengstschläger, J.: *Total Quality Management im öffentlichen Personenverkehr*. 1997, S. 8.

planpflicht (Veröffentlichung des Leistungsangebotes) und die Tarifpflicht (einheitliche Tarife und Veröffentlichung der Beförderungsbedingungen).

Diese gesetzlichen Anforderungen an die Betreiber öffentlicher Verkehrslinien sollen die Erfüllung der öffentlichen Interessen wahren. Jedoch stellen diese lediglich eine Mindestanforderung dar und schließen eine sparsame und zweckmäßige Betriebsführung nicht aus.¹⁷

2.2.1. SICHERUNG DER GRUNDMOBILITÄT

Zur Sicherstellung einer ausreichenden Bedienung sind verschiedene Standards zu berücksichtigen:¹⁸

- Erschließungsqualität:

Diese beinhaltet die Berücksichtigung der Pendlerströme sowie der Haltestelleneinzugsgebiete (Erreichbarkeit, Zugänglichkeit) und der Mindesterschließung (Zahl der angeschlossenen Orte).

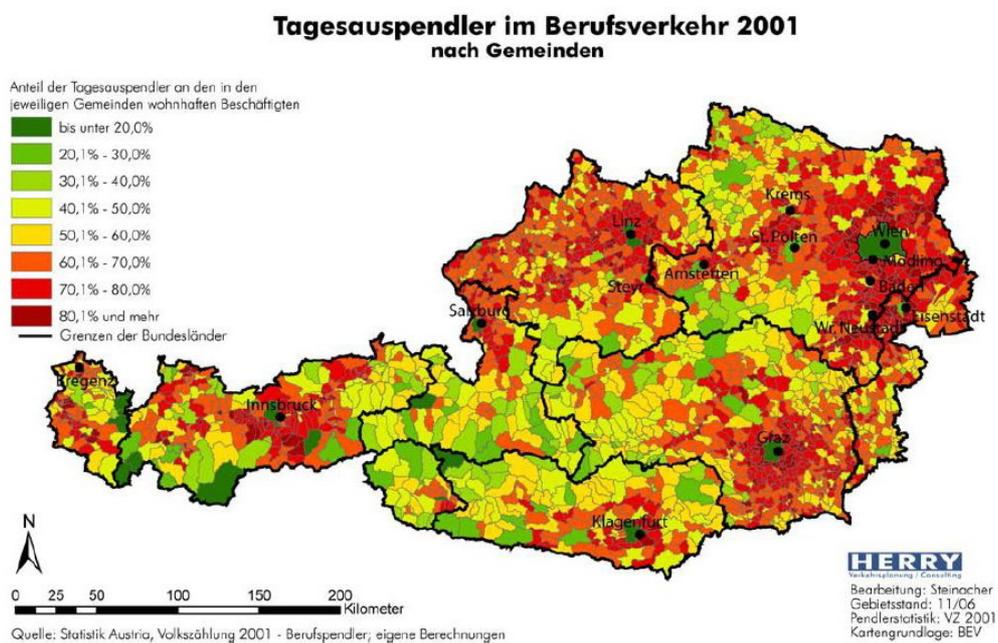


Abb. 2.2.1.a: Anzahl der Berufspendler 2001, die aus ihrer Gemeinde zur Arbeitsstätte auspendeln. Quelle: Statistik Austria, Volkszählung 2001 – Berufspendler.

¹⁷ vgl. Hengstschläger, J.: *Total Quality Management im öffentlichen Personenverkehr*. 1997, S. 9.

¹⁸ vgl. Winter, O. M.: *Analyse und Evaluation von Nahverkehrsplänen und die Aufstellung von Kriterien zur Bewertung von Standards im ÖPNV*. 2005, S. 70ff.

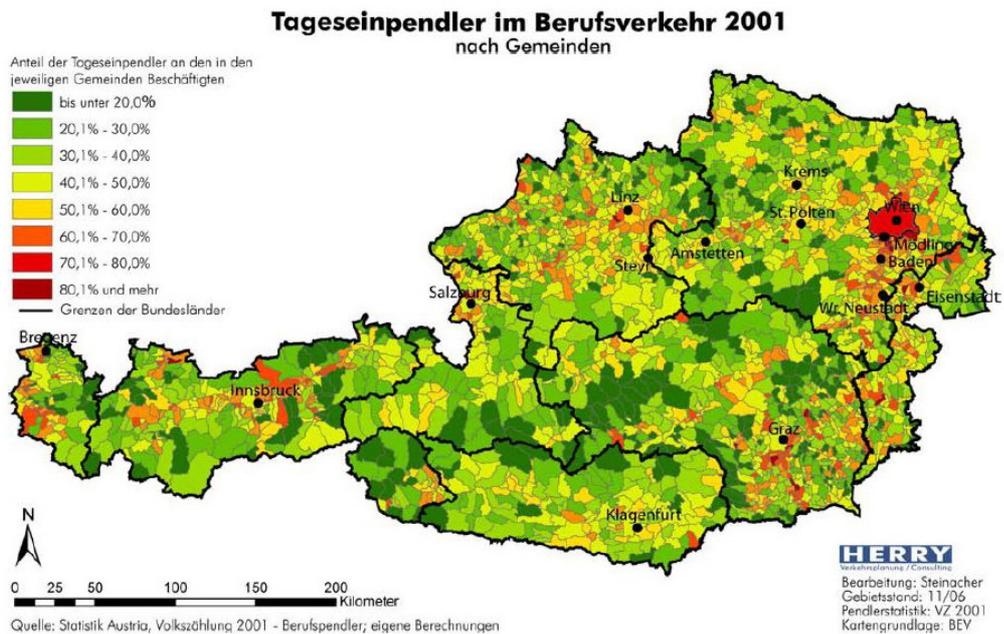


Abb. 2.2.1.b: Anzahl der Berufspendler 2001, die in die Gemeinde ihrer Arbeitsstätte einpendeln. Quelle: Statistik Austria, Volkszählung 2001 – Berufspendler.

- Verbindungsqualität:

Diese beinhaltet den erforderlichen Zeitaufwand (Beförderungszeit vs. Reisezeit), die Taktfolgezeit (zeitlicher Abstand zwischen den Fahrten), die Bedienungshäufigkeit (Zahl der Fahrten je Zeiteinheit, z.B. je Tag) sowie den Verkehrsmiteinsatz (Anzahl und Umläufe der Fahrzeuge).

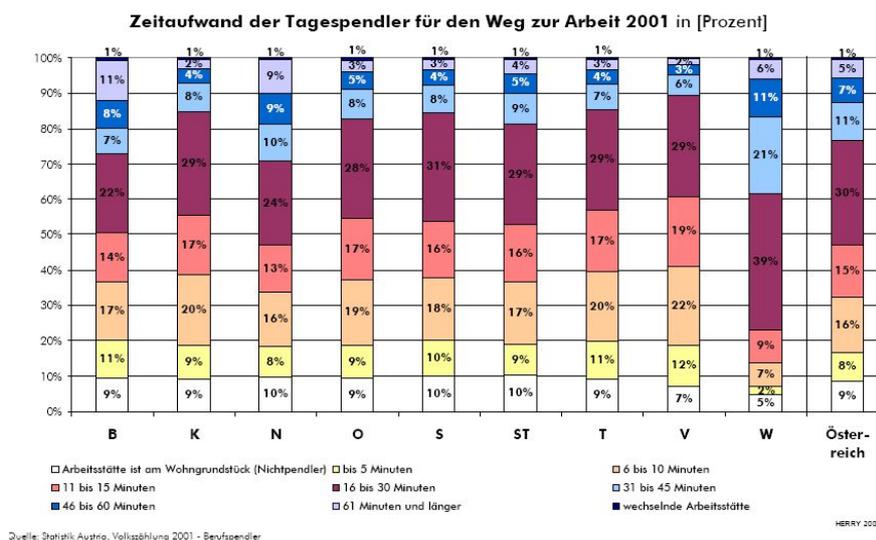


Abb. 2.2.1.c: Zeitaufwand der Tagespendler in Österreich für den Weg zur Arbeit 2001. Quelle: Statistik Austria, Volkszählung 2001 – Berufspendler.

- **Bedienungsqualität:**

Aus der Sicht des Kunden beinhaltet diese die Fahrzeugauslastung (Platzangebot, Besetzungsgrad), die Fahrzeugausstattung (Gestaltung und Ausrüstung) und die Haltestellenausrüstung (Ausstattungsumfang und –qualität).

„Nachhaltige Mobilität für Personen in Ballungsräumen und ländlichen Räumen sicherzustellen sowie den umweltfreundlichen Transport von Gütern zu gewährleisten, ist die Hauptaufgabe der Verkehrsunternehmen.“¹⁹

Berufspendler nach Bundesländern und Pendlerkategorien 1971 - 2001 in [1.000]
Pendlerstatus auf Gemeindebasis

	Gemeinde-Binnenpendler				Auspendler				Einpendler			
	1971	1981	1991	2001	1971	1981	1991	2001	1971	1981	1991	2001
Burgenland	27,1	45,6	23,9	24,3	47,1	43,2	73,6	87,5	21,6	15,6	42,8	55,9
Kärnten	83,7	121,4	95,7	94,7	68,6	57,2	102,0	120,7	62,5	43,5	89,0	110,3
Niederösterreich	184,8	284,1	167,2	165,9	224,5	208,8	386,7	469,2	172,1	118,4	282,9	363,7
Oberösterreich	208,8	298,9	203,9	198,0	159,4	152,7	303,3	370,1	156,2	136,9	285,7	358,2
Salzburg	82,4	115,6	96,0	99,7	42,0	43,4	92,4	119,6	46,4	48,1	100,5	128,2
Steiermark	208,9	290,8	176,2	172,9	135,4	108,8	244,7	297,4	128,5	87,4	221,9	280,3
Tirol	94,3	146,2	102,2	108,7	62,6	51,7	134,8	172,3	63,7	47,7	128,2	167,0
Vorarlberg	52,2	89,8	56,7	54,2	38,9	26,9	80,6	97,4	35,6	16,4	64,9	85,3
Wien ¹	630,1	-	603,0	591,0	24,6	-	48,1	87,1	103,3	-	188,0	214,6
Österreich ges.	1.572,3	-	1.525,0	1.509,4	803,1	-	1.466,1	1.821,3	789,9	-	1.403,9	1.763,5

¹ Wien als einzige Gemeinde gezählt; die Pendler zwischen den Wr. Gemeindebezirken gelten als Gemeindebinnenpendler

Anmerkung: Wien Pendlerstatistik 1981, Daten mit den anderen angeführten Jahren nicht vergleichbar!

Quelle: Statistik Austria, Volkszählung 1971, 1981, 1991, 2001 - Berufspendler

HERRY 2006

Abb. 2.2.1.d: Entwicklung der Berufspendler 1971 – 2001 in Österreich. Quelle: Statistik Austria, Volkszählung 1971, 1981, 1991, 2001-Berufspendler.

2.2.2. EINFLUSSFAKTOREN AUF PLANUNG UND GESTALTUNG IM ÖPNV

Bei der Planung und Gestaltung der Leistungsangebote im Öffentlichen Verkehr sind mehrere Einflussfaktoren zu berücksichtigen:

¹⁹ VDV: *Stellungnahme zu: Eine nachhaltige Zukunft für den Verkehr: Wege zu einem integrierten, technologieorientierten und nutzerfreundlichen System.* 2009, S. 2.

- Versorgungsauftrag vs. Wirtschaftlichkeit:

Ziel und Schwierigkeit der Planungen liegen darin, einen praktikablen Kompromiss zwischen der gesellschaftlichen Verpflichtung zur Sicherung der Grundmobilität auf der einen Seite und der wirtschaftlichen Führung des Unternehmens auf der anderen Seite zu erzielen. Laut dem österreichischen Verkehrsclub (VCÖ) wird in Österreich abseits der Hauptstrecken nur in wenigen Gebieten ein durchgehender Stundentakt gewährleistet.²⁰

„Die für den Ausbau der öffentlichen Personenverkehrssysteme zur Verfügung stehenden Finanzmittel sind begrenzt. Um sie mit dem höchsten volkswirtschaftlichen Nutzen einsetzen zu können, muss Klarheit darüber bestehen, inwieweit sich die Nachfrage nach öffentlichen Verkehrsleistungen durch Verbesserungen der Verkehrsverhältnisse beeinflussen lässt. Nur bei der Kenntnis dieser Sachzusammenhänge ist eine optimale Aufteilung der Budgets auf die Vielzahl der anstehenden Investitionen möglich.“²¹

Verkehrsmittelnutzung in Österreich, 2009 Quelle: Statistik Austria, 2009; VCÖ, 2010

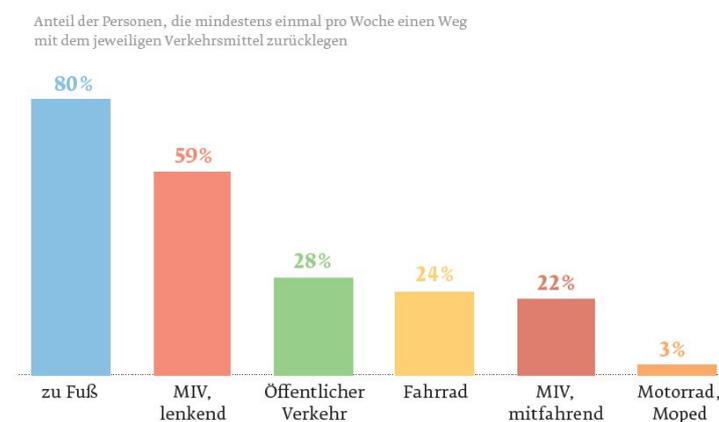


Abb. 2.2.2.a: Verkehrsmittelnutzung: Anteil der Personen, die mind. 1x die Woche einen Weg mit dem Verkehrsmittel zurücklegen. 2009.
Quelle: Statistik Austria 2009, VCÖ 2010.

- Interessensgruppen:

Auf die Planung und Gestaltung der Leistungsangebote im öffentlichen Verkehr nehmen viele verschiedene Interessensvertreter (z.B.: Kunden, Mitarbei-

²⁰ VCÖ: „Öffentlicher Verkehr – Notwendige Weichenstellungen für die Zukunft.“ 2010, S. 3.

²¹ Pudenz, E.: *Qualität der Verkehrsbedienung*. 1974, S.1.

ter, Kapitalgeber, politische Parteien und Verkehrsverbände, Öffentlichkeit, Wettbewerber) Einfluss.

Das Verkehrswirtschaftssystem kann in drei große Bereiche unterteilt werden. Der erste Bereich umfasst die Verkehrsobjekte (Personen, Güter, Nachrichten), die es zu befördern gilt. Der zweite Bereich sind die Verkehrsträger (Straßen-, Schienen-, Schiffs-, Luft- oder Leistungsverkehr) die mehr oder weniger zueinander in Konkurrenz treten. Der dritte Bereich umfasst die Verkehrsinstitutionen (Verkehrsunternehmen, zwischen- und übergeordnete Institutionen) die in direktem Wettstreit zueinander stehen.²²

Außerdem sind Einflussgrößen aus verschiedenen Umweltsphären (z.B.: ökonomisch, sozial, technologisch, ökologisch, politisch) zu berücksichtigen.

- Gestaltungsebenen:

Im öffentlichen Verkehr existieren drei verschiedene Gestaltungsebenen die aufeinander einwirken²³:

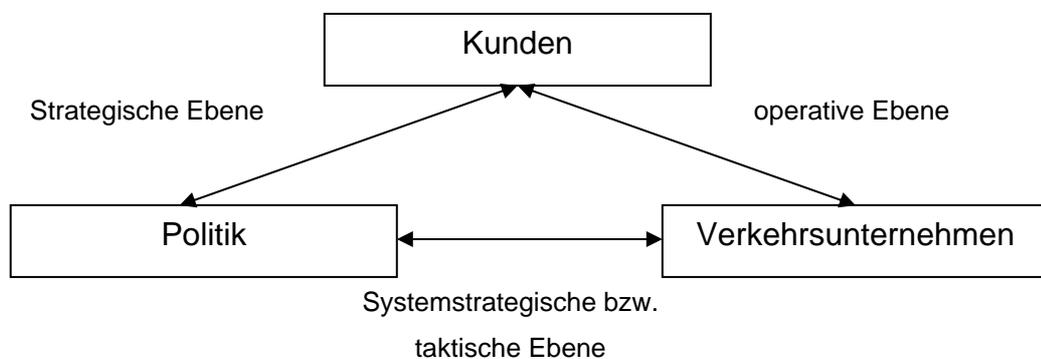


Abb. 2.2.2.b: Schematische Darstellung: Gestaltungsebenen im ÖV.
Eigene Darstellung nach Maierbrugger, 2001.

Die Politik hat die Aufgabe, öffentliche Interessen, insbesondere soziale, umweltpolitische und planerische Ziele zu vertreten.

²² vgl. Kretschmann C.: *Produktmanagement im Öffentlichen Personennahverkehr*. 1998, S. 25.

²³ vgl. Maierbrugger G.: *Wettbewerb im öffentlichen Verkehr*. 2001, S. 13.

„Die Bevölkerung tritt in hohem Maße dafür ein, dass sich die Politiker mehr um die Anliegen des öffentlichen Verkehr kümmern sollten, diese mehr finanzielle Mittel für den ÖPNV zur Verfügung stellen sollten, um damit weitere Verbesserungen im ÖPNV zu erreichen, z.B. die Beschleunigung des ÖPNV, auch dann, wenn die Bevorzugung des ÖPNV in Rahmen der Verkehrsplanung zu Lasten des PKW-Verkehrs geht.“²⁴

- Vorteile als Argumentationsbasis:

Der öffentliche Verkehr leistet einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung von Umweltproblemen (Verringerung klimarelevanter und lokaler Emissionen) als auch zur Steigerung der Energieeffizienz durch den geringeren Energieverbrauch je Personenkilometer bzw. den elektrischen Antrieb vieler Fahrzeuge im öffentlichen Verkehr. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur Erfüllung der europäischen Klimaschutz- und Energieziele geleistet.

Zusätzlich unterstützt der öffentliche Verkehr die Beruhigung des Verkehrs und führt dadurch zu einer Senkung der Unfälle und Staus. Außerdem wird der Flächenverbrauch verringert, da im Vergleich zum Individualverkehr wesentlich weniger Platz für Parkplätze im Start- und Zielgebiet benötigt wird.²⁵

2.2.3. ÖV IM WETTBEWERB

- Wettbewerbsebenen²⁶:

Der öffentliche Verkehr steht auf verschiedenen Ebenen im Wettbewerb. Auf der ersten und wichtigsten Ebene steht er im Wettbewerb mit dem motorisierten Individualverkehr (MIV). Der MIV ist der größte Wettbewerber um die Nachfrage von Verkehrsleistungen.

Die Gründe für die Verkehrsmittelwahl können in die Kategorien Sachzwänge, fehlendes angemessenes Angebot und subjektive Gründe gegliedert werden.

²⁴ Hengstschläger, J.: *Total Quality Management im öffentlichen Personenverkehr*. 1997, S. 90.

²⁵ vgl. VDV: *Stellungnahme zu: Eine nachhaltige Zukunft für den Verkehr: Wege zu einem integrierten, technologieorientierten und nutzerfreundlichen System*. 2009, S. 6.

²⁶ vgl. Kretschmann C.: *Produktmanagement im Öffentlichen Personennahverkehr*. 1998, S. 42.

Vergleich von Pkw-Besitz, Fahrradbesitz und ÖV-Zeitkartenbesitz

Quelle: Statistik Austria 2004/05

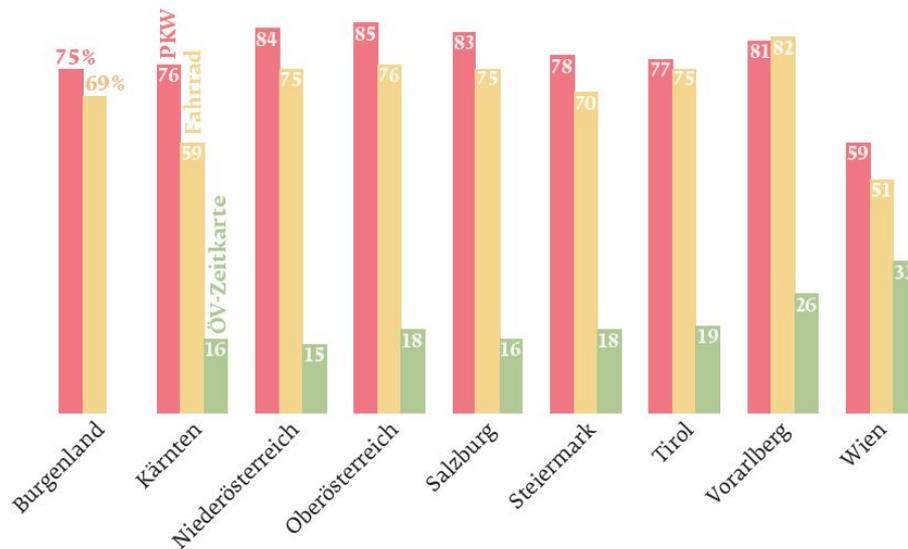


Abb. 2.2.3.a: Vergleich von PKW-Besitz, Fahrradbesitz und ÖV-Zeitkartenbesitz in den österreichischen Bundesländern.
Quelle: Statistik Austria 2004/2005.

Auf der zweiten Ebene stehen die verschiedenen Verkehrsträger (Bus, U-Bahn, Schiene, Straßenbahn, Omnibus, Taxi, etc.) zueinander im Wettbewerb um Fahrgäste aber auch um die zur Verfügung stehenden Finanzmittel, da die Aufgabenträger danach streben, Parallelinvestitionen zu vermeiden und Verkehrsströme zu bündeln.

Auf der dritten Ebene herrscht Wettbewerb zwischen den Anbietern eines Verkehrsträgers (z.B.: Wettbewerb unter Omnibusanbietern), zum einen um die vom Aufgabenträger zu vergebenden Leistungen und zum anderen um die Fahrgäste.

- **Kundenkategorien:**

Die Kunden oder Fahrgäste können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden. Die Zugehörigkeit zur jeweiligen Kategorie beeinflusst, ob sie bereits Kunden sind oder als potentielle Kunden geworben werden können:²⁷

²⁷ vgl. Kretschmann C.: *Produktmanagement im Öffentlichen Personennahverkehr*. 1998, S. 46.

- ÖPNV Zwangsbenutzer
z.B.: der Kunde hat keinen PKW Führerschein oder keinen verfügbaren PKW
 - ÖPNV Stammkunden:
dieser Kunde benutzt den ÖPNV fast täglich
 - ÖPNV Gelegenheitskunden
z.B.: wöchentliche Benutzung des ÖPNV
 - ÖPNV Potential
dieser Kunde benutzt den ÖPNV seltener als einmal wöchentlich
 - MIV Stammkunde
hier herrscht vorzugsweise PKW Benutzung vor
 - Nicht Mobile
diese Gruppe ist relativ klein und kann als Kundenpotential vernachlässigt werden.
- Mobilitätsverhalten:
„ Unter Modal Split ist das Aufteilungsverhältnis einer Verkehrsaufkommens- oder -leistungseinheit (z. B. Wege, Fahrten, Tonnen, Fahrzeugkilometer etc.) zwischen den einzelnen Verkehrsmitteln zu verstehen. Der Modal Split kann auch das Aufteilungsverhältnis zwischen ausgewählten spezifischen Verkehrsmitteln (z. B.: nur die motorisierten Verkehrsmittel) darstellen.“²⁸

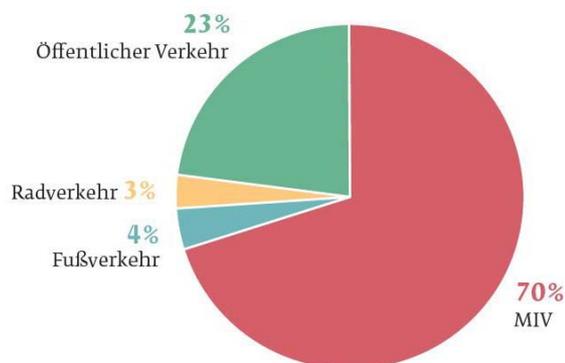


Abb. 2.2.3.b: Verteilung der Personenverkehrsleistung in Österreich 2002.
Quelle: Modellrechnung des Umweltbundesamtes zur Luftschadstoffinventur.

²⁸ vgl. BMVIT: *Verkehr in Zahlen*. 2007. S 243.

- Neue Wettbewerbsstrategien:

Der öffentliche Verkehr muss zunehmend neu organisiert werden von staatlich geführten Unternehmen mit Monopolstatus zu wirtschaftlich konkurrenzfähigen Anbietern von Verkehrsleistungen. EU-rechtliche Anforderungen und die Finanzknappheit öffentlicher Haushalte führen zu einer fortschreitenden Liberalisierung des Nahverkehrsmarktes.

Ob Veränderungen bzw. Verbesserungen des ÖPNV-Angebotes irgendeinen Einfluss auf den Motorisierungsgrad im jeweiligen Gebiet hat, kann nur schwer festgestellt werden.

„Wesentlich für die Wirkung im MIV im Gesamtverkehrssystem scheint jedenfalls nicht der PKW-Besitz zu sein, sondern die tatsächlich durchgeführten PKW-Fahrten. Ein hoher Motorisierungsgrad lässt nicht direkt auf einen hohen Weganteil des MIV schließen.“²⁹

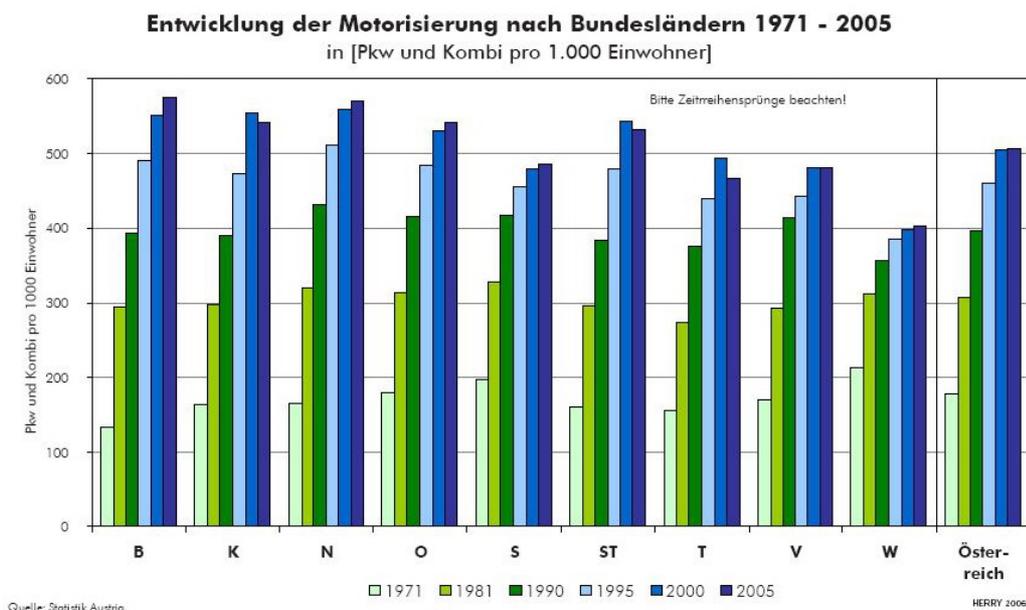


Abb. 2.2.3.c: Diagramm: Entwicklung der Motorisierung nach Bundesländern 1971-2005.
Quelle: Statistik Austria.

Interessant ist auch das Phänomen, dass eine Diskrepanz zwischen der Zunahme des Verkehrs Anfang des 21. Jahrhunderts und der Abnahme des ÖPNV Anteils im Modal Split besteht.

²⁹ Grohmann, P.: *Angebotsänderungen im Öffentlichen Personennahverkehr*. 2006, S 128.

„ Die Entwicklung des Verkehrsgeschehens ist seit den 60er Jahren gekennzeichnet durch eine kontinuierliche Zunahme des motorisierten Verkehrs bei gleichzeitiger Abnahme des Anteils des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) zugunsten des motorisierten Individualverkehrs (MIV).“³⁰

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist eine Ausrichtung der angebotenen Verkehrsleistungen an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden sowie ein verstärktes Qualitätsdenken der Verkehrsunternehmen von Bedeutung.

„ Aufgrund der Erfolge in Hinblick auf die Gewinne und Umsätze, die Unternehmen durch die Ausrichtung ihrer Unternehmungsziele auf eine kundenorientierte Qualitätsphilosophie verzeichnen konnten, ist anzunehmen, dass auch die Verkehrsbetriebe durch die Einführung einer kundenorientierten Qualitätspolitik – im Besonderen der höchst entwickelten (Qualitäts-) Strategie – das Total Quality Management (TQM) – ihre Situation sowohl in finanzieller Hinsicht als auch auf den Modal Split bezogen, wesentlich verbessern können.“³¹

Die Ausschreibung der defizitären gemeinwirtschaftlichen Linienverkehre und die Vergabe an den kostengünstigsten Anbieter soll einerseits zu einer Kostenminimierung bei der Leistungserstellung (d.h. geringst möglicher Ressourcenaufwand) andererseits zu einer Nutzenmaximierung der aufgewendeten Ressourcen führen (d.h. effektiver Einsatz der Ressourcen). Eine Umstellung auf bedarfsabhängige Bedienungsformen ist zu überlegen.

„ Außerhalb der durch den Schülerverkehr dominierten Hauptverkehrszeit ist ein vertaktetes Verkehrsangebot mit Linienbussen aufgrund der geringen Nachfrage wirtschaftlich nicht überall sinnvoll.“³²

Der Wettbewerb soll nicht zu Lasten eines attraktiven und leistungsfähigen ÖPNV gehen (z.B.: Vertaktung, Verknüpfung von Linienverkehren). Ziel sollte die möglichst eigenwirtschaftliche Führung gemeinwirtschaftlicher Linienverkehre sein.

³⁰ Hengstschläger, J.: *Total Quality Management im öffentlichen Personenverkehr*. 1997, S. 2.

³¹ Hengstschläger, J.: *Total Quality Management im öffentlichen Personenverkehr*. 1997, S. 3.

³² Winter, O. M.: *Analyse und Evaluation von Nahverkehrsplänen und die Aufstellung von Kriterien zur Bewertung von Standards im ÖPNV*. 2005, S. 3.

2.2.4. ZUSCHÜSSE UND SUBVENTIONEN

Finanzielle Mittel haben sich schon immer als effektive Steuerungsinstrumente bewährt. Die Gewährung bzw. das Ausbleiben von Subventionen oder Zuschüssen von Land oder Bund sind essentiell für die Führung defizitärer gemeinwirtschaftlicher Linienverkehre. Qualitätsstandards können so durch die subventionierenden Behörden gesteuert werden.

Ein gutes Beispiel dafür ist das Bundesstraßen-Mautgesetz (2002; BStMG), das durch die Mauttarifverordnung (ausgegeben am 20.07.2009) festschreibt, dass die Tarife ab 01.01.2010 durch EURO-Emissionsklassen differenziert werden.

Zwischen dem Verkehrsverbund Ost Region (VOR), dem Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) und den verschiedenen Verkehrsunternehmen besteht die Vereinbarung, dass die Mautkosten von Bussen, die im öffentlichen Verkehr auf österreichischen Schnellstraßen oder Autobahnen verursacht werden, vom BMVIT refundiert werden. Die Änderung des Bundesstraßen-Mautgesetzes hat nun zur Folge, dass maximal Leistungskilometer nach der Tarifgruppe B (Emissionsklassen EURO IV und EURO V) refundiert werden können. Die Leistungskilometer nach der Tarifgruppe C (Emissionsklassen EURO 0 bis EURO III) werden demgemäß nach Tarifgruppe B refundiert.

Die Differenz zwischen den tatsächlich anfallenden Mautkosten und den refundierten Tarifen muss von den jeweiligen Unternehmen selbst getragen werden. Das BMVIT hat durch diese Maßnahme den Verkehrsunternehmen den Anreiz gesetzt, ihre Busflotte auf den neuesten Stand der Technik zu bringen und so die Qualitätsstandards der Busse zu verbessern.

2.3. ANSPRÜCHE DER KUNDEN

Kunden im eigentlichen Sinne sind im ÖPNV die tatsächlichen sowie die potentiellen Fahrgäste. Aber auch die Bestellerunternehmen und Gebietskörperschaften, die das Leistungsangebot definieren und bestellen, sind als Kunden anzusehen. Die Ansprüche und Bedürfnisse, die zur Planung von Verkehrsleistungen herangezogen werden, beziehen sich aber in erster Linie auf den Fahrgast.

Den klassischen ‚Kunden von heute‘ gibt es nicht mehr.³³ Die Zielgruppen sind zunehmend heterogener, wodurch die Erhebung der Kundenbedürfnisse schwieriger geworden ist. Folgende Kriterien beeinflussen das Verhalten der Fahrgäste:

- Altersstruktur:

Die Menschen werden zunehmend älter, stehen länger im Berufsleben und bleiben oft bis ins hohe Alter mobil. Gesundheitsbedingt neigen sie auch dazu, mit zunehmendem Alter vom MIV auf den ÖV umzusteigen.

Modal Split von Menschen im Alter 45+ in Österreich Quelle: VCÖ 2005

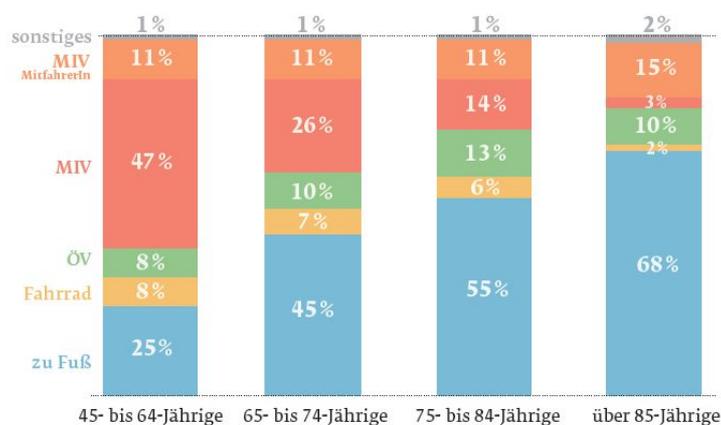


Abb. 2.3.a: Modal Split von Menschen im Alter 45+ in Österreich
Quelle: VCÖ 2005.

- Zeitmanagement:

Die steigende Flexibilität und Mobilität der Menschen führt dazu, dass Zeit zur Mangelware wird. Wartezeiten sind unerwünscht und werden als lästig empfunden.

³³ vgl. Becker, T.: *Was für ein Service*. 2007, S. 12f.

- Ausbildungs- und Arbeitsstrukturen:

Das Angebot an Bildung ist größer als je zuvor und für jedermann zugänglich und erschwinglich geworden. Die Ausbildung dauert infolge dessen im Schnitt länger und die Menschen treten später ins Berufsleben ein. Die beruflichen Lebensläufe werden zunehmend heterogener und damit die täglich zurückgelegten Wege flexibler.

Atypische Beschäftigungsverhältnisse nach Geschlecht 2004

Jahresdurchschnitt

	Frauen		Männer		GESAMT	
	in [1.000]	in [%]	in [1.000]	in [%]	in [1.000]	in [%]
Teilzeiterwerbstätige ¹	683,1	40,6%	119,3	5,8%	802,3	21,4%
Befristeter Arbeitsvertrag	86,4	5,1%	85,7	4,2%	172,2	4,6%
Leih- bzw. Zeitarbeit ²	13,8	0,8%	35,0	1,7%	48,8	1,3%
Freier Dienstvertrag ²	26,9	2,6%	19,0	1,0%	45,9	1,2%
Neue Selbständige ²	17,4	1,0%	28,9	1,4%	46,3	1,2%
Atypische Beschäftigte Insgesamt	771,5	45,9%	294,3	14,3%	1.065,8	28,5%
Erwerbstätige GESAMT	1.682,5	100,0%	2.061,5	100,0%	3.744,0	100,0%

¹ Erwerbstätige, die regelmäßig weniger als 36 Stunden pro Woche arbeiten

HERRY 2006

² Mehrfachantworten möglich

Quelle: Statistik Austria, Statistische Nachrichten 12/2005

Abb. 2.3.b: Atypische Beschäftigungsverhältnisse nach Geschlecht 2004
Quelle: Statistik Austria, Statistische Nachrichten 12/2005.

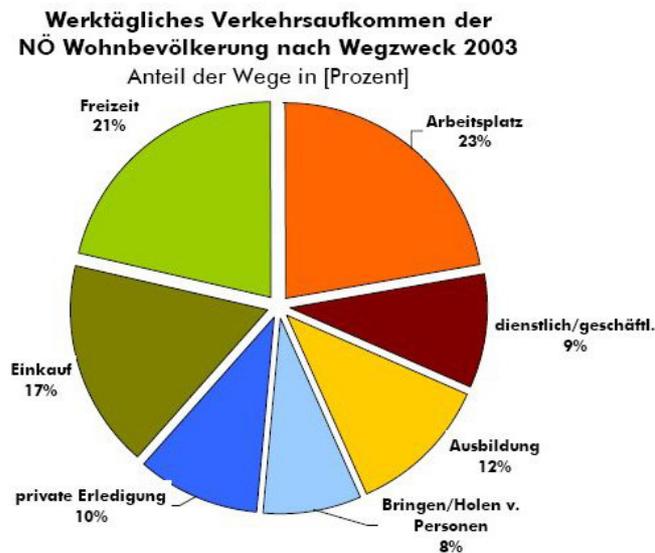
- Verfügbarkeit von Verkehrsmitteln:

Als grundlegende Voraussetzung für eine Wahl gilt in erster Linie die Verfügbarkeit von Verkehrsmittelwahlalternativen.³⁴ In Gebieten außerhalb von großen Ballungszentren ist die Zugänglichkeit zum ÖPNV aufgrund der meist dispersen Siedlungsstrukturen schwieriger und die Wegzeiten vom Ausgangs- bzw. Zielort zur Haltestelle entsprechend länger.

- Wegzweck und Wegdauer:

Die Wahl des Verkehrsmittels hängt auch vom Zweck des Weges (z.B.: dienstlich oder privat) sowie von der Häufigkeit (z.B.: regelmäßig oder vereinzelt) und der Dauer der zurückgelegten Fahrt ab.

³⁴ vgl. Grohmann, P.: *Angebotsänderungen im Öffentlichen Personennahverkehr*. 2006, S 10.



Quelle: Amt der NÖ Landesreg., Mobilität in NÖ - Ergebnisse der landesweiten Mobilitätsbefragung 2003, Heft 21

HERRY 2006

Abb. 2.3.c: Verkehrsaufkommen der NÖ Wohnbevölkerung an Werktagen und nach Wegzweck 2003.
Quelle: Amt der NÖ Landesregierung, Mobilität in NÖ - Befragung 2003.

- Informationsstand:
Neue Technologien und Medien ermöglichen den Menschen zu jeder Tageszeit und an jedem Ort schnell und unkompliziert an Informationen zu kommen. Um Personen zum Umstieg auf den ÖPNV zu animieren, ist umfassende Informationspolitik eine Grundvoraussetzung.
- Befindlichkeiten:
Persönliche Befindlichkeiten, wie z.B.: Krankheiten oder Behinderungen, beeinflussen die Verkehrsmittelwahl erheblich. Barrierefreies Reisen im ÖPNV gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Kundenloyalität:
Das zunehmende Spektrum an Alternativangeboten führt zu einem ständigen Marktvergleich und somit zu einer sinkenden Kundenloyalität.
- Verfügbare Finanzmittel:
Was ist unter der Prämisse beschränkter Haushaltsmittel leistbar?

- Gewohnheiten:
Neue ÖPNV Angebote brauchen eine gewisse Eingewöhnungsphase, weil Verkehrsteilnehmer in der Regel sehr langsam ihre Verkehrsgewohnheiten ändern. Grohmann³⁵ folgert aus seinen untersuchten Fallbeispielen, dass eine Eingewöhnungsphase von bis zu 3 Jahren notwendig sein kann.
- Einstellung und Meinung:
Bei der Wahl des Verkehrsmittels spielen nicht nur objektive, sondern auch in hohem Maß subjektive Einflussfaktoren eine Rolle. Vorurteile oder Image (z.B.: Statussymbol, Komfort, Flexibilität, Schutz vor Witterung, subjektive Sicherheit vor kriminellen Handlungen in der Dunkelheit) können die Verkehrsmittelwahl stark beeinträchtigen.

Diese Kriterien führen dazu, dass der Fahrgast hohe Qualitätsansprüche sowie eine hohe Erwartung hinsichtlich Service hat. Zusammenfassend kann der klassische Fahrgast Anfang des 21. Jahrhunderts als kritisch, selbstbewusst, ungeduldig und anspruchsvoll beschrieben werden.

³⁵ vgl. Grohmann, P.: Angebotsänderungen im Öffentlichen Personennahverkehr. 2006, S 142.

3. BEISPIELE FÜR QUALITÄTSMANAGEMENT IN ÖSTERREICHISCHEN VERKEHRSUNTERNEHMEN

In der Vergangenheit haben sich viele Verkehrsunternehmen (VU) gescheut Managementsysteme in ihren Organisationen einzuführen. Die zunehmende Liberalisierung im öffentlichen Verkehr führt jedoch dazu, dass viele VU erkennen, dass ein gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem die Voraussetzung zur optimalen Erfüllung der Kundenwünsche schafft und dadurch ein langfristiges Bestehen am Markt ermöglicht.

Exemplarisch wurden für diese Untersuchung die QM-Abteilungen zweier österreichischer Verkehrsunternehmen befragt, die bereits erfolgreich Qualitätsmanagement in ihre Unternehmen implementiert haben:

- Die ÖBB-Personenverkehr AG (ÖBB-PV AG)
- Die Graz-Köflacher Bahn und Busbetrieb GmbH (GKB)

Den Unternehmen wurde jeweils ein Fragebogen zum Qualitätsmanagement mit folgenden Fragestellungen vorgelegt:

- 1) Gibt es eine eigene Qualitätsmanagementabteilung im Unternehmen und wenn ja, seit wann und wie viele Mitarbeiter arbeiten dort?
- 2) Ist das Unternehmen zertifiziert und wenn ja, seit wann und nach welchen Normen?
- 3) Welche der 7 Dienstleistungstechniken werden angewendet und wie oft?
- 4) Werden Kundenzufriedenheitsmessungen durchgeführt und wenn ja, wie oft?
- 5) Wie hoch ist bei Kundenbefragungen mit Fragebögen die Rücklaufquote?
- 6) Durch wen werden Kundenbefragungen durchgeführt?
- 7) Werden Qualitätskontrollen und/oder Mystery Tests durchgeführt und wenn ja, wie oft?
- 8) Durch wen werden Qualitätskontrollen und/oder Mystery Tests durchgeführt?
- 9) Welche der genannten Mittel zur Verbesserung werden regelmäßig durchgeführt und wie oft?
- 10) Wie erfolgt die Dokumentation?

- 11) Wer hat Zugang zu den QM-Berichten (außer der QM Abteilung)?
- 12) Gibt es ein QM-Handbuch und wenn ja, wer hat Zugang dazu?

Folgende Informationen haben die Unternehmen bekannt gegeben:

3.1. ÖBB-PV AG

Die ÖBB-Personenverkehr AG hat angegeben, seit dem Jahr 2000 eine eigene QM-Abteilung im Unternehmen zu haben, bei der derzeit 15 Vollzeit Mitarbeiter, 1 Teilzeit Mitarbeiter sowie 8 zusätzliche interne Auditoren mitarbeiten.



Abb. 3.1: ÖBB-PV AG Firmen-Logo.

Das Unternehmen ist seit 2008 nach § 39 EisbG 1957 zertifiziert und plant für 2010 die Zertifizierung nach ISO 9001.

Von den Dienstleistungstechniken wird das Beschwerdemanagement laufend praktiziert und 1-mal pro Prozessrevision wird eine Service Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) durchgeführt. Zur Kundenzufriedenheitsmessung werden quartalsweise Befragungen der Kunden mit Fragebogen durchgeführt. Bei Bedarf werden die Kunden zusätzlich durch Interview befragt, Befragungen der Mitarbeiter sowie Beobachtungen durch Experten durchgeführt. Bei der Kundenbefragung mit Fragebögen liegt die Rücklaufquote bei ca. 20- 50%.

Durchgeführt werden sowohl die Befragungen mit Fragebogen als auch durch Interview durch eigene Mitarbeiter, Externe (z.B.: Studenten auf Werkvertragsbasis), Institutionen (z.B.: Beauftragung von Universitäten) oder von anderen Firmen.

Laufend werden Qualitätskontrollen durch eigene Mitarbeiter durchgeführt. Mystery Tests werden 1-mal pro Jahr durch beauftragte Institutionen oder andere Firmen durchgeführt.

Zur kontinuierlichen Verbesserung werden laufend Qualitätszirkel, betriebliches Vorschlagswesen, Qualitätskennzahlen, Schwachstellenanalyse, Qualitätssystemaudits und Qualitätsstatistiken durchgeführt.

Die Dokumentation erfolgt mittels EDV-Systemen bei Unregelmäßigkeiten / Störungen / Unfällen und beim Beschwerdemanagement.

Zusätzlich existieren Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und ein QM-Handbuch. Quartalsweise wird ein QM-Bericht erstellt, der neben der QM-Abteilung und der Geschäftsführung auch allen anderen Personengruppen (z.B.: Betriebsrat, Geschäftspartner, Mitarbeitern, Gewerkschaft, Kunden, Behörden / Ämtern) durch Veröffentlichung im Internet zugänglich gemacht wird. Auch das QM-Handbuch wird im World Wide Web veröffentlicht und ist damit allen Interessierten zugänglich.

3.2. GKB

Die Graz-Köflacher Bahn und Busbetrieb GmbH gibt an, seit 2005 eine eigene QM-Abteilung mit 1,5 Vollzeit Mitarbeitern zu betreiben. Das Unternehmen ist nach ISO 9001 und nach § 39 des EisbG (SMS) zertifiziert sowie nach SQAS akkreditiert.



Abb. 3.2: GKB Firmen-Logo.

Laufend werden die Dienstleistungstechniken des Beschwerdemanagements sowie der Service Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) durchgeführt. Befragungen der Kunden durch Interview werden regelmäßig durch den Verkehrsverbund durchgeführt. Die GKB führt zur Kundenzufriedenheitsmessung 1-mal jährlich Befragungen von Schlüsselkunden sowie Befragungen der Mitarbeiter durch. Diese Befragungen werden durch eigene Mitarbeiter organisiert und die Rücklaufquote der Fragebögen bei der Befragung der Schlüsselkunden liegt bei ca. 80%.

Qualitätskontrollen werden mind. 1-mal im Monat durch eigene Mitarbeiter oder den Verkehrsverbund durchgeführt. Mystery Tests finden nicht regelmäßig statt. Zur kontinuierlichen Verbesserung werden mind. 2-mal pro Jahr Qualitätszirkel abgehalten, laufend betriebliches Vorschlagswesen gepflegt, monatlich Qualitätskennzahlen erhoben und ca. 10-mal im Jahr Qualitätssystemaudits durchgeführt.

Die Dokumentation bei Unregelmäßigkeiten / Störungen / Unfällen sowie bei Beschwerden erfolgt mittels Formularen. Zusätzlich sind Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und ein QM-Handbuch der GKB vorhanden. QM-Berichte werden quartalsweise erstellt und sind außer der Geschäftsführung für den Betriebsrat und die Mitarbeiter zugänglich.

Das QM-Handbuch wird zwar nicht im Internet veröffentlicht, ist aber für alle Personengruppen (Geschäftsführung, Betriebsrat, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Kunden, Behörden / Ämter) zugänglich.

3.4. ZUSAMMENFASSUNG

Zur besseren Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit der Aktivitäten der Qualitätsmanagementabteilungen der Verkehrsunternehmen werden die Daten anschließend tabellarisch einander gegenübergestellt. Zusätzlich werden vorab die entsprechenden Daten des WIESEL-Schnellbussystems, die in Kapitel 4 bis 9 genauer betrachtet werden, der Aufstellung beigelegt.

Fragebogen:	ÖBB-PV AG	GKB	WIESELBUS
1. Gibt es eine eigene Qualitätsmanagementabteilung im Unternehmen und wenn ja, seit wann und wie viele Mitarbeiter arbeiten dort?			
Ja, seit	2000	2005	-
Mitarbeiter (Vollzeit)	15	1,5	-
Mitarbeiter (Teilzeit)	1	-	-
interne Auditoren	8	-	-
2. Ist das Unternehmen zertifiziert und wenn ja, seit wann und nach welchen Normen?			
nach ISO 9001	geplant 2010	ja	-
nach § 39 EisbG (SMS)	2008	ja	-
SQAS	-	ja	-
3. Welche der 7 Dienstleistungstechniken werden angewendet und wie oft?			
Vignettentchnik	-	-	-
Service Blueprint	-	-	-
Sequentielle Ereignismethode (SEM)	-	-	-
ServQual-Verfahren	-	-	-
Beschwerdemanagement	laufend	laufend	laufend
Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen (FRAP)	-	-	-
Service Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	1-mal/Prozessrevision	laufend	-
4. Werden folgende Kundenzufriedenheitsmessungen durchgeführt und wenn ja wie oft?			
Befragung der Kunden mit Fragebogen	quartalsweise	-	1-mal/Jahr
Befragung der Kunden durch Interview	bei Bedarf	durch den Verbund	-
Befragung des ganzen Marktes	-	-	-
Workshops mit Zielgruppen	-	-	-
Befragung von Schlüsselkunden	-	1-mal/Jahr	laufend
Befragung der Mitarbeiter	bei Bedarf	1-mal/Jahr	laufend
Beobachtung durch Experten	bei Bedarf	-	-

Fragebogen:	ÖBB-PV AG	GKB	WIESELBUS
5. Wie hoch ist bei Kundenbefragungen mit Fragebögen die Rücklaufquote?			
Je Befragung ausgeteilte Fragebögen davon ausgefüllte Fragebögen	ca. 20-50%	ca. 80% bei Schlüsselkunden	ca. 45% (ca. 800 Bögen)
6. Durch wen werden Kundenbefragungen mit Fragebogen durchgeführt?			
durch eigene Mitarbeiter	ja	ja	ja
Externe mit Werkvertrag (z.B. Studenten)	ja	-	-
Beauftragung von Institutionen (z.B. Uni)	ja	-	-
andere	andere Firmen	-	-
Durch wen werden Kundenbefragungen durch Interview durchgeführt?			
durch eigene Mitarbeiter	ja	-	-
Externe mit Werkvertrag (z.B. Studenten)	ja	-	-
Beauftragung von Institutionen (z.B. Uni)	ja	-	-
andere	andere Firmen	Verbund	-
7. Werden Qualitätskontrollen und/oder Mystery Tests durchgeführt und wenn ja wie oft?			
Qualitätskontrollen	laufend	1-mal/Monat	jeder Kurs 1-mal/Jahr
Mystery Tests	1-mal/Jahr	-	jeder Kurs 1-mal/Jahr
Gesamtanzahl			ca. 200 Stk/Jahr (Fuhrpark: 47 Busse)
8. Durch wen werden Qualitätskontrollen durchgeführt?			
durch eigene Mitarbeiter	ja	ja	ja
Externe mit Werkvertrag (z.B. Studenten)	-	-	ja
Beauftragung von Institutionen (z.B. Uni)	-	-	-
andere	-	Verbund	-
8. Durch wen werden Mystery Tests durchgeführt?			
durch eigene Mitarbeiter	-	-	ja
Externe mit Werkvertrag (z.B. Studenten)	-	-	ja
Beauftragung von Institutionen (z.B. Uni)	ja	-	-
andere	andere Firmen	-	andere Firmen
9. Welche der genannten Mittel zur Verbesserung werden regelmäßig durchgeführt und wie oft?			
Qualitätszirkel	laufend	2-mal/Jahr	
betriebliches Vorschlagswesen	laufend	laufend	laufend
Qualitätskennzahlen	laufend	1-mal/Monat	
Schwachstellenanalyse	laufend	-	
Qualitätssystemaudits	laufend	ca. 10-mal/Jahr	
Qualitätsstatistiken	laufend	-	1-mal/Jahr
10. Wie erfolgt die Dokumentation?			
Unregelmäßigkeiten/Störungen/Unfällen	EDV-Systeme	Formulare	Formulare
Beschwerdemanagement	EDV-Systeme	Formulare	Liste
Prozessbeschreibungen	ja	ja	-
Arbeitsanweisungen	ja	ja	-
QM-Handbuch	ja	ja	-
QM-Berichte	quartalsweise	quartalsweise	jährlich
11. Wer hat Zugang zu den QM-Berichten (außer der QM Abteilung)?*			
Geschäftsführung	ja	ja	ja
Mitarbeiter	ja	ja	ja
Kunden	ja	-	-
Betriebsrat	ja	ja	ja
Gewerkschaft	ja	-	-
Behörden / Ämter	ja	-	-
Geschäftspartner	ja	-	-
im Internet veröffentlicht	ja	-	-
12. Gibt es ein QM-Handbuch und wenn ja, wer hat Zugang dazu (außer der QM Abteilung)?*			
Geschäftsführung	ja	ja	-
Mitarbeiter	ja	ja	-
Kunden	ja	ja	-
Betriebsrat	ja	ja	-
Gewerkschaft	-	-	-
Behörden / Ämter	ja	ja	-
Geschäftspartner	ja	ja	-
im Internet veröffentlicht	ja	-	-

* diese Angaben beziehen sich auf die Dokumentation, jedoch nicht auf die praktische Umsetzung der Inhalte.
Für den WIESELBUS existiert derzeit kein QM-Handbuch, die standartisierten Abläufe sind jedoch in den VDV's geregelt und deren Umsetzung wird regelmäßig durch Kontrollen und/oder Mystery Tests überprüft.

Abb. 3.4.: Schematische Darstellung der Aktivitäten der QM-Abteilungen verschiedener österreichischer Verkehrsunternehmen. Eigene Darstellung nach Angaben der dargestellten VU.

III. QUALITÄTSMANAGEMENT IM WIESEL-SCHNELLBUSSYSTEM IN NIEDERÖSTERREICH

4. BUSINESSPLAN

4.1. DIE NÖVOG

Die Niederösterreichische Verkehrsorganisationsgesellschaft m.b.H. (NÖVOG) befindet sich im Landeseigentum und fungiert in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Gesamtverkehrsangelegenheiten im Amt der NÖ Landesregierung (RU7) als Kompetenzzentrum für alle Angelegenheiten des öffentlichen Verkehrs in Niederösterreich.³⁶



Abb. 4.1: NÖVOG Logo.

Gegründet wurde die NÖVOG im Jahr 1993 auf Empfehlung des NÖ Landesverkehrskonzeptes vom 11.07.1991. Durch die Erhebung St. Pöltns zur Landeshauptstadt ergaben sich neue Verkehrsströme, die zu einem möglichst hohen Anteil durch den öffentlichen Verkehr abgedeckt werden sollten. Eine Analyse des bestehenden öffentlichen Verkehrs und geplanter Ausbaumaßnahmen ergab, dass in den Fällen, in denen keine geeigneten Schienenverbindungen vorhanden sind, die Einrichtung eines Schnell-Bussystems sinnvoll ist.

Zur Vorbereitung und dem Betrieb der Schnellbuslinien sowie der Bearbeitung von Verkehrsprojekten wurde im März 1993 die NÖVOG mit Sitz in St. Pölten, nahe dem neuen Landesregierungsquartier, ins Leben gerufen. Im Mai 1993 wurde der Aufsichtsrat der Gesellschaft konstituiert, in dem unter anderem die Dienstgeber (Land NÖ), die Personalvertretung (des Landes NÖ) und die NÖ-Landeshauptstadtplanungsgesellschaft mbH vertreten waren.

Die NÖVOG ist ein privatwirtschaftlich organisiertes Unternehmen, das im Auftrag des Landes NÖ nicht nur eine Vielzahl an Sachfragen im Zusammenhang mit der

³⁶ vgl. Unternehmensprofil sowie Unternehmensleitbild unter www.noevog.at

Planung, Vernetzung, Integration, Attraktivierung und Koordination des Öffentlichen Verkehrs in NÖ behandelt, sondern die ihr anvertrauten finanziellen Mittel des Landes u.a. im Rahmen von Verkehrsdiensteverträgen effizient einsetzt und ein diesbezügliches Qualitäts- und Leistungscontrolling durchführt.

Im Rahmen von Bestellverträgen zwischen NÖVOG und ÖBB, Postbus sowie Wiener Lokalbahnen werden jährlich etwa 16 Mio. € aufgewendet, alleine ein viertel davon für die 3 niederösterreichischen Schmalspurbahnssysteme.

Nicht Aufgabe der NÖVOG sind Fragen des Straßenverkehrs oder überregionale Planungen wie z.B. der Ausbau der TEN-Netze³⁷.

Die NÖVOG setzt zur Förderung der Wahrnehmung des ÖPNV Angebotes in NÖ auf Markenbildung: der Ötscherbär bei der Mariazellerbahn, der Salamander bei der NÖ Schneebergbahn und die Marke WIESEL für hochwertigen Nahverkehr in NÖ bei dem das Land NÖ Finanzmittel einsetzt.

„ Markenprodukte sind einfach leichter kommunizierbar. Ihr Erlebniswert lässt sich emotionaler darstellen, als dies bei reinen Verkehrsleistungen der Fall ist.“³⁸

Mit dem WIESEL-Konzept will die NÖVOG den Fahrgästen den öffentlichen Verkehr auf sympathische Art näher bringen. Sowohl auf der Straße (WIESELBUS) als auch auf der Schiene konnte sich das WIESEL in Form von WIESELZÜGEN (z.B.: Doppelstockwagen, „Marchfeldwiesel“ oder „Ötscherwiesel“) erfolgreich etablieren.³⁹

4.1.1. DAS WIESEL–SCHNELLBUSSYSTEM

Die Besiedelung des neuen NÖ Regierungsviertels und die damit verbundene Schaffung etwa 2.500 zusätzlicher Arbeitsplätze in St. Pölten, erforderte einen Ausbau des öffentlichen Verkehrs, der es den Landesbediensteten ermöglichen

³⁷ Transeuropäische Netze (Englisch: *Trans-European Networks*; kurz TEN) sind ein Beitrag der EU zur besseren Vernetzung im Binnenmarkt sowie eine gewisse Vereinheitlichung der Verkehrssysteme.

³⁸ Knoll O.: „Herzlich Willkommen beim WIESELBUS. Partnerschaft für Qualität.“ 2000, S. 14.

³⁹ vgl. Knoll O.: „Das WIESELBUS-System. Österreich fährt WIESEL.“ 2007, S. 4.

sollte, schnell und sicher an ihren Arbeitsplatz und wieder zurück nach Hause zu gelangen.

Zur Verbesserung der verkehrsmäßigen Anbindung der Stadt an das Wald-, Wein- und Industrieviertel beschloss das Land NÖ dort wo keine Schienenanbindungen vorhanden waren oder wirtschaftlich eingerichtet werden konnten, die Einrichtung neuer Schnellbuslinien zur Ergänzung des bestehenden ÖV Angebotes. Die Inbetriebnahme des neuen Busnetzes (ursprünglich als S-Buslinien bezeichnet) erfolgte in 2 Stufen im September 1996 und im Juni 1997. Die Linien werden nicht wie ursprünglich angedacht als Werksverkehr für Landesbedienstete betrieben, sondern können als ÖV Angebot von jedermann mit den günstigen Verbundtarifen benutzt werden. An den wichtigen Haltestellen erfolgt eine Verknüpfung mit dem bestehenden öffentlichen Verkehr. Am Bahnhof in St. Pölten wird der Anschluss zum Intercityverkehr der ÖBB (Westbahn) hergestellt.

Die S-Buslinien nach St. Pölten liegen in der wirtschaftlichen Verantwortung der NÖVOG. Der Verkehr wird nicht von der NÖVOG selbst, sondern von verschiedenen Verkehrsunternehmen im Auftrag der NÖVOG durchgeführt und unter der Marke WIESEL von der NÖVOG koordiniert.

Die Festlegung der Linienführung, der Fahrplangestaltung und die Vorgabe der Qualitätsstandards obliegt der NÖVOG und diese ist im Besitz aller notwendigen Kraftfahrlinienkonzessionen. Darüber hinaus besitzen einzelne Verkehrsunternehmen gleichlautende Kraftfahrlinienkonzessionen. Die S-Buslinien (später als WIESELBUSSE bezeichnet) verkehren sowohl im Verbundraum des regionalen Verkehrsverbundes Niederösterreich-Burgenland (VVNB) als auch verbundüberschreitend zwischen VVNB und dem Verkehrsverbund Ost Region (VOR). Das ermöglicht den Fahrgästen den Umstieg zu anderen ÖV-Linien (z.B. Stadtverkehr in St. Pölten).

4.1.2. SWOT ANALYSE

Eine der bekanntesten Analysetechniken zur erfolgreichen Strategieentwicklung ist die so genannte SWOT-Analyse.

Eine kurze Analyse der Leistungsfähigkeit des WIESEL-Schnellbussystems sowie des Umfeldes soll die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) aber auch die Potentiale (Opportunities) und Gefahrenquellen (Threats) für das Unternehmen beleuchten.

- Stärken:

Zu den Stärken des WIESEL-Schnellbussystems zählt vor allem der direkte Kundenkontakt über die WIESEL-Infoline sowie die persönliche und zeitnahe Betreuung der Web-Anfragen. Durch die klein gehaltene Organisationsstruktur der WIESELBUS-Abteilung mit nur zwei Mitarbeitern gehen Wünsche und Anliegen der Fahrgäste nicht über lange Kommunikationsstrukturen verloren, wie es bei anderen Großbetrieben wie beispielsweise der ÖBB (Hotline 05/1717) der Fall ist. Um diese Streuverluste zu vermeiden, wird die Betreuung der WIESEL-Infoline nicht durch ein externes Call Center, sondern durch kontinuierlich geschulte Mitarbeiter der NÖVOG durchgeführt.

Zur Umsetzung des Schnellbus-Prinzips hält der WIESELBUS überwiegend in den Bezirkshauptstädten Niederösterreichs. Durch wenige Halteorte auf der Strecke entsteht für den Fahrgast eine direkte Anbindung mit attraktiver, zum Individualverkehr konkurrenzfähiger Reisezeit.

Ein weiterer Vorteil ist, dass die NÖVOG als beauftragendes Unternehmen des WIESEL-Schnellbussystems im Gegensatz zu vielen anderen Verkehrsunternehmen (z.B.: ÖBB) nicht privatisiert wurde. Die NÖVOG kann sich daher als Non-Profit Organisation auf die Umsetzung des kundenorientierten Marketingkonzeptes konzentrieren, anstatt Verkaufskonzepte verfolgen zu müssen, um eine positive Bilanzierung des Unternehmens zu ermöglichen.

- Schwächen:

Zu den Schwächen des Unternehmens zählt, dass die Kosten nicht durch die Fahrgeldeinnahmen abgedeckt werden können. Dadurch ist eine ständige Abstimmung mit der Politik zur Abdeckung der Kosten erforderlich.

Ein weiteres Problem stellt die absolute Abhängigkeit des WIESEL-Schnellbussystems in punkto Preispolitik vom Verkehrsverbund für Niederösterreich-Burgenland (VVNB) dar. Kundenwünsche, wie z.B. die Einführung von Streifenkarten für Teilzeitkräfte, die Wochen, Monats- oder Jahreskarten nicht effektiv ausnützen können, da sie nur 2 oder 3-mal in der Woche pendeln, können nicht umgesetzt werden.

- Potentiale:

In direkter Konkurrenz stehen die öffentlichen Verkehrsmittel in erster Linie mit dem motorisierten Individualverkehr. Die Willingness to pay des Kunden entscheidet, ob er mit dem privaten PKW oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln seine Berufs- oder Erledigungsfahrten absolviert. Die stetig steigenden Erdöl- und damit Benzinpreise erhöhen den Kosten-Nutzen-Effekt der Fahrgäste öffentlicher Verkehrsmittel zunehmend.

Das WIESEL-Schnellbussystem ist weitestgehend von Wirtschaftskrisen oder anderen volkswirtschaftlichen Komponenten unabhängig. Die Fahrgäste versuchen in Krisenzeiten zwar vermehrt, Ermäßigungen zu erhalten, aber sie wechseln nicht zu Alternativprodukten. Der WIESELBUS bedient größtenteils Strecken, auf denen keine adäquaten Alternativangebote im öffentlichen Verkehr existieren und ein Wechsel zum privaten PKW, der wesentlich kostenintensiver ist, ist gerade in Krisenzeiten für die Kunden nicht attraktiv.

Durch die Einbeziehung des WIESEL-Schnellbussystems in die Verkehrsverbünde (VVNB & VOR) kann der WIESELBUS zum regulären Verbundtarif von jedermann benutzt werden. Das bedeutet, Fahrkarten für öffentliche Verkehrsmittel werden für bestimmte Strecken ausgestellt und nicht für bestimmte Verkehrsmittel. Der Besitzer einer Zeitkarte für eine bestimmte Strecke (Wochen-, Monats- oder Jahreskarte), kann somit alle öffentlichen Verkehrsmittel benutzen, die auf dieser Strecke verkehren. Auf der Strecke Wien – St. Pölten beispielsweise, ermöglicht die VVNB Zeitkarte dem Fahrgast die freie Wahl sowie die wechselweise Benutzung des Regionalverkehrs (WIESELBUS Li-

nie L) und der Westbahn (ÖBB). Die Einnahmen aus den Fahrkartenverkäufen gehen an die Verkehrsverbünde und nicht direkt an die Verkehrsunternehmen. Die Zuschuldung der Einnahmen an die VU erfolgt nach der Nutzung.

• Gefahrenquellen:

Das Hauptziel der NÖVOG, ein attraktives öffentliches Verkehrsnetz anzubieten erfordert eine ausreichende Finanzierung und dafür ist die politische Akzeptanz von wesentlicher Bedeutung. Eine Kürzung der finanziellen Mittel hätte die Schließung bzw. den Verkauf einzelner Teile des ÖV Angebotes zur Folge.

Eine weitere Gefahrenquelle sind die Verbundfahrkarten. Diese stellen durch die Umsteigemöglichkeit nicht nur eine Chance dar, sondern auch die Gefahr des steten Wechsels der Fahrgäste. Da keine Switching Costs existieren, besteht bei Zeitkartenbesitzern auch keine Bindung an den WIESELBUS. Daher gewinnt Qualitätsmanagement als Instrument zur Kundenbindung umso größere Bedeutung.

• Zusammenfassung der SWOT-Analyse:

	Stärken	Schwächen
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - direkter Kundenkontakt durch kleine Organisationsstruktur - direkte Anbindung wichtiger Bezirkshauptstädte durch kurze Reisezeiten - kundenorientiertes Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - keine eigenwirtschaftliche Führung möglich, daher Abstimmung mit Politik zur Abgeltung der Kosten erforderlich - Abhängigkeit von der Preispolitik des VVNB
Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> - stete Erhöhung der Benzinpreise erhöht Kosten-Nutzeneffekt der Fahrgäste - Verbundmitgliedschaft ermöglicht Fahrgast Umsteigen zu anderen ÖV-Angeboten - kein Preiswettbewerb durch das einheitliche Verbundtarifsystem 	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz der Politik für ausreichende Finanzierung erforderlich - keine Kundenbindung durch das einheitliche Verbundtarifsystem

Abb. 4.1.2: Schematische Darstellung: SWOT Analyse des WIESEL-Schnellbussystems. Eigene Darstellung.

4.2. VERÄNDERUNGEN IN DER NÖVOG – 2010

Am 14.01.2010 wurde zwischen BMVIT, ÖBB und Land NÖ die Grundsatzvereinbarung zur Übernahme zahlreicher Regionalbahnen in Niederösterreich von den ÖBB unterzeichnet.

Als betriebsführendes Unternehmen dieser Regionalbahnen wurde vom Land NÖ die NÖVOG eingesetzt. Für das Unternehmen bedeutet die Übernahme dieses neuen Aufgabengebietes den Wechsel vom ausschließlich planerisch tätigen Bestellerunternehmen zum operativen Erstellerunternehmen.

Das zu übernehmende Paket beinhaltet sowohl stillgelegte Bahnen und Bahnabschnitte, die gewartet und verwaltet werden müssen (z.B.: Immobilienverwaltung, Vertretung der Interessen bei baulichen Maßnahmen bei Straßen, Kanalanlagen oder durch Dritte) als auch der operative Betrieb einiger weiterzuführenden Bahnen (z.B.: Mariazellerbahn, NÖ Schneebergbahn, Donauuferbahn, Waidhofener Stadtbahn).

4.3. MARKTPositionIERUNG

Die oben beschriebene Veränderung des Aufgabengebietes hat zur Folge, dass die NÖVOG von einem fast ausschließlichen kontroll- und qualitätssichernden Unternehmen zu einem ausführenden Verkehrsunternehmen wird.

Infolge dessen muss sich die NÖVOG völlig neu am Markt positionieren. Die besondere Herausforderung dabei liegt darin, dass das Unternehmen nicht ein neues Produkt einführt, sondern ein bereits bestehendes Produkt (Nebenbahnen in Niederösterreich) von einem anderen Verkehrsunternehmen übernimmt.

Damit diese Abgrenzung auch nach außen hin wahrgenommen wird, muss ein völlig neues Image und eine neue Corporate Identity (verbunden mit einem neuen Corporate Design) positiv kommuniziert werden. Qualitätsmanagement wird daher für die NÖVOG künftig einen wesentlich höheren Stellenwert einnehmen als bisher.

Die NÖVOG hat das Potential, ‚das‘ Vorzeigeunternehmen im öffentlichen Verkehr in Niederösterreich und vielleicht sogar in Österreich zu werden. Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, sind nicht nur eine Neustrukturierung des Personals sowie eine Optimierung der Abläufe und der eingesetzten Ressourcen erforderlich. Das gesamte Linien- und Fahrplanangebot muss neu überdacht werden und die aktuellen Bedürfnisse und Anforderungen der potentiellen Kunden (z.B.: Wegzwecke, Wegziele, Anslusserfordernisse) in die strategischen Überlegungen mit einbezogen werden.

5. ERHEBUNG DES IST-ZUSTANDES

5.1. UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Die Leistungserstellung des WIESEL-Schnellbussystems basiert auf drei Ebenen der Organisation. Die erste ist die politische Ebene (das Land NÖ), die die Aufgabe der Bereitstellung ausreichender ÖPNRV-Leistungen wahrnimmt und die finanzielle Verantwortung für die erbrachten Leistungen trägt.

Die zweite Ebene ist die Niederösterreichische Verkehrsorganisationsgesellschaft m.b.H. (NÖVOG), die als 100%es Tochterunternehmen des Landes NÖ die Koordination, Planung, Bestellung und das Controlling des WIESEL-Schnellbussystems wahrnimmt. Vertreter des Landes NÖ sind im Aufsichtsrat der Gesellschaft vertreten und nehmen so Einfluss auf operative Belange (z.B. Budgetgestaltung, Linienführung).

Die dritte Ebene stellen die Verkehrsunternehmen dar, die im Rahmen von Bruttoverträgen je Linie die Verkehrsführung, Einnahmenmanagement und Kundenservice durchführt.

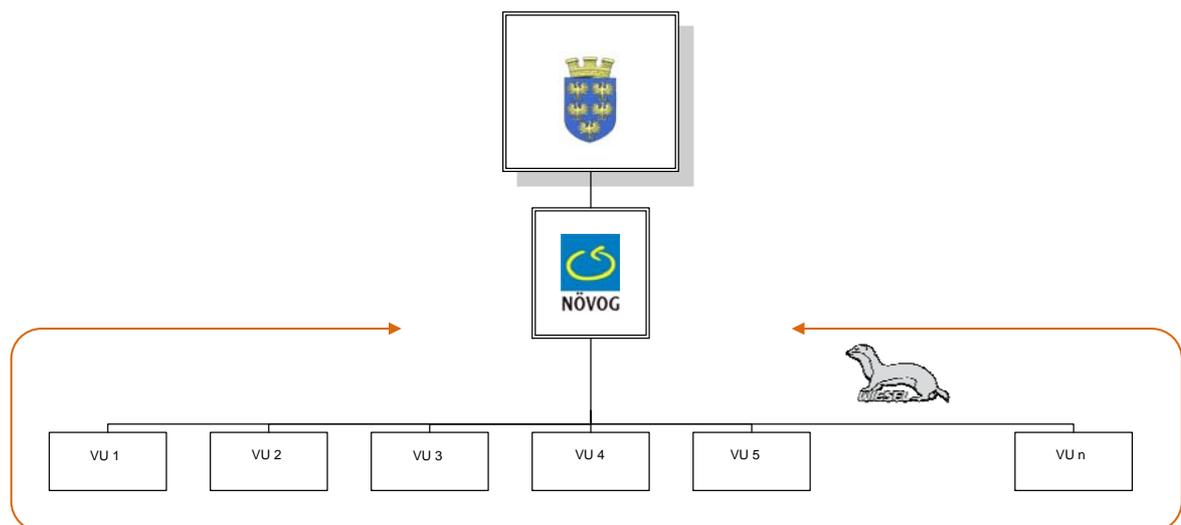


Abb. 5.1.: Schematische Darstellung: Ebenen der Organisation des WIESEL-Schnellbussystems. Eigene Darstellung nach Knoll 2005.

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens wird durch das Organigramm repräsentiert. Die Erstellung eines Organigramms ist die erste und wesentlichste Voraussetzung dafür, klare Entscheidungswege und –kompetenzen festzulegen.⁴⁰ Eine eindeutige Festlegung der Zuständigkeiten ist die Grundlage jedes Qualitätsmanagementsystems.

5.1.1. DER BESTELLER

Die WIESELBUS-Abteilung in der NÖVOG ist mit zwei Sachbearbeitern besetzt, die die operativen Aufgaben erfüllen:

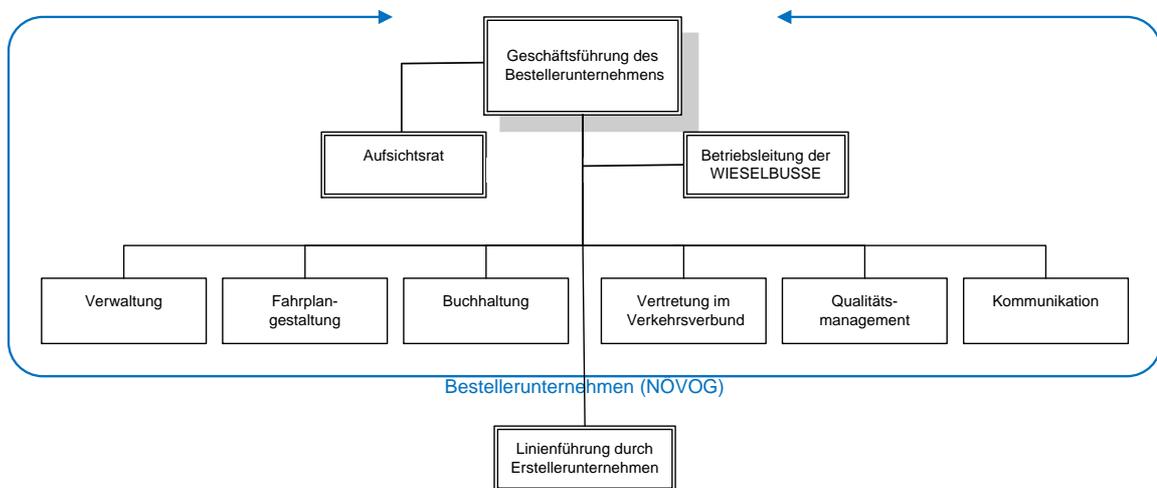


Abb. 5.1.1: Schematische Darstellung: Aufbauorganisation der NÖVOG als Besteller des WIESEL-Schnellbussystems. Eigene Darstellung.

Zu den sechs Hauptaufgabebereichen zählt die Verwaltung, die Fahrplangestaltung, die Buchhaltung, die Vertretung im Verkehrsverbund, Qualitätsmanagement und Kommunikation. Die Sachbearbeiter werden unterstützt durch das NÖVOG-Sekretariat, welches die WIESEL-Infoline in erster Instanz betreut.

⁴⁰ vgl. Drummel, H.: „Vom Prozessorientierten Qualitätsmanagement zu einem Integrierten Managementsystem in einem Eisenbahnunternehmen.“ 2009, S. 27.

5.2. PRODUKTANALYSE

Das Produkt im öffentlichen Verkehr ist eine Dienstleistung. Im WIESEL-Schnellbussystem besteht die primäre Dienstleistung in der Beförderung des Fahrgastes von einem Ort in Niederösterreich oder Wien nach St. Pölten und zurück.

5.2.1. DER LINIENPLAN

Da die Schaffung von flinken Verbindungen im Vordergrund stand, wurde das WIESEL als Maskottchen für das Schnellbussystem ausgesucht. Gemeinsam mit dem Slogan "Flink. Direkt. Bequem. Lass Dein Auto steh'n" hebt es die Vorzüge des Schnellbussystems hervor.⁴¹

Bei der Linienplanung sind Einzugsgebiet und Bevölkerungsdichte in Niederösterreich zu berücksichtigen. Laut Statistik Austria⁴² hat Niederösterreich per 01.01.2010 1.608.045 Einwohner.

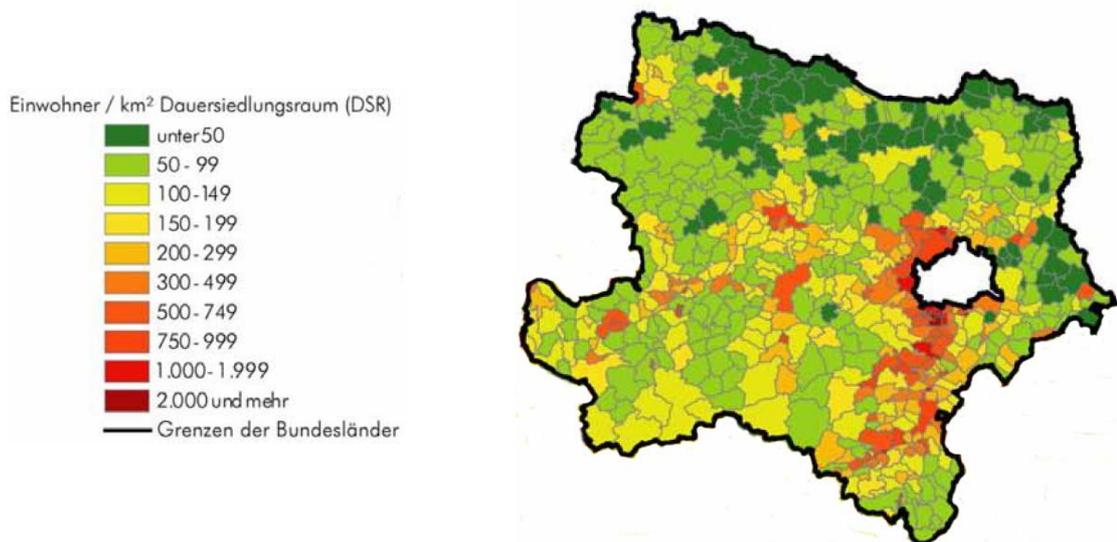


Abb. 5.2.1.a: Bevölkerungsdichte in Niederösterreich 2005, nach Gemeinden.
Quelle: ISIS Datenbank der Statistik Austria.

⁴¹ vgl. NÖVOG: „Der Wiesel. Flink. Direkt. Bequem. Lass Dein Auto steh'n!“ Presstext 1996, S. 1.

⁴² Statistik Austria: „Einwohnerzahl Österreichs am 01.01.2010 im Vergleich zur Einwohnerzahl am 01.01.2009 nach Bundesländern.“ entn. aus http://www.statistik.at/web_de/presse/043751, 03.09.2010.

Der WIESEL hält überwiegend in den Bezirkshauptorten und stellt eine direkte Verbindung in die Landeshauptstadt her. Daher auch der Slogan „Der WIESEL ist direkt“.

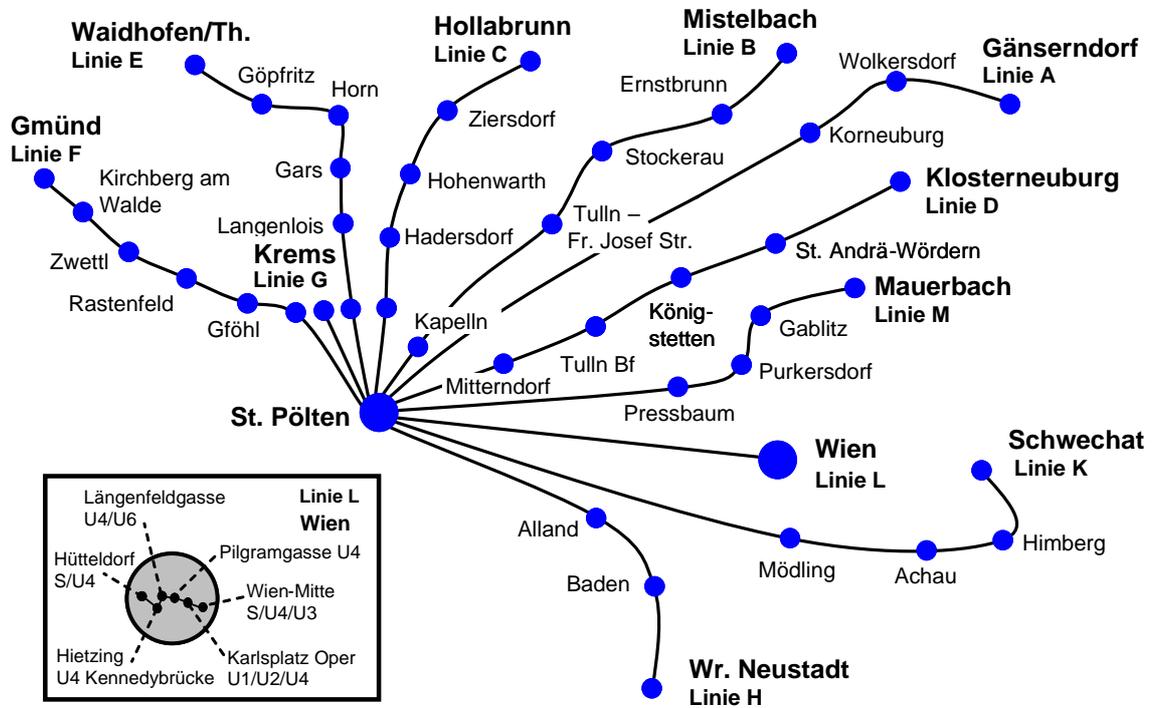


Abb. 5.2.1.b: WIESELBUS Liniennetzspinne, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 2010.

5.2.2. DER FAHRPLAN

Ziel der Fahrplanpolitik im WIESEL-Schnellbussystem ist eine zum Individualverkehr konkurrenzfähige Reisezeit zu ermöglichen. Wenige Halteorte auf der Strecke sollen zur Umsetzung des Schnellbus-Prinzips beitragen. „Der WIESEL ist flink.“ Bei Einführung des WIESELBUS wurde eine einheitliche Bedienungsqualität aller Linien festgelegt. Es wurden jeweils vier Kurse in der Früh aus der Region nach St. Pölten mit der Ankunft um 6:50, 7:20, 7:50 und 8:50 geplant. Damit sollte eine attraktive Anbindung für Pendler geschaffen werden, die in St. Pölten arbeiten. Daher verkehrt der WIESELBUS werktags Montag bis Freitag. Für die Rückfahrt wurde ein Mittagskurs um 12:15 (z.B.: für Halbtagskräfte oder verkürzte Arbeitszeiten am Freitag) sowie drei Nachmittag/Abendkurse zurück um 15:15, 16:15, 17:15 eingeplant.

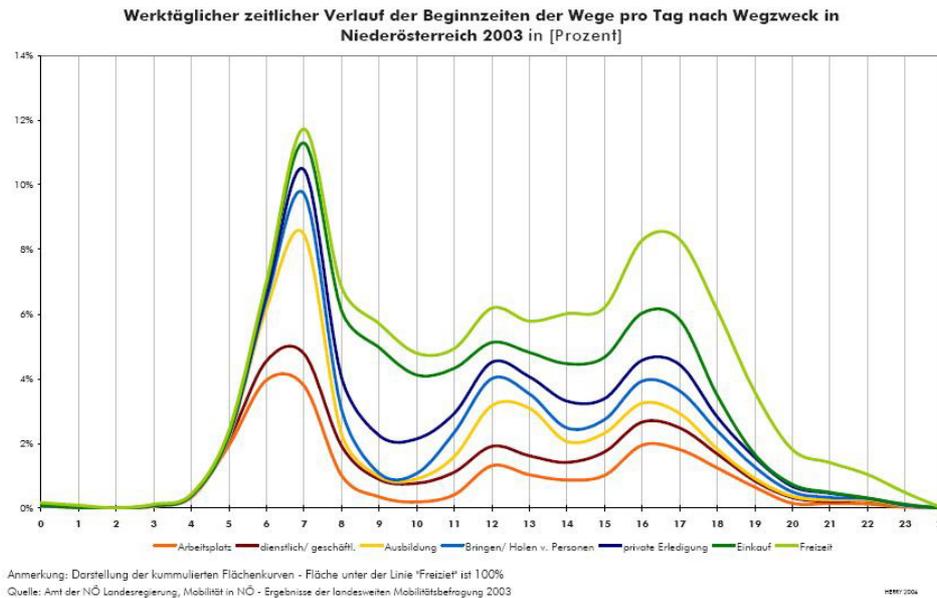


Abb. 5.2.1.c: Werktäglich zeitlicher Verlauf der Beginnzeiten der Wege pro Tag nach Wegzweck in Niederösterreich 2003. Quelle: Amt der NÖ Landesregierung, Mobilität in NÖ - Ergebnisse der landesweiten Mobilitätsbefragung 2003.

Der WIESELBUS-Fahrplan entspricht somit dem überwiegenden Mobilitätsmuster in Niederösterreich.

Mit steigenden Fahrgastzahlen wurden nachfragebedingt auf verschiedenen Linien individuelle Anpassungen des Standardangebotes durchgeführt. Die Kurse auf Linie L (Wien – St. Pölten) werden beispielsweise sehr stark angenommen. Das Angebot wurde daher um je zwei zusätzliche Kurspaare (d.h. morgens und nachmittags) erweitert.

Die schrittweise Gewinnung zusätzlicher Kundengruppen wie Schüler, Lehrlinge oder Personen auf Erledigungsfahrten (z.B.: Weg zum Krankenhaus oder zur Pensionsversicherungsanstalt in St. Pölten) erforderte ebenfalls eine Anpassung des Fahrplanangebotes. Stark frequentierte Kurse, vorwiegend bei Linien aus dem Norden, die die Regionen um Krems und Tulln bedienen, wurden größere Busse (3-Achser bzw. Stockbusse) oder zusätzliche Busse als Verstärker eingesetzt, um die angebotene Beförderungskapazität adäquat zu erhöhen.

Außerdem wurden auf mehreren Linien Spätkurse mit Abfahrt um 18:15 eingeführt. Diese werden vor allem dienstags (Amtstag in der Landesregierung) stark angenommen. Die Spätkurse werden nur Montag bis Donnerstag geführt, da der Großteil der Stammfahrgäste freitags früher Arbeitsschluss hat. Dementsprechend

werden am Freitag der Mittags- und die früheren Nachmittagskurse mit zusätzlichen Verstärkerbussen geführt.

5.2.3. DIE ANBINDUNG

Bei der Planung der Halteorte sowie der Fahrplanzeiten im WIESEL-Schnellbussystem wurde darauf geachtet, dass den Fahrgästen vielfach optimale Verknüpfungsmöglichkeiten zu anderen Verkehrsmitteln (z.B.: Bahnanschlüsse) geboten werden.

Um das Umsteigen vom PKW in den WIESELBUS zu erleichtern, wurden in Zusammenarbeit zwischen der NÖVOG, den betroffenen Gemeinden und der ÖBB im Rahmen des NÖ P&R Konzeptes ausreichende Parkmöglichkeiten für PKW sowie Zweiräder in nächster Nähe der Haltestellen geschaffen.



Abb. 5.2.3.: Foto: WIESELBUS Haltestelle P&R Hohenwarth, 2009, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 2009.

5.2.4. DIE FAHRZEUGE

Obwohl für jede Linie ein eigener Verkehrsdienstvertrag mit einem Verkehrsunternehmen besteht, das für die Anschaffung der Busse für die entsprechende Linie verantwortlich zeichnet, konnte ein einheitlicher Standard der WIESELBUS-Flotte (d.h. einheitliche Fahrzeuge) durchgesetzt werden.

Bei der Ausstattung der WIESELBUSSE wurde nicht Linien- sondern Reisebusstandard gewählt, sodass die Fahrgäste angenehm von den Bezirkshauptorten in die Landeshauptstadt reisen können. Geboten werden ein mit dem PKW vergleichbarer Sitzplatzkomfort sowie WC und Klimaanlage. „Der WIESEL ist bequem.“ Durch die begrenzte Laufzeit der Verkehrsdienstverträge (8 Jahre) werden die WIESELBUSSE in regelmäßigen Abständen erneuert und dadurch kontinuierlich sowohl dem neuesten Stand der Technik als auch den neuesten Umwelt- und Qualitätsstandards angepasst.

5.2.5. DER FAHRPREIS

Die NÖVOG ist Mitglied im Verkehrsverbund Niederösterreich-Burgenland (VVNB). Im WIESELBUS kommt daher das Tarifsystem des VVNB zur Anwendung. VVNB Zeitkarten gelten nicht für ein bestimmtes Verkehrsmittel, sondern für eine bestimmte Strecke. Der WIESELBUS ist daher zum gleichen Tarif (inkl. diverser Tarifbegünstigungen für verschiedene Sozialgruppen) wie alle übrigen öffentlichen Verkehrsmittel in Niederösterreich benutzbar. „Der WIESEL ist preiswert.“⁴³

5.2.6. DIE BEFÖRDERUNG

Ein wesentliches Merkmal von Dienstleistungen ist deren Immaterialität. Die Dienstleistung der Beförderung wird in dem Moment produziert, in dem sie in Anspruch genommen wird.

Neben der primären Dienstleistung der Beförderung von einem Ort zu einem anderen erwartet der Fahrgast aber auch, dass er vor, während und nach der Beförderung zusätzliche bzw. ergänzende Dienstleistungen geboten bekommt:

- Dienstleistungen vor der Fahrt:

- Auskunft über Fahrplan und Fahrpreis

Der Fahrgast erwartet freundliche sowie sachlich korrekte und vollständige Informationen über Fahrplan, Fahrpreise und Beförderungsbedingungen.

An den Haltestellen sind Fahrpläne der entsprechenden WIESELBUS-Linien gut sichtbar ausgehängt und es wird darauf geachtet, dass diese aktuell, korrekt, leicht verständlich und gut lesbar gestaltet sind.

Informationen zum WIESEL-Schnellbussystem sind auch im Internet erhältlich. Die Homepageadresse (www.wieselbus.at) ist selbsterklärend gewählt und auf den Fahrplänen leicht zugänglich ausgewiesen. Die Inhalte der WIESELBUS-Homepage werden übersichtlich und leicht verständlich gestaltet und werden zeitnah aktualisiert.

⁴³ vgl. NÖVOG: „Der Wiesel. Flink. Direkt. Bequem. Lass Dein Auto steh'n!“ Presstext, 1996, S. 1.

Auf der Homepage wird auch ein Kontaktformular für individuelle Anfragen angeboten. Bei der Bearbeitung eingehender E-Mails sind rasche Reaktionszeiten Standard. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer liegt zwischen einer und 24 Stunden. Die Auskünfte werden informativ und leicht verständlich gestaltet, sodass der Kunde zusätzlich für ihn interessante Informationen erhält.

Weiters steht dem Fahrgast die Möglichkeit zur Verfügung, per Telefon persönliche Auskunft zu erhalten. Die Nummer der WIESEL-Infoline bzw. die jeweilige Hotline der betriebsführenden Unternehmen ist leicht zugänglich (z.B.: auf Fahrplanaushängen und auf der WIESELBUS-Homepage). Während der Betriebszeiten der WIESELBUSSE ist bei Fragen oder Betriebsstörungen die Erreichbarkeit von Ansprechpersonen durch die Hotlines der betriebsführenden Unternehmen gewährleistet. Für alle weiteren Anliegen steht zusätzlich die WIESEL-Infoline (in der NÖVOG) Montag bis Freitag von 8 bis 16 Uhr zur Verfügung. Das Auskunftspersonal wird kontinuierlich auf freundliches und kompetentes Auftreten geschult.

- Kauf der Fahrkarte

Jahreskarten sind direkt beim Verkehrsverbund Niederösterreich-Burgenland (VVNB) zu bestellen. Antragsformulare sowie alle erforderlichen Informationen sind online unter www.vvnb.at unter der Rubrik Download auffindbar. Auf der WIESELBUS-Homepage sind alle notwendigen Informationen sowie ein direkter Link zum Download eines Jahreskartenantragsformulars enthalten.

- Haltestelle

Die Haltestellen entlang der WIESELBUS-Linien sind Gemeinschaftshaltestellen, die eindeutig mit Haltestellenschildern (Haltestellenlöffel und WIESEL Emblem) gekennzeichnet sind und auch von anderen öffentlichen Linienverkehren bedient werden. Die leichte Auffindbarkeit und Zugänglichkeit der Haltestellen ist daher bestens gegeben. Zur besseren Orientierung kann über die Homepage des VVNB eine Karte mit Kenn-

zeichnung der Haltestellen abgerufen werden. Die Haltestellen wurden so platziert, dass in unmittelbarer Nähe Parkmöglichkeiten (z.B.: P&R Anlagen) und / oder Umsteigemöglichkeiten zu anderen Linienverkehren gegeben sind.

Die zusätzliche Ausstattung der Haltestellen (z.B.: Überdachungen, Sitzgelegenheiten, Wartehäuschen) wird von den Gemeinden zur Verfügung gestellt und gewartet. Die Verbesserung bzw. Errichtung neuer Haltestellenausstattungen wurde in vielen Haltestellen durch die NÖVOG initiiert und unterstützt. Die Sauberkeit wird von den WIESELBUS-Lenkern überwacht und bei Bedarf eine Reinigung mit den Gemeinden koordiniert.

- Dienstleistungen während der Fahrt:

- Hilfestellung beim Einsteigen

Der WIESELBUS-Lenker leistet bei Bedarf Hilfestellung beim Einsteigen in den Bus. Für alte oder mobilitätseingeschränkte Personen stehen nächst den Einstiegen Sitzreihen mit größeren Sitzabständen zur Verfügung. Größeres Gepäck, Kinderwagen, ein Fahrrad oder ein Rollstuhl kann problemlos im Gepäckraum unter der Fahrgastzelle verstaut werden. Der Lenker führt die Be- und Entladung des Gepäckraumes durch.

- Auskunft über Fahrplan und Fahrpreis

Die Lenker kennen den Fahrplan sowie das anzuwendende Tarifsystem und können jederzeit dem Fahrgast kompetente Auskunft geben. Zur Klärung von Spezialfragen werden die Beförderungsbedingungen sowie die aktuelle Tarifliste im Bus mitgeführt. Zusätzlich verfügt jeder Bus über ein eigenes Handy, das dem Fahrgast für Auskünfte (z.B.: bei der WIESEL-Infoline oder der Hotline des betriebsführenden Unternehmens) zur Verfügung gestellt wird.

- Kauf der Fahrkarte

Direkt beim Buslenker können Einzel-, Tages-, Wochen- oder Monatskarten erworben werden. Die Fahrgäste werden (bei Auskünften auf der WIESEL-Infoline oder auf der WIESELBUS-Homepage) ersucht, das Wechselgeld möglichst genau mitzubringen. Die Lenker sind in der reibungslosen Bedienung des Zelisko (Automat zum Verkauf der Fahrkarten) geschult und können so einen schnellen und korrekten Fahrkartenverkauf sowie kurze Aufenthalte in der Haltestelle gewährleisten.

- Sichere Beförderung

Die Lenker der WIESELBUSSE sind sorgfältig ausgewählt und haben langjährige Berufserfahrung. Seit Einführung des WIESEL-Schnellbussystems 1996 konnten alle Kurse unfallfrei (d.h. ohne größere Sach- oder Personenschäden) durchgeführt werden. Die Linienführung ist als absolut zuverlässig anzusehen. Im ersten Halbjahr 2010 wurden insgesamt 11.640 Fahrten im Rahmen des WIESEL-Linienverkehrs durchgeführt. Davon sind infolge äußerer (wetterbedingter) Einflüsse 4 Fahrten ausgefallen. Die Ausfallsquote in diesem Zeitraum liegt daher bei 0,03%. Bei Ausfall oder Verspätung eines Kurses von mehr als 40 Minuten wird vom Erstellerunternehmen ein Ersatzbus geschickt. Bei Nichterfüllung dieses Qualitätskriteriums werden Pönalen verrechnet.

- Zeitgerechte Information über Ankunft in der Zielhaltestelle

In den WIESELBUSSEN sind bei jedem Ausstieg Flatscreens zur Information der Fahrgäste installiert. Diese zeigen die nächste Haltestelle an. Bei Ausfall dieser Fahrzielanzeige sind die Lenker angehalten, die kommenden Haltestellen per Mikrophon durchzusagen. Über Verspätungen oder Verkehrsbehinderungen werden die Fahrgäste zeitgerecht vom Lenker informiert.

-
- Auskunft über Anschlüsse oder wichtige Punkte

Die WIESELBUS-Lenker sind über die gefahrene Route informiert und kennen wichtige Anlaufstellen und Punkte (z.B.: Rathaus, Bahnhof, Tourismusinformation) in den Gemeinden entlang der Route und können den Fahrgästen Auskunft darüber geben. Viele Lenker sind Stammlenker, die in der Nähe ihrer Route wohnen und kennen daher die örtlichen Gegebenheiten bestens.

 - Hilfestellung beim Aussteigen

Der WIESELBUS-Lenker leistet bei Bedarf unaufgefordert Hilfestellung beim Aussteigen. Gepäckstücke und andere Gegenstände, die im Gepäckraum verstaut wurden, werden durch den Lenker ausgeladen und dem Eigentümer übergeben.

 - Dienstleistungen nach der Fahrt:
 - Beschwerdemanagement

Fahrgäste haben die Möglichkeit, Wünsche, Anregungen oder Beschwerden über die WIESEL-Infoline, über die Hotlines der betriebsführenden Verkehrsunternehmen, über die WIESELBUS-Homepage oder per E-Mail bei der NÖVOG bekannt zu geben. Jede Anfrage bzw. Beschwerde wird erfasst und entsprechend den Qualitätsvereinbarungen der Verkehrsdienstverträge mit Unterstützung der Unternehmen binnen 24 Stunden bearbeitet.

 - Anlaufstelle bei verlorenen Gegenständen

Verlorene Gegenstände werden von den Buslenkern gesammelt und verwahrt. Bei Bekanntgabe eines verlorenen Gegenstandes über die WIESEL-Infoline oder die WIESELBUS-Homepage wird der Kontakt zum entsprechenden Verkehrsunternehmen hergestellt und Ort und Zeit für eine Rückgabe vereinbart. Bei Stammfahrgästen erhalten die Fahrgäste ihre verlorenen Gegenstände in der Regel bei der Heimfahrt oder am nächsten

Tag bei der regulären Fahrt zurück. Den Fahrgästen werden dadurch unnötige Wege erspart.

5.2.7. PRODUKTLEBENSZYKLUS

Der reguläre Produktlebenszyklus besteht aus der Einführungs-, der Wachstums-, der Reife- und der Rückgangphase. Ausgelöst wird ein Produktlebenszyklus durch Innovationen, die durch Zufall, Demand Pull oder Supply Pull entstehen. Schlüsselfiguren im Innovationsprozess sind Opinion Leaders, Change Agents und Change Aides. Der Produktlebenszyklus zeigt den Absatzmengen- bzw. Umsatzverlauf, die absehbare Lebensdauer eines Produktes am Markt sowie das zu erwartende Gewinnpotential.

Eingeführt wurde der WIESELBUS im Jahr 1996, um den zusätzlichen Bedarf abzudecken (Demand Pull), der einerseits aufgrund der Übersiedlung des Amtes der NÖ Landesregierung mit rund 2.500 Mitarbeitern von Wien nach St. Pölten entstand, andererseits aus der verkehrsgeografischen Lage St. Pöltens als neue Landeshauptstadt.

- Einführungsphase:

Das WIESEL-Schnellbussystem wurde im Herbst 1996 durch das Land Niederösterreich ins Leben gerufen. Bereits im Jahr nach der Einführung (1997) benutzten 380.000 Fahrgäste den WIESELBUS.

Die ursprüngliche Hauptzielgruppe des WIESEL-Schnellbussystems waren die Landesbediensteten der Niederösterreichischen Landesregierung. Da es sich hier nicht um eine Zufallsinnovation oder einen Supply Pull handelt, können die ersten Fahrgäste nicht als Innovators angesehen werden, sondern fallen bereits in die Kategorie Early Adopters.

- Wachstumsphase:

Durch die Einbeziehung der WIESELBUSSE in die Verkehrsverbünde können diese von jedermann benützt werden und sind keine „Beamtenbusse“, wie der WIESELBUS oft fälschlicherweise bezeichnet wird.

Dadurch konnte die Kundengruppe erheblich erweitert und neben Berufspendlern später auch Schüler und Lehrlinge als neue Zielgruppe gewonnen werden. In Folge dessen sind die Fahrgastzahlen in den nächsten Jahren kontinuierlich gestiegen. 2003 konnte bereits die Early Majority vom WIESELBUS überzeugt werden. Auf den damaligen 10 Linien wurden in diesem Jahr mehr als 620.000 Fahrgäste pro Jahr befördert.

- Reifephase:

Die Zahlen konnten zwar auch weiterhin gesteigert, jedoch nur noch ein geringes Wachstum der Fahrgastzahlen erzielt werden. So benutzten im Jahr 2009 etwas über 716.000 Fahrgäste die WIESELBUSSE.

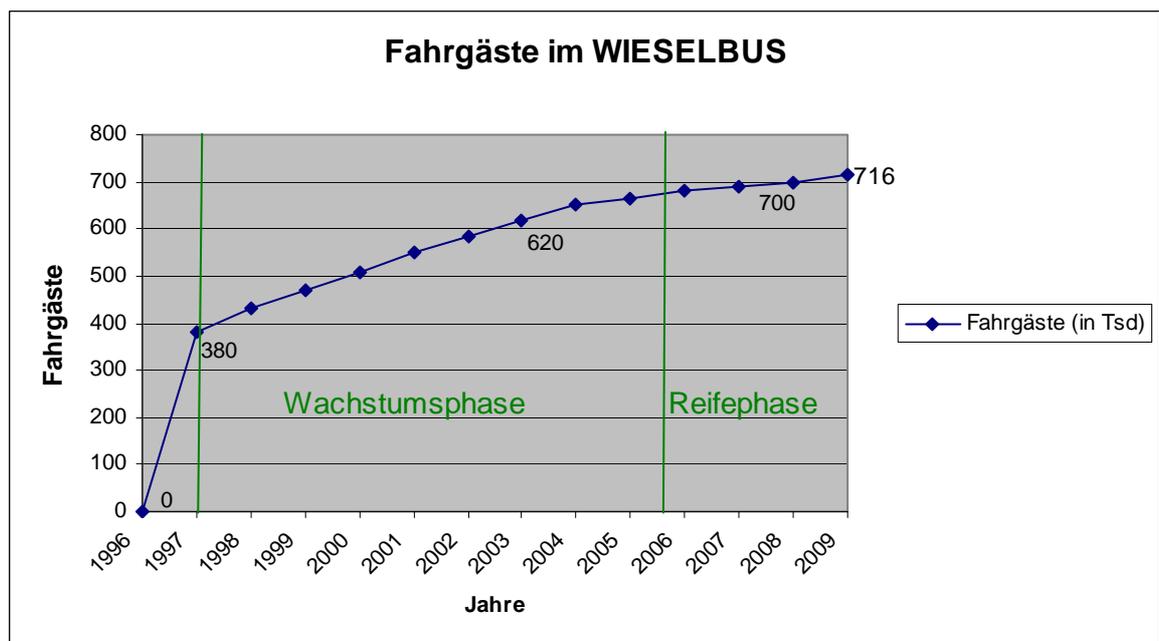


Abb. 5.2.4: Diagramm: Entwicklung der Fahrgastzahlen im WIESEL-Schnellbussystem von 1996 bis 2009. Eigene Darstellung nach Daten der NÖVOG 2010.

5.3. PROZESSANALYSE

„Die Organisation muss die Prozesse planen und entwickeln, die für die Produktrealisierung erforderlich sind.“⁴⁴ Das Organigramm der Organisation (sowohl des Besteller- als auch der Erstellerunternehmen im WIESEL-Schnellbussystem) gibt keine Auskunft darüber, wie Tätigkeiten im Unternehmen ausgeführt werden. Dazu dient die Ablauforganisation, die sozusagen festlegt, was, wie, wo und in welcher Reihenfolge durchgeführt wird.⁴⁵ In der Regel wird die Ablauforganisation durch die Prozesslandschaft repräsentiert.⁴⁶

Ziel einer Prozessanalyse ist, die täglichen Routinearbeiten zu optimieren und schlankere Arbeitsprozesse zu ermöglichen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festzulegen, gleichbleibende Qualität zu erzielen und dem Kunden klare Leistungsdefinitionen zu bieten, damit dieser weiß, was er erwarten kann.

Derzeit existieren in der NÖVOG keine Prozessbeschreibungen (z.B.: in Form von Flussdiagrammen) für die Abläufe im WIESEL-Schnellbussystem. Die Beschreibung der spezifischen, wiederkehrenden Abläufe und Verfahren würde den Beteiligten (sowohl Lenkern als auch den Sachbearbeitern) eine standardisierte Handlungshilfe für alltägliche Arbeitsprozesse zur Verfügung stellen, die Transparenz der Verfahren erhöhen und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtern. Bei der Festlegung von Prozessen sollte jedoch auch immer ein gewisser Freiraum für situationsangepasstes und (eigen-) verantwortliches Handeln berücksichtigt werden.⁴⁷

Die Leistungserbringung wird in Marktleistungen (= Kern- oder Hauptprozesse) und interne Leistungen (= Stützprozesse) untergliedert.⁴⁸ Das Ergebnis der Kern-

⁴⁴ Deutsches Institut für Normung e.V.: *Qualitätsmanagement*. 2009, S. 28.

⁴⁵ vgl. Dafanek W.: *Ausarbeitung von Grundlagen für die Einführung eines Qualitätssicherungssystems*. 1993, S. 21.

⁴⁶ vgl. Drummel, H.: „Vom Prozessorientierten Qualitätsmanagement zu einem Integrierten Managementsystem in einem Eisenbahnunternehmen.“ 2009, S. 27.

⁴⁷ vgl. FGSV: *Hinweise zur Anwendung von Qualitätsmanagement in kommunalen Verkehrsplanungsprozessen*. 2007, S.19 .

⁴⁸ vgl. Anreiter W.: *Qualitätssicherung im ÖV durch Vergabe im Wettbewerb*. 2005, S. 14.

prozesse (= primärer Wertschätzungsprozess) stellt die vom (potentiellen) Kunden erwartete, wahrgenommene und / oder nachgefragte Leistung dar.

Der Kern- oder Hauptprozess im WIESEL-Schnellbussystem besteht in der Beförderung des Fahrgastes von einem Ort in Niederösterreich oder Wien nach St. Pölten und zurück. Ein Prozess kann weiter zerlegt werden in Teilprozesse und diese in Prozessschritte. Der Hauptprozess „Durchführung Busfahrt“ besteht aus mehreren Teilprozessen (z.B.: Verkauf, Betreuung und Information, Beförderung).

Neben den Kernprozessen (auch Leistungserstellungsprozesse genannt) sind zur Erbringung der Leistung aber auch Stützprozesse (= Hilfs- und Serviceprozesse) erforderlich, die dem Fahrgast in der Regel verborgen bleiben (= sekundäre Wertschöpfungsprozesse)⁴⁹.

Hilfsprozesse erbringen notwendige Leistungen, um die Hauptprozesse zu ermöglichen. Dazu zählen u.a. Managementprozesse (z.B.: Strategieentscheidungen, WIESELBUS-Fahrplangestaltung) oder Ressourcenprozesse (z.B.: Fahrzeuginstandhaltung und Reinigung, Lenkereinteilung).

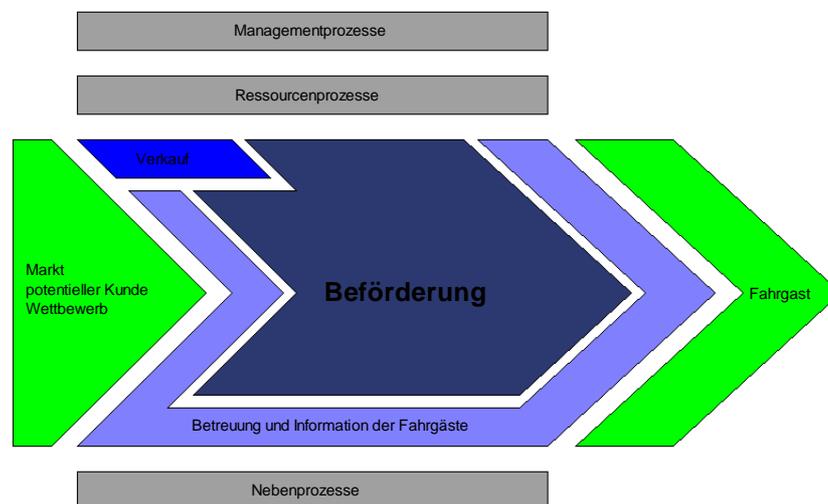


Abb. 5.3.: Schematische Darstellung: Prozessmodell der Leistungserbringung im WIESEL-Schnellbussystem. Eigene Darstellung nach Quality Austria 2010.

⁴⁹ vgl. Anreiter W.: *Qualitätssicherung im ÖV durch Vergabe im Wettbewerb*. 2005, S. 15.

Zusätzlich existiert die Kategorie der Nebenprozesse, in denen marktwirksame Leistungen erbracht werden, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören (z.B.: WIESEL-Boutique).

Die Analyse und Definition von Prozessabläufen ist ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagement, das das Ziel verfolgt, die Entstehung von Fehlern an der Quelle zu verhindern. Ein Prozess hoher Qualität ist allerdings noch keine Garantie dafür, dass auch das Ergebnis (= erbrachte Leistung) alle Qualitätsanforderungen (aus Kundensicht) erfüllt.

5.4. SCHWACHSTELLENANALYSE (GAP-MODELL)

Zur Analyse der Schwachstellen in Dienstleistungsprozessen eignet sich das Lücken- oder Gap-Modell.⁵⁰ Das Lückenmodell ist ein kundenorientierter Ansatz⁵¹ und betrachtet die möglichen Fehlerquellen in der Kommunikation zwischen allen beteiligten Personen.

Die Besonderheit im WIESEL-Schnellbussystem ist, dass zu den Bereichen Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde (bzw. Fahrgast) und innerbetriebliche Kommunikation noch ein dritter Bereich hinzukommt, die Kommunikation zwischen Besteller- und Erstellerunternehmen. Die folgende Abbildung soll eine schematische Darstellung der Kommunikationsbereiche im WIESEL-Schnellbussystem zeigen, die an das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität von Zeithaml⁵² angelegt ist.

⁵⁰ vgl. Brunner, F.J.: *Qualität im Service*. 2010, S 36ff.

⁵¹ vgl. Georgy, U.: „Qualitätsmanagement im Auskunftsdienst.“ In: Becker, T.: *Was für ein Service*. 2007, S. 43 ff.

⁵² vgl. Brunner: *Qualität im Service*. 2010, S. 37.

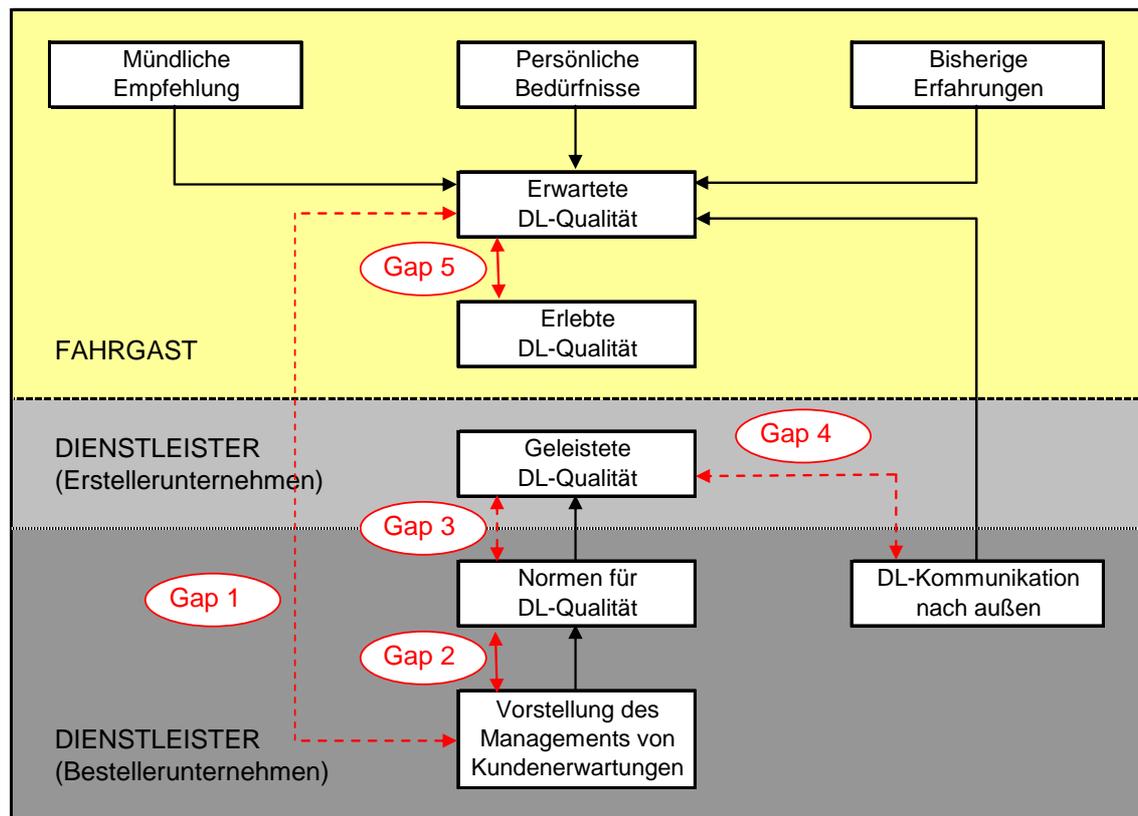


Abb. 5.4.1: Schematische Darstellung: Gap-Modells der Dienstleistungsqualität im WIESEL-Schnellbussystem. Eigene Darstellung nach Zeithaml, Parasuraman und Berry 1992.

- Gap 1:

Die Erwartungen des Fahrgastes an die Dienstleistungsqualität werden geprägt durch persönliche Bedürfnisse und Anforderungen (z.B.: Fahrtzweck, Ausgangs- und Zielort), durch bisherige Erfahrungen (z.B.: mit öffentlichen Verkehrsmitteln in der Schulzeit), durch mündliche Empfehlungen Dritter (z.B.: von Arbeitskollegen, Freunden oder Verwandten) aber auch durch Werbungen des Dienstleisters sowie Pressemeldungen.

Die erste Lücke entsteht zwischen den tatsächlichen Erwartungen des Fahrgastes und der Wahrnehmung des Managements von den Kundenerwartungen. Die Schwierigkeit liegt in der effektiven und zeitnahen Erfassung der aktuellen Kundenwünsche. Als Schnittstelle dienen die Kundenkontaktpersonen, die als direkte Ansprechperson für den Kunden nicht nur über sachliche sondern auch über kommunikative Kompetenz verfügen sollten. Zu diesem Personenkreis zählen die Lenker der WIESELBUSSE (Mitarbeiter der Erstellerun-

ternehmen), Auskunftspersonen der Hotline jeder WIESELBUS-Linie (Mitarbeiter der Erstellerunternehmen bzw. externe Call Center) und Auskunftspersonen der WIESEL-Infoline (Mitarbeiter des Bestellerunternehmens NÖVOG). Alleine diese Trennung der Kundenkontaktpersonen stellt eine einheitliche standardisierte Kommunikation vor erhebliche Herausforderungen.

- Gap 2:

Die zweite Lücke entsteht zwischen den wahrgenommenen Kundenanforderungen durch das Management (des Bestellerunternehmens) und der Umsetzung bzw. Spezifizierung dieser Kundenanforderungen in Form von Normen und Standards für die Dienstleistungsqualität.

Im WIESEL-Schnellbussystem werden diese Normen in den Verkehrsdienstverträgen (VDV's) für jede Linie zwischen Besteller- und Erstellerunternehmen festgelegt.

- Gap 3:

Die dritte Lücke entsteht durch die Diskrepanz zwischen der Spezifikation der Dienstleistung durch das Bestellerunternehmen (in den Verkehrsdienstverträgen, z.B.: Fahrtroute und Fahrplan) und der tatsächlichen Dienstleistungserstellung durch die Erstellerunternehmen (z.B.: Pünktlichkeit). Ausschlaggebend ist hier die Qualifikation der Mitarbeiter der Erstellerunternehmen (Lenker der WIESELBUSSE), die objektiven Qualitätsstandards entsprechend auszuführen und umzusetzen.

Für die Schulung der WIESELBUS-Lenker sind die Erstellerunternehmen verantwortlich. Zusätzlich werden ca. alle 6 Monate Lenkerschulungen durch das Bestellerunternehmen (NÖVOG) durchgeführt, um sicher zu stellen, dass die WIESELBUS-Lenker die geforderten Qualitätsstandards kennen und verstehen.

- Gap 4:

Die vierte Lücke entsteht durch die Differenz der erstellten Dienstleistung und der an die Fahrgäste gerichtete Kommunikation. Marketing und Pressearbeit für das WIESEL-Schnellbussystem wird durch das Bestellerunternehmen (NÖVOG) durchgeführt. Um diese Lücke möglichst gering zu halten, müssen die Mitarbeiter der Erstellerunternehmen, die die Dienstleistung erbringen, zeitnah und detailliert über alle Werbemaßnahmen informiert werden.

- Gap 5:

Die fünfte Lücke entsteht durch die Diskrepanz zwischen den subjektiven Erwartungen eines Fahrgastes und seiner Wahrnehmung der erbrachten Dienstleistung. Die Erwartungen des Fahrgastes sind immer situations- und zeitabhängig. Das kann zur Folge haben, dass eine Dienstleistung, die die objektiven Normen und Standards (gemäß den Verkehrsdienstverträgen zwischen Besteller- und Erstellerunternehmen) erfüllt, trotzdem vom Fahrgast subjektiv als schlecht empfunden wird, weil er die Dienstleistung mit anderen Erwartungen in Anspruch genommen hat (z.B.: Wahrnehmung der Pünktlichkeit oder des Ausstattungskomforts).

Gap 5 steht in direkter Abhängigkeit zu Gap 1 bis 4 und ist letztendlich das Resultat daraus. Sie ist das entscheidende Maß für die vom Fahrgast wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Das verdeutlicht das hohe Maß an Subjektivität des Qualitätsbegriffs bei Dienstleistungen: Der Kunde bestimmt, was Qualität ist.

„ Das Gap-Modell kann als Orientierungshilfe für die gezielte Analyse und die folgende Beseitigung inner- und überbetrieblicher Schachstellen anhand der aufgezeigten Lücken dienen.

Ein rechtzeitiges Erkennen und Beheben dieser internen und externen Qualitäts-Lücken kann helfen, eine Potenzierung von Qualitätsproblemen zu vermeiden und damit eine hohe Dienstleistungsqualität zu erreichen.“⁵³

⁵³ Brunner, F.J.: *Qualität im Service*. 2010, S 38.

6. QUALITÄTSPOLITIK UND QUALITÄTSZIELE

„Kundenzufriedenheit darf kein Zufall sein.

Wenn man die Geschichte der Qualität von Produkten und Dienstleistungen betrachtet, spielte die Qualität bereits zu der Zeit eine Rolle, als der Mensch begann, Produkte für andere zu produzieren. Es war nie selbstverständlich, Qualität herzustellen. Man denke nur an die Bäckertaufe in Nürnberg als Strafe für die Herstellung zu kleiner Brötchen. Die Beurteilung von Qualitätsprodukten, sei es mit Beschau- oder Herkunftszeichen, spielte in der Menschengeschichte schon immer eine Rolle.“⁵⁴

6.1. QUALITÄTSPOLITIK

Die Qualitätspolitik einer Organisation wird durch die oberste Leitung im Unternehmensleitbild formell dargelegt und beinhaltet die grundlegenden Absichten und Zielsetzungen des Unternehmens, die als Orientierungsvorgabe bzw. Leitfaden für alle Beteiligten dienen sollen. „Das Management muss ein Umfeld schaffen, damit Qualität gelebt und erzeugt wird.“⁵⁵

Die strategische Positionierung und Entwicklungsrichtung des Unternehmens muss dem Rahmen und Zweck der Organisation (z.B.: öffentlicher Versorgungsauftrag) angemessen sein und einen Rahmen zum Festlegen und Bewerten von Qualitätszielen bieten.⁵⁶

6.1.1. UNTERNEHMENSLEITBILD DER NÖVOG

Im Rahmen eines betriebsinternen Workshops im Jahr 1998 haben die damaligen Mitarbeiter der NÖVOG die Formulierung und Festlegung eines einseitigen Unternehmensleitbildes erarbeitet, das einerseits als Orientierungshilfe bzw. Verhaltenskodex für die Mitarbeiter im Umgang mit den anstehenden Aufgabenstellungen dienen sollte und andererseits ein klares Bild des Unternehmens und dessen Aufgaben nach außen transportieren sollte.

⁵⁴ Ernst S., Meunzel R., Schuler J.: *Qualitätsmanagement – der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*. 1994, S. 17.

⁵⁵ Brunner F.J., Wagner K.W.: *Qualitätsmanagement*. 2008, S. 1.

⁵⁶ vgl. Deutsches Institut für Normung e.V.: *Qualitätsmanagement*. 2009, S. 23.

Auszüge aus diesem Unternehmensleitbild werden auf der NÖVOG Homepage⁵⁷ in der Rubrik ‚Über uns‘ veröffentlicht.

Als Unternehmenszweck der NÖVOG wird die Optimierung des Öffentlichen Verkehrs in Niederösterreich angeführt. Die Grundlage dafür wird im NÖ Landesverkehrskonzept festgelegt. Den Schwerpunkt der Tätigkeit bildet der autonome, parteipolitisch unabhängige sowie effiziente Einsatz der von der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellten Mittel, mit dem Ziel der nachhaltigen Verbesserung des Öffentlichen Verkehrs in Niederösterreich.

Die Fachkompetenz des Unternehmens soll durch die heterogene Zusammensetzung der Mitarbeiter erzielt werden, die durch vielfältige Qualifikation und Weiterbildung in den Bereichen Verkehrsplanung, Verkehrstechnik, Wirtschaftsrecht und Betriebswirtschaft gesichert sowie durch ein gutes Betriebsklima als auch Wertschätzung und Respekt gefördert werden soll. Die Stärke der NÖVOG soll in der Flexibilität bei der Lösung der gestellten Aufgaben liegen. Das Unternehmen soll Vordenker sein, zukunftsorientierte Konzepte und innovative Lösungen initiieren und maßgeblich an deren Umsetzung beteiligt sein.

Durch den fachlichen und persönlichen Einsatz der Mitarbeiter soll sich die NÖVOG zum Kompetenzzentrum für Öffentlichen Verkehr in Niederösterreich entwickeln.

6.2. QUALITÄTSZIELE

Um bestimmen zu können, ob die Anforderungen der Kunden an das Produkt bzw. die Dienstleistung der Beförderung im WIESEL-Schnellbussystem erfüllt werden, müssen Qualitätsziele festgelegt werden. Diese müssen spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und termingerecht (SMART vgl.⁵⁸) sein und in Einklang mit der Qualitätspolitik stehen.⁵⁹

⁵⁷ siehe www.noevog.at, 09.08.2010.

⁵⁸ vgl. FGSV: *Hinweise zur Anwendung von Qualitätsmanagement in kommunalen Verkehrsplanungsprozessen*. 2007, S.18 .

⁵⁹ vgl. Deutsches Institut für Normung e.V.: *Qualitätsmanagement*. 2009, S. 23.

Qualitätsziele dienen der Handlungsorientierung. An ihnen können alle Maßnahmen gemessen und deren Erfolg überprüft werden.⁶⁰ Qualitätsziele sollten sowohl prozessbezogene (z.B.: Ergebnismessgrößen) als auch mitarbeiterbezogene (z.B.: Zufriedenheitsbarometer) und kundenbezogene (z.B.: Kundenzufriedenheitsbefragungen) Ziele beinhalten.⁶¹

6.2.1. QUALITÄTSVEREINBARUNGEN IN DEN VDVS

Die Qualitätsziele des WIESEL-Schnellbussystems werden vom Bestellerunternehmen (NÖVOG) vorgegeben und im Rahmen der Verkehrsdienstverträge mit den betriebsführenden Verkehrsunternehmen (Ersteller) festgeschrieben.

Bei der Entwicklung der beinhalteten Qualitätsmerkmale wurde jeweils darauf geachtet, dass nur Standards beinhaltet sind, die das VU beeinflussen kann, im Bezug zur vergebenen Leistung stehen und kontrollierbar sind.

- Die 1. Generation der WIESELBUSSE (VDVs ab 1996):

Die WIESELBUS-Verkehrsdienstverträge aus dem Jahr 1996 zwischen der NÖVOG als Besteller und den jeweiligen betriebsführenden Verkehrsunternehmen als Ersteller beinhalteten folgende Beilagen:

- Beilage 1: Fahrplanangebot (1 Seite)
- Beilage 2: Produktbeschreibung – Fahrzeug der Marke Steyr/VOLVO (10 Seiten)
- Beilage 4: Betriebsqualität (2 Seiten)

Die zum Einsatz kommenden Fahrzeuge, die in Beilage 2 beschrieben werden, wurden im Rahmen einer internationalen Ausschreibung ermittelt, an der alle namhaften Bushersteller teilgenommen haben. Als Bestbieter wurde die Firma Steyr Bus GmbH mit einem Fahrzeug der Marke Steyr/VOLVO ermittelt.

⁶⁰ FGSV: *Hinweise zur Anwendung von Qualitätsmanagement in kommunalen Verkehrsplanungsprozessen*. 2007, S.17.

⁶¹ vgl. Pajonk E.: „Qualität – Kennzeichen, Wirkung und Bedeutung im ÖPNV.“, 19.01.2000, IIR Konferenz, S. 1.



Abb. 6.2.1.a: Foto: WIESELBUS der 1. Generation – Fahrzeug Marke Steyr. WIESEL-Logo 1996, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 1999.

In der Beilage 4 der VDV's ab 1996 werden die Details der geforderten Betriebsqualität näher beschrieben. Diese beinhalten die Reinigung, Fahrgastinformation (Zielschilder, Informationen bei Unregelmäßigkeiten), die vorgeschriebene Dienstbekleidung der Lenker und die Sauberkeit bzw. Funktionsfähigkeit technischer Serviceeinrichtungen (z.B.: Audioanlage, Klimaanlage, Heißwasserautomat für Kaffee, WC). Neben kompetenter Auskunft zu Fahrplan und Tarifsystem sollte der Fahrgast beim Lenker Kopfhörer für die Audioanlage, Fahrplanleporellos und (von der NÖVOG beigestellte) Tageszeitungen erhalten.

Seit der 1. Generation der WIESELBUSSE wurden für die Auswahl der Fahrzeuge Reisebus- und nicht Linienbusstandards angewendet. Der WIESELBUS der 1. Generation war der erste Bus im Linienverkehr in Österreich, der seinen Fahrgästen eine Klimaanlage, WC, Audioanlage sowie Heißwasserautomaten für Kaffee bieten konnte. Um bei allen Bussen einheitliche und gleich bleibend hohe Standards zu erreichen, wurde von Anfang an von der NÖVOG großer Wert auf Qualitätssicherungsmaßnahmen gelegt.⁶²

⁶² vgl. Knoll O.: „Herzlich Willkommen beim WIESELBUS. Partnerschaft für Qualität.“ 2000, S. 17ff.

1998 wurde ein Qualitätsmanagementsystem mit Qualitätskontrollen im 2 Wochen-Rhythmus für das WIESEL-Schnellbussystem eingerichtet und zur Motivation der Ersteller die besten betriebsführenden Verkehrsunternehmen ermittelt und prämiert.

- Die 2. Generation der WIESELBUSSE (VDVs ab 2002):

Die nächste Generation der WIESELBUS-Verkehrsdiensteverträge aus dem Jahr 2001 beinhalteten schon mehr Beilagen als die 1. Generation:

- Beilage 1: Fahrplanangebot (1 Seite)
- Beilage 2: Betriebsqualität (2 Seiten)
- Beilage 3: Fahrzeuganforderungen – Qualitäts- und Ausstattungsmerkmale (2 Seiten)
- Beilage 4: Anslusserfordernisse (1 Seite)
- Beilage 5: Formular für: Bericht über außerordentlichen Vorfall bzw. Unfall im WIESELBUS-Verkehr (1 Seite)
- Beilage 8: Bekleidungsvorschriften (2 Seiten)

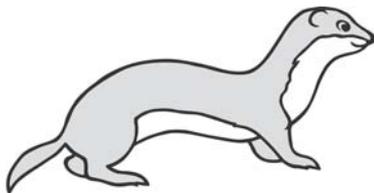


Abb. 6.2.1.b: Foto: WIESELBUS der 2. Generation – Fahrzeug Marke VOLVO. WIESEL-Logo 2001, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 2007.

Die Verkehrsdiensteverträge der 2. Generation der WIESELBUSSE beinhalteten erstmals eine Qualitätssicherung mit Sanktionsmöglichkeit. Für die Schlecht- oder Nichterfüllung verschiedener Qualitätsmerkmale waren Ver-

tragsstrafen vorgesehen. Zu den zu sanktionierende Qualitätsmerkmalen zählten Entfall eines Kurses, verfrühte Abfahrt von einer Haltestelle, mangelhafte Beschilderung, mangelhafte Fahrscheinkontrolle, versperrtes WC, Nichttragen der Uniform, nicht gemeldete Beschädigung oder unleserliche Haltestellenaushänge sowie unfreundliches Personal.

Die Ausstattung der Busse mit Klimaanlage, WC, Zeitschriften und Zeitungsservice im Bus sowie Notebook-Anschlüssen und einer 8-Kanal-Audio-Anlage setzte 2002 abermals neue Standards im Kraftfahrlinienverkehr in Niederösterreich.

Die im Dezember 2001 neu angeschaffte WIESELBUS-Flotte von 40 Bussen (davon 35 Eindecker mit 12 m Länge, 3 Eindecker mit 13,7 m Länge und 2 Doppeldecker) wurde wieder vom international renommierten Designer Hannes Rausch, der unter anderem das Design für Lauda Air, Red Zac oder den Schneebergbahn-Salamander kreiert hat und auch der Erfinder des WIESEL ist, völlig neu gestaltet.

- Die 3. Generation der WIESELBUSSE (VDVs ab 2010):

Durch das Vergabeverfahren für die 3. Generation der WIESELBUSSE sollte die führende Rolle des WIESELBUSSES in Österreich hinsichtlich Qualität weiter ausgebaut werden. Erstmals wurden die Leistungen des WIESEL-Schnellbussystems EU-weit ausgeschrieben. Auf Basis der bisherigen Verträge sowie Erfahrungswerten aus der Betriebspraxis wurden die Vertragsinhalte überarbeitet und die Anlagen abermals erweitert:

- Anlage 2: Qualitätsmanagement WIESELBUS – NÖVOG (11 Seiten)
- Anlage 3: Lastenheft / techn. Anforderungen der Busse (30 Seiten)
- Anlage 4: Bekleidungsvorschriften Lenker (1 Seite)
- Anlage 6: geforderte zu befördernde Fahrgastkapazitäten (1 Seite)
- Anlage 9: Fahrplan einschließlich Anslusserfordernissen (1 Seite)
- Anlage 10: Formular für: Bericht über außerordentlichen Vorfall bzw. Unfall im WIESELBUS-Verkehr (1 Seite)

- Anlage 12: Betriebskonzept – standardmäßiger Einsatz der Busse basierend auf Anlage 6 (7 Seiten)
- Anlage 14: Kalkulation der Betriebskostenzusammensetzung (6 Seiten)



Abb. 6.2.1.c: Foto: WIESELBUS der 3. Generation – Fahrzeug Marke Setra. WIESEL-Logo 2008, © NÖVOG, Quelle: NÖVOG 2009.

In Anlage 2 der VDV's ab 2010 wird nicht mehr nur die geforderte Betriebsqualität erläutert, sondern auch der Einsatz der nach EN 13816 empfohlenen Methoden zur Kundenzufriedenheitsmessung und Qualitätssicherung. Die 11-seitige Anlage beinhaltet insgesamt 39 Qualitätskriterien zu den Schwerpunkten Betrieb, Fahrzeug, Fahrpersonal und Zuverlässigkeit. Die neuen Verträge sehen für die Schlecht- bzw. Nichterfüllung jedes Qualitätskriteriums eine Gewährleistungs- bzw. Vertragsstrafe vor. Die bisher geforderten Qualitätsstandards wurden u.a. ergänzt um folgende Punkte:

- Im Anlassfall Stellung eines Ersatzbusses binnen 45 Minuten
- Fahrpreisrückerstattung bei Entfall eines Kurses oder ab einer Verspätung von 30 Minuten
- einheitliche Ansprechpartner in den Verkehrsunternehmen
- Einrichtung einer Fahrgasthotline durch die betriebsführenden Verkehrsunternehmen, die während der gesamten Dauer des WIESELBUS-Betriebes erreichbar ist.

Die anbietenden Verkehrsunternehmen hatten unter Berücksichtigung der in Anlage 3 geforderten technischen Ausstattung der Fahrzeuge die freie Wahl in Bezug auf Modell und Marke der Busse. Dennoch konnte die Anschaffung einer einheitlichen Flotte neuer Busse, diesmal aus dem Hause Setra, erreicht werden. Die Busse sind auf dem neuesten Stand der Technik, mit Motoren, die bessere Abgaswerte aufweisen als die gesetzlich vorgeschriebene EURO 5-Norm.⁶³

Neben der gesetzlich vorgeschriebenen Ausstattung ist jeder Bus zusätzlich mit einer Brandmelde- und Brandlöschanlage sowie mit 2-Punkt-Sicherheitsgurten an allen Plätzen ausgestattet. Erstmals wurden auch die speziellen Bedürfnisse von Fahrgästen mit eingeschränkter Mobilität bei der Ausstattung der Fahrzeuge miteinbezogen. Für jede Linie (d.h. pro Verkehrsdienstvertrag) wurde zumindest der Einsatz eines Busses mit doppelflügeliger Tür und behindertengerechtem Lift vorgeschrieben. Alle übrigen Busse sollten mit Vorkehrungen zur möglichen Umrüstung ausgestattet werden.

Die bisher bewährten Komfortmerkmale der WIESELBUSSE (z.B.: 8-Kanal-Tonanlage, Toilette, Leselampen, Stoptaster in jeder Sitzreihe) wurden erweitert mit einer *** Komfort-Class Bestuhlung, W-LAN Internetversorgung, 230VStromanschluss für Laptops an mehr als 10 einzelnen Sitzplätzen sowie Flatscreens zur besseren Information.

Die WIESELBUS-Flotte der 3. Generation besteht aus insgesamt 47 Fahrzeugen, die sich aus 6 Doppelstockbussen (je 83 Sitzplätze), 4 Busse mit 3 Achsen, 36 Busse mit 2 Achsen und ein Midibus zusammensetzt und zusammen eine Sitzplatzkapazität für 2.449 Fahrgäste bietet. Das Design der Busse wurde wieder in bewährter Weise vom Designer Hannes Rausch überarbeitet und neu gestaltet.

⁶³ vgl. NÖVOG: „Mehr Qualität und Komfort durch neue WIESELBUSSE.“ Presstext, 2010.

7. ERFORDERLICHE MITTEL ZUR DIENSTLEISTUNGSERBRINGUNG

7.1. MATERIELLE RESSOURCEN

Die erforderlichen materiellen Ressourcen zur Erbringung der Dienstleistungen im WIESEL-Schnellbussystem werden teils vom Besteller- (NÖVOG), teils vom Erstellerunternehmen (VU) aber auch vom Land Niederösterreich bzw. den entsprechenden Gemeinden zur Verfügung gestellt. Um einen effizienten Einsatz der materiellen Ressourcen zu ermöglichen, müssen diese aufeinander abgestimmt werden, um so eine optimale Nutzung und eine Verschwendung zu vermeiden.

7.1.1. BESTELLERUNTERNEHMEN

Die NÖVOG stellt die aktuellen Fahrpläne in Form von Aushängen an den Haltestellen und Fahrplanleporellos, die aufgelegt oder per Post verschickt werden, zur Verfügung.

Des Weiteren betreibt und wartet die NÖVOG die WIESELBUS-Homepage, die den Fahrgästen einen einfachen und schnellen Zugang zu allen interessanten Informationen über das WIESEL-Schnellbussystem ermöglicht.

Den Lenkern wird jährlich von der NÖVOG ein gewisses Kontingent an Kleidung (weiße Hemden; Krawatte, Pullover und/oder Pullunder sowie Pins mit WIESEL-Logo) zur Einhaltung der in den Verkehrsdienstverträgen vereinbarten Richtlinien zur Lenkeruniform zur Verfügung gestellt.

Die gesetzlich vorgeschriebene Ausrüstung der Haltestellen (Stangen, Tafeln und Fahrplankästen) werden ebenfalls vom Bestellerunternehmen bereit gestellt.

Die WIESELBUSSE selbst werden von den Erstellerunternehmen angeschafft und gewartet. Die Anschaffungskosten werden während der vereinbarten Vertragslaufzeit in Form von Abschreibungszahlungen durch die NÖVOG erstattet.

7.1.2. ERSTELLERUNTERNEHMEN

Die WIESELBUSSE sind wie oben angeführt im Eigentum der betriebsführenden Unternehmen. Diese sind für die Wartung, Instandhaltung und etwaige Reparatu-

ren verantwortlich. Die Anforderungen an Ausstattung, Komfort, Sicherheit, Kapazität, Effizienz beim Fahrgastwechsel, behindertengerechte Vorrichtungen etc. wurde als Lastenheft bei der Ausschreibung der Verkehrsdienstverträge durch die NÖVOG vorgeschrieben. Die anbietenden Unternehmen hatten freie Wahl des Fahrzeugmodells, sofern dieses die geforderten Kriterien erfüllte. Im Zuge des Last and Best Offer Durchganges während der Vergabephase konnte eine Einigung mit den Bestbietern zur Anschaffung einer einheitlichen Flotte der WIESEL-BUSSE erzielt werden.

7.1.3. BUND, LAND UND GEMEINDEN

Die Linienführung der WIESELBUSSE erfolgt auf konzessionierten Strecken auf öffentlichen Straßen in Niederösterreich. Die erforderliche Instandhaltung der notwendigen Straßenverbindungen, Brücken, Verkehrsanlagen, etc. obliegt daher dem Land Niederösterreich bzw. dem Bund. Bauliche Maßnahmen und der Winterdienst (z.B.: Schneeräumung) werden in der Regel durch die ASFINAG (Autobahnen- und Schnellstraßen Finanzierungs- Aktiengesellschaft), die zuständigen Straßenmeistereien bzw. im Gemeindegebiet von den jeweiligen Gemeinden durchgeführt. Die Ausrüstung der Haltestellenbereiche (z.B.: Bänke, Überdachungen oder Wartehäuschen) werden durch die Gemeinden finanziert, errichtet und gewartet.

7.2. PERSONELLE RESSOURCEN

Neben der Produktqualität und dem Preis stellt das Mitarbeiterverhalten den wesentlichsten Faktor für die Kundengewinnung bzw. einen Kundenverlust dar. Die wichtigste Aufgabe der Führungskräfte ist daher, für die notwendigen Informationen (Kenntnisse und Verständnis), die kontinuierliche Schulung (Fertigkeiten und Gelegenheiten zur Übung) sowie für die positive Motivation (Ziele und inneren Antrieb) der Mitarbeiter zu sorgen. „Qualität ist das Ergebnis fähiger Mitarbeiter.“⁶⁴

⁶⁴ Franke H.: *Qualitätsmanagement bei Zulieferungen*.1993, S. 21.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird regelmäßige, effektive, zweiseitige Kommunikation zwischen den Sachbearbeitern (NÖVOG), den Lenkern und Vorgesetzten (VUs) und anderen Organisationseinheiten (z.B.: Betriebsleiter) gepflegt.

„ Den Mitarbeitern kommt im Rahmen der TQM-Strategie eine Schlüsselstellung zu, da für den Erfolg sämtliche Mitarbeiter dafür gewonnen werden müssen, die Unternehmungsziele in der Betriebsrealität tatsächlich umzusetzen.

Das bedeutet, dass die Mitarbeiter als ein langfristig weiterzuentwickelndes Potential im Sinne von Human Resources anzusehen sind, das den höchsten Stellenwert für die Sicherung des Erfolges einer Unternehmung hat.“⁶⁵

7.2.1. BESTELLERUNTERNEHMEN

In der NÖVOG als Bestellerunternehmen stehen für die Betreuung des WIESEL-Schnellbussystems zwei Sachbearbeiter zur Verfügung. Seit der Gründung wurde stets darauf geachtet, diese beiden Posten mit Mitarbeitern unterschiedlicher Qualifikation zu besetzen, um so die bestmögliche Betreuung sowohl kaufmännischer als auch technischer Aufgaben zu gewährleisten. Diese Ergänzung hat sich bisher bestens bewährt.

Die beiden zuständigen Sachbearbeiter haben jedoch neben der Betreuung des WIESEL-Schnellbussystems auch andere Aufgabengebiete zu betreuen. Die zur Verfügung stehende Humankapazität in der WIESELBUS-Abteilung kann daher auf ca. zwei Halbtagskräfte eingestuft werden.

Aus diesem Grund wird die WIESELBUS-Abteilung durch das Sekretariat unterstützt. Eingehende Anrufe bei der WIESEL-Infoline werden im Sekretariat entgegengenommen. Einfache Anfragen, Fahrplan- und Fahrpreisauskünfte werden direkt beauskunftet, Beschwerden und komplexere Auskünfte werden in die WIESELBUS-Abteilung übergeben.

Die Damen im Sekretariat werden von den Sachbearbeitern geschult und kontinuierlich über Neuerungen bzw. Änderungen informiert. Die Sachbearbeiter selbst

⁶⁵ Hengstschläger, J.: *Total Quality Management im öffentlichen Personenverkehr*. 1997, S. 63.

werden nicht regelmäßig geschult. Sie tragen selbst die Verantwortung dafür, sich ständig auf dem neuesten Informationsstand zu halten.

Die Leitung der WIESELBUS-Abteilung obliegt dem Geschäftsführer der NÖVOG. Er fungiert in erster Linie als Kontrollorgan. Der Betriebsleiter der WIESELBUSSE ist durch eine dritte Person besetzt, damit das 4-Augenprinzip gewährleistet werden kann. Der Betriebsleiter hat derzeit keine operativen Aufgaben im WIESEL-Schnellbussystem, sondern fungiert ebenfalls ausschließlich als Kontrollorgan.

7.2.2. ERSTELLERUNTERNEHMEN

Im WIESEL-Schnellbussystem werden die Leistungen derzeit durch neun verschiedene Vertragspartner erstellt. Um die Koordination zwischen NÖVOG und den Erstellerunternehmen zu erleichtern, wurde mit den Verkehrsdienstverträgen ab 01.01.2010 festgelegt, dass für jede WIESELBUS-Linie vom betriebsführenden Unternehmen ein Linienverantwortlicher sowie ein entsprechender Stellvertreter für alle Anliegen als Ansprechpartner für die NÖVOG zur Verfügung steht.

Die gesamte WIESELBUS-Flotte besteht aus 47 Bussen und jeder Bus wird je nach Unternehmensphilosophie des Erstellerunternehmens von einem oder mehreren Lenkern gefahren. Die Lenker werden alle von den entsprechenden Erstellerunternehmen beschäftigt. Die Einsatzplanung, Einhaltung der Ruhezeiten, Vertretungen im Krankheitsfalle etc. obliegt demnach den Erstellerunternehmen. Die erforderliche Qualifizierung und entsprechende Schulung der Lenker ist ebenfalls Aufgabe der Erstellerunternehmen.

„ 'Soft skills', also weiche Faktoren wie Umsorgen, Versorgen, Betreuen und Mitfühlen sind im Liniendienst ebenso gefragt wie im Reiseverkehr. Die reine Ausbildung am Omnibus selbst genügt heute den gestiegenen Bedürfnissen Ihrer Fahrgäste bei weitem nicht mehr. Sie müssen ‚mit Herz und Verstand‘ auf Ihre Zielgruppe eingehen und stets deren Wohl im Sinn haben“⁶⁶

Die Richtlinien zum optimalen Verhalten der Lenker während der Linienführung sind in den Verkehrsdienstverträgen unter der Rubrik Qualitätsmanagement / Fahrpersonal geregelt. Zweimal jährlich werden die Lenker von der NÖVOG zu

⁶⁶ *Busfahrer Knigge*. 2007, S. 6.

einer Lenkersitzung geladen. Bei diesen Sitzungen werden die Lenker durch die Sachbearbeiter der NÖVOG immer wieder erneut über die vereinbarten Qualitätskriterien informiert, um so deren Qualitätsbewusstsein stetig zu erneuern, da sie als Kundenkontaktpersonen die angestrebte Qualität täglich realisieren sollen. Außerdem werden die Lenker über Neuerungen und Veränderungen informiert und diese haben die Gelegenheit, Fragen, Wünsche, Beschwerden oder persönliche Anliegen vorzubringen und zu diskutieren. Auf diese Weise sollen sie motiviert werden, sich aktiv an der Lösung von Problemen sowie der Verbesserung der angebotenen Leistung zu beteiligen.

Um den regelmäßigen Kontakt zwischen den Sachbearbeitern der NÖVOG und den Lenkern zu pflegen und die Kommunikationswege kurz zu halten, werden die Lenker immer wieder erneut eingeladen, bei aktuellen Anliegen jederzeit im WIESELBUS-Büro vorbei zukommen.

Das WIESELBUS-Büro liegt in der Innenstadt von St. Pölten und ist daher sowohl vom Hauptbahnhof als auch vom NÖ Landesregierungsquartier in 5-10 Gehminuten erreichbar. Da die Lenker ihre Ruhezeiten zwischen den Morgenkursen (die in St. Pölten enden) und den Nachmittagskursen (die von St. Pölten abgehen) in der Umgebung verbringen, ist das WIESELBUS-Büro für sie jederzeit leicht zugänglich. Dadurch wird eine aktive Kommunikation zwischen den Sachbearbeitern der NÖVOG und den Kundenkontaktpersonen der Erstellerunternehmen ermöglicht.

8. DIENST AM KUNDEN

8.1. KUNDENANFORDERUNGEN

Ausgangspunkte qualitativer Leistungserbringung sind Bedürfnisse, Bedarfswünsche und Nachfrage der Kunden. Das Bedürfnis, das dem Leistungsangebot im WIESEL-Schnellbussystem zugrunde liegt, ist die Beförderung der Fahrgäste von einem Ort zu einem anderen. Die Übersiedelung der niederösterreichischen Landesregierung von Wien nach St. Pölten, löste bei den Beamten das Bedürfnis nach einer Möglichkeit aus, schnell, sicher und komfortabel an ihren Arbeitsplatz in St. Pölten und wieder zurück nach Hause irgendwo in Niederösterreich bzw. Wien zu gelangen.

Die Notwendigkeit, einer Arbeit bzw. einem Beruf nachzugehen und damit den Unterhalt für die Lebenserhaltung (Nahrung, Kleidung, Unterkunft) als auch soziale Anerkennung zu verdienen, stellt ein Grundbedürfnis dar.

Der Bedarfswunsch ist die individuelle Anbindung vom jeweiligen Wohnort irgendwo in Niederösterreich zum spezifischen Arbeitsplatz in St. Pölten zu den entsprechenden Arbeitszeiten. Als Produkte zur Erfüllung der Nachfrage stehen der motorisierte Individualverkehr (private PKW) oder öffentliche Verkehrsmittel zur Verfügung.

Die Zufriedenstellung der Kunden entsteht dann, wenn der Nutzen größer ist, als die Kosten bzw. die Erwartungen. Die Benutzer des WIESELBUSSES erwarten eine schnelle, sichere und bequeme Beförderung vom Wohnort zum Arbeitsplatz bzw. umgekehrt zu einem Tarifpreis, der kostengünstiger ist, als die Fahrt mit einem privaten PKW.

8.1.1. EINFLUSSFAKTOREN

Die Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten sind für alle 10 Linien im WIESEL-Schnellbussystem analog. In erster Linie spielen persönliche Faktoren wie Komfort und Bequemlichkeit eine große Rolle. Je nach Fahrtzeit ein oder zwei Stunden im WIESELBUS schlafen oder lesen anstatt selbst konzentriert Autofahren zu müs-

sen, eine direkte Verbindung vom Heimatort bis vor die Haustür der Arbeitsstelle (Haltestellen direkt bei der Landesregierung) ohne Umsteigen oder langwierig Parkplatz suchen zu müssen, erhöht die tägliche Lebensqualität und reduziert zusätzliche Stressfaktoren.

Großen Einfluss auf das Kaufverhalten haben außerdem ökonomische Faktoren. Monats- oder Jahreskarten für den WIESELBUS sind wesentlich kostengünstiger als die Haltung eines privaten PKW. Stetig steigende Benzinpreise unterstützen den Wechsel vom motorisierten Individualverkehr zum öffentlichen Verkehr.

Auch ökologische Faktoren spielen Anfang des 21. Jahrhunderts eine nicht unwesentliche Rolle. Die Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel spart viele gefahrene Personenkilometer im Vergleich zum motorisierten Individualverkehr ein.

Soziale oder kulturelle Faktoren spielen zunehmend weniger große Rollen. Unter den Benutzern öffentlicher Verkehrsmittel sind Vertreter aller Kulturen, Altersklassen und auch sozialer Schichten zu finden. Das eigene Auto gilt bei weitem nicht mehr als Prestigeobjekt wie früher. Bequemlichkeit, Komfort, ökonomische sowie ökologische Faktoren gewinnen zunehmend an Bedeutung bei der Wahl des Verkehrsmittels.

8.1.2. ARTEN DES KAUFVERHALTENS

Im Marketing wird zwischen vier Arten des Kaufverhaltens unterschieden. Kunden mit komplexem Kaufverhalten beschäftigen sich sehr intensiv mit dem Kauf, eine Unterscheidung der Marken ist daher von wesentlicher Bedeutung. Kunden die trotz intensiver Beschäftigung mit dem Kauf keinen Wert auf eine Unterscheidung der Marken legen, weisen ein dissonanzminderndes Kaufverhalten auf. Wird dem Unterschied zwischen den Marken große Bedeutung zugewiesen, obwohl nur geringe Beschäftigung mit dem Kauf praktiziert wird, spricht man von Abwechslung suchendem Kaufverhalten. Die vierte Art ist das habituelle Kaufverhalten, hier wird sowohl eine geringe Beschäftigung mit dem Kauf als auch eine geringe Unterscheidung zwischen den Marken praktiziert.

Im öffentlichen Verkehr liegt in der Regel ein dissonanzverminderndes Kaufverhalten vor. Die Kunden/Fahrgäste überlegen gewöhnlich sehr genau, ob sie öffentliche Verkehrsmittel oder den privaten PKW benutzen. Die Entscheidung für oder

gegen den öffentlichen Verkehr wird von den oben genannten Einflussfaktoren bestimmt. Die Wahl, welches öffentliche Verkehrsmittel (z.B.: WIESELBUS oder Bahn) benutzt wird, hängt in erster Linie vom Leistungsangebot (z.B.: Fahrplan, Anbindungen und Örtlichkeit der Zu- und Ausstiegsmöglichkeiten) und nicht von persönlichen Präferenzen zu einer bestimmten Marke oder einem bestimmten Verkehrsunternehmen (z.B.: NÖVOG oder ÖBB) ab. Folglich spielt die Unterscheidung der Marken nur eine untergeordnete Rolle.

Ist die Entscheidung jedoch erst einmal getroffen, wechselt das Verhalten generell in ein habituelles Kaufverhalten. Ist die beste/günstigste Variante zur Arbeit und wieder nach Hause zu kommen erst einmal gefunden, wird diese auch gewohnheitsmäßig beibehalten. Eine intensivere Beschäftigung erfolgt meist erst wieder, wenn sich die Umstände des Bedarfes gravierend verändern, beispielsweise durch einen Jobwechsel oder einen Umzug.⁶⁷

8.2. MARKTBEOBACHTUNG UND KUNDENBEFRAGUNG

Zur kontinuierlichen Erhebung des Käufer-/Fahrgastverhaltens werden von der NÖVOG jedes Jahr verschiedene Methoden zur Messung bzw. Beobachtung der Mobilitätsmuster sowie Fahrgastwünsche durchgeführt.

Fahrplan- und Haltestellenangebot der WIESELBUSSE können somit kundenfreundlich am Hauptzweck der Fahrten, zu dem Berufs-, Schüler- und Erledigungsverkehr zählen, ausgerichtet werden.

8.2.1. FAHRGAST ZÄHLUNGEN

Zur Erhebung der Fahrgastströme werden jährlich dreimal Zählungen in den WIESELBUSSEN durchgeführt. Die Zählungen werden jeweils im Jänner, Mai und Oktober durchgeführt, um so saisonale Schwankungen zu berücksichtigen. Die Buslenker zählen jeweils eine gesamte Arbeitswoche (Montag bis Freitag) an allen Haltestellen sowohl Ein- als auch Aussteiger. Bei strategischen Überlegungen zu

⁶⁷ Die hier getroffenen Annahmen und Schlussfolgerungen basieren auf Lehrinhalten des GM MBA Lehrganges DU/TU.

Fahrplänen und Haltestellen können so die aktuellen Anforderungen der Personen-Verkehrsströme aufgegriffen und besser einbezogen werden.

8.2.2. ERHEBUNG DER MOBILITÄTSMUSTER

Zusätzlich zu den Zählungen wird jedes Jahr im Mai eine schriftliche Befragung der Fahrgäste durchgeführt. Die doppelseitigen Erhebungsbögen werden an einem von der NÖVOG festgelegten Tag zeitgleich in allen Frühkursen in den WIESELBUSSEN auf den Sitzen aufgelegt. Die Fragebögen sind somit für alle Fahrgäste leicht zugänglich und es steht während der Fahrt ausreichend Zeit zum Ausfüllen der Bögen zur Verfügung. Dadurch wird eine ausreichend große Stichprobengröße für die Auswertung der Ergebnisse erzielt. Bei der Erhebung im Mai 2010 wurden von den am Tag der Befragung gezählten 1.833 Fahrgästen 794 Fragebögen ausgefüllt bei den Buslenkern abgegeben. Das entspricht einer Rücklaufquote von 43,32%.

Erhoben werden neben Ausgangs- und Zielort, Fahrgewohnheiten (z.B.: Details zu An- und Weiterreise), alternativ benutzte Verkehrsmittel, bevorzugte Fahrzeiten, Art der benutzten Fahrkarte (z.B.: Jahreskarte, Monatskarte, Schülerfreifahrt ausweis) sowie Zweck der Fahrt. Durch die kontinuierliche periodische Durchführung dieser Erhebung lassen sich aus den Ergebnissen Entwicklungstendenzen bzw. Änderungen im Zeitverlauf ablesen.

8.2.3. FAHRGAST ZUFRIEDENHEITSMESSUNGEN

Im Rahmen der schriftlichen Befragung der Fahrgäste wird auch eine Fahrgastzufriedenheitsmessung durchgeführt. Auf der Rückseite des Fragebogens hat der Fahrgast die Möglichkeit, die in den Verkehrsdienstverträgen vereinbarten Qualitätskriterien (z.B.: Pünktlichkeit, Freundlichkeit der Lenker, Ausstattung der Haltestellen) per Schulnotensystem zu bewerten. Dadurch wird der Erfüllungsgrad der Kriterien aus Sicht des Kunden (d.h. der erwarteten und wahrgenommenen Dienstleistung) erhoben.

Am Ende des Fragebogens wird dem Fahrgast unter der Rubrik Bemerkungen ausreichend Platz für spezielle Anliegen, individuelle Wünsche oder Beschwerden geboten.

Als Anreiz zur Erhöhung der Rücklaufquote werden jedes Jahr unter den Teilnehmern der Erhebung, die ihren Namen und Telefonnummer angeben, eine Verlosung durchgeführt. 2008 wurden beispielsweise 10 MP-3 Player verlost und 2009 konnten die Fahrgäste eine von 3 Digitalkameras gewinnen.

8.3. KUNDENSERVICE UND SERVICENETZWERKE

Die NÖVOG als Besteller des WIESEL-Schnellbussystems legt besonderen Wert auf eine kundenfreundliche und serviceorientierte Ausrichtung der (Dienst-) Leistungserbringung.

Die Buslenker als erste Ansprechperson für Fahrgäste (Kundenkontaktpersonen) werden regelmäßig in den Schwerpunkten Sozial- und Fachkompetenz geschult. Ziel dieser Schulungen ist, die Lenker zu ‚multiskilled workers‘ mit Problemlösungskompetenz auszubilden. Dazu zählt u.a. dass Auskünfte über andere ÖV-Angebote und Anschlussmöglichkeiten erteilt werden können oder dass im Falle besonderer Vorkommnisse (z.B.: Versäumen eines Anschlusses durch wetterbedingter Verspätung der Kursführung) dem Fahrgast individuelle Hilfestellungen angeboten werden. So ist es beispielsweise schon vorgekommen, dass ein Buslenker einen Fahrgast nach Beendigung der Linienführung mit dem Bus direkt bis vor die Haustür gebracht hat.

Die Koordination besonderer Fahrgastwünsche wird in der Regel über die WIESEL-Infoline oder die Hotline der betriebsführenden Unternehmen durchgeführt. Wenn beispielsweise ein Fahrgast in einem verspäteten Zug der Westbahn den Anschluss zum WIESELBUS nicht sicher erreicht, wird der Lenker angewiesen bis zu drei Minuten über die vorgeschriebene Abfahrtszeit des Kurses auf diesen Fahrgast zu warten. Diese drei Minuten Wartezeit sind in den Verkehrsdienstverträgen festgeschrieben. Eine längere Wartezeit ist aus Gründen der Anschlusssicherung zu anderen weiterführenden ÖV-Angeboten nicht möglich.

Jeder Bus ist mit einem eigenen Handy ausgestattet, dass nicht nur den Lenkern die Kommunikation untereinander ermöglichen soll, sondern auch den Fahrgästen

(z.B.: bei Verspätungen) zur Verfügung steht. Das Bereitstellen dieses Handys ist ebenfalls Teil der Qualitätskriterien der Verkehrsdienstverträge ab 01.01.2010. Dadurch sollte u.a. eine funktionierende Kommunikation zwischen den Lenkern verschiedener WIESELBUSSE als auch zwischen den verschiedenen WIESEL-BUS-Linien (teilweise betrieben durch unterschiedliche VUs) gefördert werden. Wenn beispielsweise ein Stammfahrgast (dazu zählt der Großteil der Kunden) knapp seine Linie verpasst, kann so ein Lenker einer anderen Linie Kontakt zum entsprechenden Kollegen aufnehmen, damit dieser ein paar hundert Meter weiter oder bei der nächsten Haltestelle auf den Fahrgast wartet.

8.4. KUNDENINFORMATION UND MARKETING

Hauptziele von Kundeninformation und Marketing sind Kundenbindung bereits vorhandener Fahrgäste und die Erschließung neuer Kundenpotentiale bei nicht regelmäßigen ÖPNV Nutzern ebenso wie bei derzeitigen Nichtkunden.

„ Stammkunden sollen noch mehr von den Leistungen der ÖPNV-Unternehmung überzeugt werden; die Laufkundschaft soll zur Stammkundschaft werden, potentielle Kunden sollen zur Laufkundschaft aufsteigen und Personen, die das Angebot nicht nutzen wollen oder können, zu potentiellen Kunden werden; aber auch Menschen die gegenüber dem ÖPNV eine negative Einstellung haben, sollen zumindest für das Angebot der Unternehmung aufnahmebereit werden.“⁶⁸

Neben Transaktionsmarketing (Informationsangebot über die Homepage und die WIESEL-Infoline für Neukunden) betreibt die NÖVOG in erster Linie Beziehungsmarketing mit Stammkunden (Berufs- und Schülerverkehr) sowie potentiellen Kunden (Tourismus- und Erledigungsverkehr).

„ Information ist hier eine Bringschuld. Fahrgäste sollten nicht allein durch teilweise mühsam selbst erworbene Informationen (z.B. über Fahrplan und Linienführung) erreicht werden, auch nicht allein durch Mundpropaganda, sondern das Verkehrsunternehmen, wie es für Dienstleistungsunternehmen üblich ist, scheint gut unterwegs zu sein, wenn es direkt auf die Kundin bzw. den Kunden zugeht.“⁶⁹

⁶⁸ Hengstschläger, J.: *Total Quality Management im öffentlichen Personenverkehr*. 1997, S. 94.

⁶⁹ Grohmann, P.: *Angebotsänderungen im öffentlichen Personennahverkehr*. 2006, S. 127.

8.4.1. MARKETINGSTRATEGIE

Die NÖVOG ist unerlässlich bestrebt, den WIESELBUS durch besondere Qualitätsmerkmale im relevanten Markt zu positionieren. Trotz verschiedener betriebsführender Verkehrsunternehmen der einzelnen Linien wird auf einen einheitlichen Marktauftritt des WIESEL-Schnellbussystems mit eigener Corporate Identity großer Wert gelegt. Ziel ist eine (Produkt) Differenzierungsstrategie aufgrund von Nutzensvorteilen, um so eine Positionierung im Premiumsegment zu erreichen. Die erste Generation der WIESELBUSSE, die 1996 in Dienst gestellt wurden, waren die ersten Linienbusse in Österreich, die Klimaanlage, modernes Audiosystem und WC an Bord hatten.⁷⁰

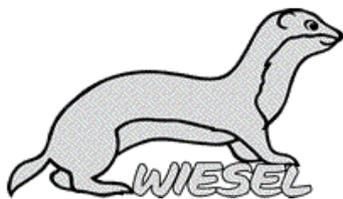


Abb. 8.4.: WIESEL Logo 2008.
© NÖVOG,
Quelle: NÖVOG 2008.

Nach dem Motto „Wieselflink durch Niederösterreich“ dient das auf den Bussen, den Fahrplänen und den Lenkeruniformen präsente WIESEL-Logo als Baustein der Identitätsbildung.

„ Da bei der Linienplanung die Schaffung von flinken Verbindungen im Vordergrund stand, wurde das Wiesel als Maskottchen für das Schnellbussystem ausgesucht. Gemeinsam mit dem Slogan "Flink. Direkt. Bequem. Lass Dein Auto steh'n" hebt es die Vorzüge des Schnellbussystems hervor. Zugleich wird eine konkrete Handlungsalternative formuliert, die das Hauptmotiv für den neuen Verkehr ist: möglichst viele Menschen sollen vom eigenen Pkw auf den öffentlichen Verkehr umsteigen!“⁷¹

Vor allem Kinder sind hier Multiplikatoren und das WIESEL als Tier – auch als Plüschtier in der NÖVOG erhältlich – ermöglicht die unbewusste Emotionalisierung des Sachobjektes Bus. Ziel ist eine Präferenzbildung über die Verknüpfung von rationalen Werten (= Vorteilen) mit Gefühlen.⁷²

⁷⁰ vgl. Artikel: „Wieselflink“ in VORRANG, Magazin für Mobilität in NÖ, Ausgabe Frühjahr 2009, S. 12. Download unter www.noegv.at/vorrang, 30.06.2009.

⁷¹ vgl. NÖVOG: „Der WIESEL. Flink. Direkt. Bequem. Lass Dein Auto steh'n!“ 1996, S.1.

⁷² vgl. Knoll O.: „Herzlich Willkommen beim WIESELBUS. Partnerschaft für Qualität.“ 2000, S. 10.

Fahrpläne und Haltestellen der WIESELBUSSE orientieren sich am Hauptzweck der Fahrten (Berufs-, Schüler- und Erledigungsverkehr). Da die primäre Zielgruppe die Mitarbeiter der NÖ Landesregierung sind, wurden für alle WIESELBUS-Linien zwei Haltestellen direkt bei der NÖ Landesregierung (Haltestelle Landhaus Nord und Landhaus Süd) eingerichtet. Durch diese Distributionspolitik werden kurze Gehwege zur Arbeitsstätte ermöglicht und unnötiges Umsteigen (z.B.: in den St. Pöltner Stadtbus LUP) oder lange Wartezeiten vermieden.

Durch die restriktive Haltepolitik mit nur wenigen Haltestellen ist der WIESELBUS auch fahrzeitmäßig in der Lage, eine attraktive Alternative zum motorisierten Individualverkehr anzubieten. Viele Haltestellen bieten überdies optimale Verknüpfungsmöglichkeiten zu anderen Verkehrsmitteln (z.B.: Bahnanschlüsse, P&R Anlagen).

8.4.2. PREISPOLITIK

Tarif- oder Preispolitik steht dem WIESEL-Schnellbussystem als Marketinginstrument nicht zur Verfügung. Da die NÖVOG Mitglied im Verkehrsverbund Niederösterreich-Burgenland (VVNB) ist, kommt der einheitliche Verbundtarif zur Anwendung. Der Preis für die Dienstleistungen (Tarif der Beförderung auf einer bestimmten Strecke) der verschiedenen Anbieter (WIESELBUS, ÖBB, Postbus, etc.) ist daher homogen und Kunden können somit ausschließlich über Leistungsmerkmale gewonnen und überzeugt werden.

8.4.3. KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Eine direkte und persönliche Kommunikationsstrategie zwischen Unternehmen und den Kunden/Fahrgästen gehört zu den wesentlichsten Marketingkonzepten der NÖVOG. Eine eigens eingerichtete WIESEL-Infoline (02742 / 360 992) sowie professionell ausgebildetes Personal sollen ein hohes Maß an Service und Kundeninformation sicherstellen.

Des Weiteren betreibt und wartet die NÖVOG die WIESELBUS-Homepage (www.wieselbus.at), die den Fahrgästen einen einfachen und schnellen Zugang zu allen interessanten Informationen über das WIESEL-Schnellbussystem ermöglicht (z.B.: Fahrpläne und Tarife, Kontakt zu den betriebsführenden Verkehrsunterneh-

men, allgemeine Informationen und aktuelle Neuigkeiten unter der Rubrik News gepostet werden).

Einmal im Jahr werden durch die NÖVOG die sogenannten WIESEL-News herausgegeben. In diesem in A5-formatigen Newsletter werden alle interessanten Änderungen und Ereignisse des vergangenen Jahres, eine Übersicht über die Ergebnisse der durchgeführten Erhebungen und Qualitätskontrollen zusammengefasst. Die WIESEL-News werden zeitnah vor dem jährlichen Fahrplanwechsel (in der Regel im Dezember) in den Bussen aufgelegt.

8.5. BESCHWERDEMANAGEMENT

Beschwerden dienen einem Unternehmen als Chance.⁷³ Sie stellen einen wichtigen Indikator für die Dienstleistungsqualität dar und liefern wertvolle Ideen für Verbesserungen. Probleme, von denen man sonst nie erfahren hätte und die auch anderen Kunden missfallen hätten, können durch Beschwerden aufgespürt und dann behoben werden.

„90% der Kunden, die mit der Qualität eines Produktes unzufrieden sind, werden dieses fortan meiden. Jeder dieser Kunden wird seinen Unmut mindestens 9 und teilweise über 20 weiteren Personen mitteilen. Nur 4% der unzufriedenen Kunden beschweren sich über mangelnde Qualität.“⁷⁴

8.5.1. BESCHWERDESTIMULIERUNG

Wichtig ist, dass für den unzufriedenen Kunden leicht zugängliche Beschwerdemöglichkeiten zur Verfügung stehen.

„Die ÖV-Kunden sind sich durchaus bewusst, dass Probleme in der Leistungserbringung auftreten können. Viele zeigen sogar Verständnis für aufgetretene Irrtümer und Fehler. Dies schlägt jedoch schnell in Unverständnis um, wenn sich Mitarbeiter des VU für unzuständig erklären und keinerlei Bereitschaft zeigen, ein Problem zu beseitigen oder den Schaden wieder gut zu machen. Durch derartiges Verhalten verliert der ÖV Kunden.“⁷⁵

⁷³ vgl. Brunner F.J.: *Qualität im Service*. 2010, S. 104.

⁷⁴ Ernst S., Meunzel R., Schuler J.: *Qualitätsmanagement – der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*. 1994, S. 21.

⁷⁵ Anreiter W.: *Qualitätssicherung im ÖV durch Vergabe im Wettbewerb*. 2005, S. 15.

Der erste Ansprechpartner für Fahrgäste ist in der Regel der Lenker im WIESEL-BUS als Kundenkontaktpersonal. Beschwerden werden hier persönlich und zeitnah vorgebracht. Damit haben die Lenker die Chance, durch angemessene Reaktion Probleme sofort zu beheben und dadurch die Kundenzufriedenheit wieder herzustellen. Diese Chance wird leider häufig nicht genutzt. Der Fahrgast wird abgewiesen, vertröstet oder an die NÖVOG weitergeleitet.⁷⁶

Eine weitere Anlaufstelle für Beschwerden von WIESELBUS-Fahrgästen ist die WIESEL-Infoline, die durch die Sachbearbeiter der NÖVOG betreut wird. Die WIESEL-Infoline Nummer ist mehrfach deutlich und leicht zugänglich auf Fahrplanaushängen, den Fahrplanleporellos und auf der WIESELBUS-Homepage ausgewiesen.

Zusätzlich steht den Fahrgästen seit 01.01.2010 für jede Linie eine Hotline des betriebsführenden Verkehrsunternehmens zur Verfügung. Die Hotline Nummer wird gemeinsam mit der Nummer der WIESEL-Infoline auf Fahrplanaushängen, den Fahrplanleporellos und der WIESELBUS-Homepage kommuniziert. Bislang werden jedoch die Hotlines der VUs durch die Fahrgäste nur minimal angenommen. Viele Beschwerdeführer bevorzugen es, die NÖVOG als Zwischeninstanz zu den Verkehrsunternehmen zu nutzen.

Darüber hinaus hat der Fahrgast die Möglichkeit, Beschwerden schriftlich bekannt zu geben. Auf der WIESELBUS-Homepage steht den Fahrgästen über ein Webformular die Möglichkeit für Beschwerden, Anfragen und Wünsche zur Verfügung. Diese Web-Anfragen werden von den Sachbearbeitern der NÖVOG persönlich und zeitnah bearbeitet. In der Regel werden Anfragen innerhalb von 1 bis 24 Stunden beantwortet.

Neben der Beschwerdestimulierung liegen die wesentlichsten Aufgaben des Beschwerdemanagements im Bereich der Beschwerdebearbeitung und –reaktion.

⁷⁶ vgl. Anreiter W.: *Qualitätssicherung im ÖV durch Vergabe im Wettbewerb*. 2005, S. 15.

8.5.2. BEARBEITUNG

Die Bearbeitung von Beschwerden sollte im Rahmen von Prozessbeschreibungen festgelegt werden, damit der Beschwerdeweg unabhängig vom jeweiligen Sachbearbeiter immer einheitlich organisiert ist.⁷⁷

Der erste Schritt für eine für den Fahrgast zufriedenstellende Bearbeitung von Beschwerden ist eine professionelle Annahme und Erfassung der Informationen zur Beschwerde. Die Mitarbeiter der NÖVOG sind daher bemüht, durch aktives Zuhören, nachfragen und aussprechen lassen der Kunden sicherzustellen, dass alle Faktoren, die zu der Beschwerdesituation geführt haben, erfasst und berücksichtigt werden können.

„Die kommunikative Kompetenz der Auskunftsperson liegt in ihrer Freundlichkeit. Diese ist gegeben, wenn der Mitarbeiter hilfsbereit und interessiert ist, eine offene Körperhaltung, Blickkontakt sowie freundliche Mimik aufweist und Nebentätigkeiten beiseite legt. Ein solches Verhalten stellt die Weichen für einen erfolgreichen weiteren Kommunikationsverlauf, der Kunde fühlt sich willkommen, gewinnt Vertrauen und kann sich ganz auf das Formulieren seiner Frage [bzw. Beschwerde] konzentrieren.“⁷⁸

Ziel des Beschwerdemanagements im WIESEL-Schnellbussystem ist es, Beschwerden zügig, freundlich und für beide Seiten gewinnbringend zu erledigen. Die beiden Sachbearbeiter der WIESELBUS-Abteilung der NÖVOG sind für die Bearbeitung von Beschwerden zuständig. Diese besitzen sowohl die notwendige Fachkenntnis betreffend der Betriebsabläufe als auch die Kenntnis, welche Beschwerden häufiger eingehen, wie mit diesem verfahren wurde bzw. welche Lösungs- oder Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt wurden, geplant oder möglich sind.

In den Verkehrsdienstverträgen ab 01.01.2010 wurde festgelegt, dass die betriebsführenden Verkehrsunternehmen die Sachbearbeiter der NÖVOG rasch und best möglich bei der Bearbeitung von Beschwerden unterstützen.

Durch positive Beschwerdebearbeitung kann und soll die Kundenbindung verstärkt werden. Erschwert wird eine rasche und für den Fahrgast zufriedenstellende Bearbeitung von Beschwerden dadurch, dass diese in Regel während des Routine-

⁷⁷ vgl. Brunner F.J.: *Qualität im Service*. 2010, S. 104.

⁷⁸ Becker T.: *Was für ein Service*. 2007, S. 28.

betriebes auftreten. Umso wichtiger ist eine eindeutige Festlegung der Beschwerdeorganisation.

8.5.3. ANALYSE

Ziel des Beschwerdemanagements ist aber nicht nur die für den Fahrgast zufriedenstellende Bearbeitung von Beschwerden, sondern auch das Vermeiden negativer Propaganda durch unzufriedene Kunden sowie das Reduzieren interner und externer Fehlerkosten.⁷⁹

Für statistische und analytische Zwecke werden alle Beschwerden, die bei der NÖVOG eingehen, in einer Liste eingetragen. Neben der Beschwerde selbst werden auch die zuständigen Bearbeiter sowie die Reaktion auf die Beschwerde (sowohl durch die NÖVOG als auch durch die VUs) vermerkt. Anhand dieser Liste werden in regelmäßigen Abständen Trends und Tendenzen häufiger auftretender Beschwerden überprüft sowie deren mögliche Ursachen abgeleitet.

⁷⁹ vgl. Anreiter W.: *Qualitätssicherung im ÖV durch Vergabe im Wettbewerb*. 2005, S. 15.

9. MESSUNG, ANALYSE UND VERBESSERUNG

„Die Organisation muss die Überwachungs-, Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse planen und verwirklichen, die erforderlich sind, um die Konformität mit den Produkthanforderungen darzulegen.“⁸⁰

9.1. KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS

„Hinter dem Ansatz der ständigen Verbesserung steckt die Erkenntnis, dass immer Fehler passieren oder dass sich die Rahmenbedingungen so verändern, dass Bewährtes angepasst werden muss.“⁸¹

Um den erreichten Status quo zu erhalten, sind demnach ständige Anstrengungen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse erforderlich. „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein!“⁸²

Der PDCA oder Deming Zyklus verdeutlicht diese Bestrebungen. Er kann als ein sich ständig weiter bewegendes Rad mit vier Grundaktivitäten (Problemanalyse – Lösungsfindung – Überprüfung – Umsetzung) gesehen werden, das immer wieder von neuem beginnt wie eine Spirale.

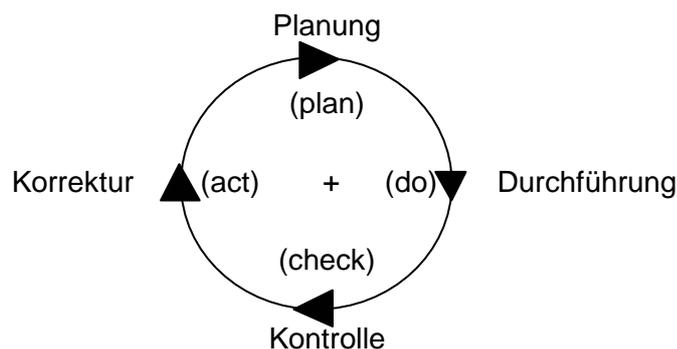


Abb. 9.1.: Schematische Darstellung: PDCA- oder Deming-Zyklus.
Quelle: Brunner: *Qualität im Service*. 2010, S. 75.

⁸⁰ Deutsches Institut für Normung e.V.: *Qualitätsmanagement*. 2009, S. 42.

⁸¹ FGSV: *Hinweise zur Anwendung von Qualitätsmanagement in kommunalen Verkehrsplanungsprozessen*. 2007, S.10.

⁸² Brunner F. J.: *Japanische Erfolgskonzepte*. 2008, S. 6.

Verbesserungen können mehrere Aspekte betreffen. Auf der einen Seite profitieren sowohl Fahrgäste als auch Auftraggeber (Land NÖ als Finanzier) von einer kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungsqualität im WIESEL-Schnellbussystem und auf der anderen Seite profitiert das Unternehmen (NÖVOG und VUs) durch effizienteren Einsatz von Ressourcen (materiell und personell) und Reduzierung bzw. Vermeidung von Fehlern (und damit Kosten).⁸³

Die KAIZEN Philosophie geht davon aus, dass Veränderungen in kleinen Schritten, mit geringem finanziellen Aufwand und unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden (Geschäftsleitung, Sachbearbeiter, Lenker) stattfinden sollten, da sie auf diese Weise problemlos von allen Mitarbeitern akzeptiert werden:

„Small is Successfull“ - Strategie.⁸⁴

9.1.1. QUALITÄTSSICHERUNGSMASZNAHMEN

Qualitätssicherung kann als ein kontinuierlicher Prozess zur Fehlervermeidung sowie zur Sicherung gleichbleibender Qualität verstanden werden.

„Zur Sicherstellung einer gleichbleibenden Qualität der Leistungserbringung ist es nicht ausreichend, Standards festzulegen, sondern auch eine Qualitätssicherung durch ein Qualitätsmanagement (Erfassung und Bewertung von Qualität) durchzuführen.“⁸⁵

Die WIESELBUS-Verkehrsdienstverträge ab 01.01.2010 wurden nach DIN EN 13816 gestaltet und enthalten die Forderung nach regelmäßigen Leistungs- und Qualitätskontrollen sowie Kundenzufriedenheitsmessungen. Diese können vom Besteller selbst oder von einer von ihm beauftragten Stelle durchgeführt werden.

⁸³ vgl. Kartal: *Qualität in der öffentlichen Verwaltung*. 2009, S. 86.

⁸⁴ vgl. Brunner F. J.: *Japanische Erfolgskonzepte*. 2008, S. 31.

⁸⁵ Winter, O. M.: *Analyse und Evaluation von Nahverkehrsplänen und die Aufstellung von Kriterien zur Bewertung von Standards im ÖPNV*. 2005, S. 4.

- Kundenbefragungen mittels Fragebogen:

Wirtschaftlich gesehen lassen sich Kundenzufriedenheitsmessungen gut in eine Mobilitätserhebung einbinden. Daher wird bei der jährlich durchgeführten schriftlichen Befragung der Fahrgäste auch die Zufriedenheit mit den in den Verkehrsdiensteverträgen verankerten Qualitätskriterien befragt.⁸⁶ Diese Bewertungen werden ausgewertet und für die weiteren Planungen herangezogen.

Des Weiteren haben die Fahrgäste die Möglichkeit, Wünsche, Beschwerden und Anregungen auf dem Erhebungsbögen bekannt zu geben. Jeder Fragebogen wird bearbeitet und die Anregungen und Wünsche zu Fahrplananpassungen oder -änderungen genauestens auf ihre Umsetzbarkeit überprüft.

- Qualitätskontrollen:

Entsprechend der europaweit gültigen Norm EN 13816 für den Nachweis der Qualitätsfähigkeit von Verkehrsunternehmen im öffentlichen Personenverkehr führt die NÖVOG kontinuierlich unangekündigte Qualitätskontrollen in den WIESELBUSSEN durch. Diese erfolgen in der Regel kurz vor Abfahrt in der Haltestelle, in der die jeweilige Kursführung beginnt. Dabei wird größten Wert darauf gelegt, dass die pünktliche Linienführung nicht durch die Kontrollen beeinflusst oder behindert wird.

Die Beurteilung der Qualitätskriterien gemäß den Verkehrsdiensteverträgen erfolgt anhand definierter Bewertungsbögen, die nach demselben Bewertungsraster aufgebaut sind, wie die Kundenzufriedenheitsmessungen. Bei der Ausarbeitung der VDV's wurde darauf geachtet, dass die geforderten Qualitätskriterien eindeutig und unmissverständlich formuliert wurden und dadurch nachvollziehbar und überprüfbar sind. Bei Nichterfüllung der Kriterien werden im Rahmen eines Bonus-/Malussystems Pönalen verhängt, deren Höhe in den VDV's festgelegt wurde.

⁸⁶ vgl. Kapitel 8.2.

- Mystery Shopping:

Des Weiteren werden von der NÖVOG regelmäßig unangekündigte Stichprobenkontrollen in Form von Mystery Shopping durchgeführt. Dafür werden geschulte, unabhängige Testkunden eingesetzt, die u.a. von externen Unternehmen (z.B.: Personal von Manpower) geleast werden, damit sichergestellt wird, dass die Tester den WIESELBUS-Lenkern nicht bekannt sind, in keinerlei Verbindung zu den dienstleistungserbringenden Verkehrsunternehmen stehen und so ihre Unabhängigkeit gewährleistet wird. Die Beurteilung erfolgt ebenfalls anhand definierter Bewertungsbögen, die nach demselben Muster aufgebaut sind, wie die Bewertungsbögen bei den Qualitätskontrollen. Werden bei den Tests Mängel aufgedeckt, werden den Verkehrsunternehmen entsprechend des festgelegten Bonus-/Malussystems Pönalen verrechnet.

Zur Motivation der leistungserbringenden Mitarbeiter (Lenker) werden die Ergebnisse der durchgeführten Fahrgasterhebungen, Kontrollen und Mystery Tests unter anderem in Form einer ‚Bestenliste‘ in den WIESEL-News und auf der WIESELBUS-Homepage veröffentlicht.

9.1.2. ANALYSE DES FAHRPLANANGEBOTES

- Taktfrequenz:

Beobachtungen bei Kontrollen oder Mystery Tests sowie Anregungen von Lenkern oder Fahrgästen zu den Fahrplanzeiten werden regelmäßig analysiert und auf Verbesserungspotentiale geprüft.

Bauliche Veränderungen auf den Strecken (z.B.: Einrichtung von Ampelleit-systemen, Kreisverkehren oder Geschwindigkeitsbeschränkungen) können den Verkehrsfluss und damit die Fahrplanzeiten beeinflussen.

Ebenso können Veränderungen der Fahrgastströme eine Anpassung der Hal-tezeiten erfordern. Ein wesentlicher Parameter für die Fahrgastwechselzeit ist mitgenommenes Reisegepäck (Größe, Anzahl, Gewicht) als auch die Gestal-tung des Einstiegsbereiches (Breite der Türen, Anzahl der Stufen).⁸⁷

⁸⁷ vgl. Rüger, B.: „Qualitätsmanagement im Personenverkehr am Beispiel der Arlbergbahn“. 2005.

Auch das Problem der Rückstaubildung beim Einsteigevorgang z.B. wegen Suche eines Sitzplatzes oder Verstauen des Gepäcks hemmt den Fahrgastfluss. Der Zeitbedarf steigt überproportional mit der Anzahl der wartenden Gäste.

Die Art des mitgeführten Gepäcks hängt vom Reisezweck ab und kann nicht vom Verkehrsunternehmen beeinflusst werden. Bahnsteighöhe und Fahrzeugbodenhöhe kann jedoch langfristig bei der Anschaffung von Neufahrzeugen berücksichtigt werden.

- Routenführung:

Größere Veränderungen, die neue Fahrgastströme (z.B.: die Errichtung einer Universität an einem neuen Standort in Niederösterreich) oder eine Verkürzung der Linienführung (z.B.: Bau der neuen Donaubrücke bei Traismauer) bewirken könnten, werden zeitgerecht in die Fahrplangestaltung und Routenführungsplanungen miteinbezogen. Mit Unterstützung der Verkehrsunternehmen werden Befahrungen potentieller neuer Routen, die eine Optimierung der Fahrtzeit ermöglichen könnten, durchgeführt. Zusätzlich werden die tatsächlichen Fahrgäste der betroffenen Linie hinsichtlich der Verlegung der Fahrtroute befragt.

9.2. VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE

Potentiale für Verbesserungen im ÖV sind in folgenden Bereichen vorhanden:

- Angebot (Taktfrequenz, Netzdichte, Reisedauer, Zugänglichkeit)
- Fahrplantreue und Pünktlichkeit
- Beförderungszuverlässigkeit und Anschlusssicherheit
- Technische Sicherheit von Fahrzeugen und Anlagen
- Reisequalität und –komfort (Design und Ausstattung)
- Platzangebot
- Sauberkeit von Fahrzeugen und Anlagen
- Umweltbelastung

- Fahrgastinformations- und Servicequalität
- Freundlichkeit des Service- und Fahrpersonals
- Beschwerdemanagement
- Preis Leistungsverhältnis

Die Umsetzung von Verbesserungen in den genannten Bereichen ist abhängig von den dafür erforderlichen materiellen und personellen Ressourcen. Dementsprechend können die Maßnahmen in kurzfristig und langfristig umsetzbar unterteilt werden.

9.2.1. KURZFRISTIG UMSETZBARE MASZNAHMEN

- Erhebung der Servicequalität

Beispielsweise könnten zusätzliche Methoden zur Erhebung der Servicequalität eingeführt werden. Die bis dato durchgeführten Kundenbefragungen finden nur einmal im Jahr statt, wodurch die erfassten Daten sehr punktuell sind. Es bieten sich mehrere Möglichkeiten zur zusätzlichen Erfassung der Kundenzufriedenheit an:

- Befragung durch Interview

Aus Effizienzgründen wäre eine dementsprechende Befragung unmittelbar nach erfolgtem Service (point of sales) nur bei den Ausstiegshaltestellen in St. Pölten sinnvoll. Da die Stammkundschaft jedoch aus Pendlern besteht, die sich auf dem Weg zur Arbeit befinden und daher in Eile sind, wäre die Rücklaufquote nicht sehr groß und die Gefahr, das Stammpublikum zu verärgern, gegeben.

- Online Befragungen

Auf der WIESELBUS-Homepage eine Plattform zu schaffen, auf der die Kunden zusätzlich zum angebotenen Web-Formular für Anregungen-Wünsche-Beschwerden die Möglichkeit zur Bewertung der Qualitätskriterien bekommen, wäre eine kostengünstige Erhebungsvariante. Die Stichprobengröße wäre jedoch unvorhersehbar und die Bewertungen zeitlich

stark verstreut. Etwaige Ergebnisse wären daher nicht als repräsentativ anzusehen.

- Einbeziehung verschiedener Interessensgruppen:

Die derzeitigen Erhebungen im WIESEL-Schnellbussystem werden direkt in den Bussen (auflegen der Erhebungsbögen) durchgeführt. Dadurch werden in erster Linie Stammfahrgäste erreicht. Die Befragung anderer beteiligter Gruppen könnte neue Blickwinkel eröffnen:

- Befragung der Mitarbeiter

Den intensivsten Kundenkontakt im WIESEL-Schnellbussystem haben die Lenker der Busse. Daher erscheint es sinnvoll, eine betriebsinterne Kundenzufriedenheitsmessung unter den Lenkern durchzuführen. Die Einschätzung der Lenker zur Zufriedenheit der Kunden zu erheben und mit den Ergebnissen der Fahrgasterhebung zu vergleichen, wäre sicher aufschlussreich, sowohl für die Sachbearbeiter als auch für die Lenker selbst. Eine betriebsinterne Kundenzufriedenheitsmessung wäre mit überschaubaren Kosten verbunden, es besteht jedoch die Gefahr der Pauschalierung und nicht objektiver Bewertungen durch die Lenker.

- Befragung potentieller Kunden

Durch eine Befragung außerhalb des bestehenden Kundenkreises in Form einer Marktumfrage oder einer Branchenanalyse könnten die Wünsche und Bedürfnisse potentieller Kunden, Nichtkunden oder Konkurrenzkunden in Erfahrung gebracht werden. Eine derartige Befragung könnte in der NÖ Landesregierung und/oder den NÖ Gemeinden entlang der WIESEL-BUS-Linien durchgeführt werden. Eine solche Erhebung wäre allerdings sehr aufwendig und langwierig und würde nicht zwangsläufig zur Gewinnung neuer Fahrgäste beitragen.

- Stammkunden als Qualitätstester

Ein zusätzlicher Blickwinkel könnte bei den durchgeführten Qualitätssicherungsmaßnahmen durch den Einsatz anderer Personengruppen als Testkunden bewirkt werden.

Stamm- bzw. Schlüsselkunden könnten als Qualitätstester eingesetzt werden. Dadurch würde die Sicht tatsächlicher Kunden in die Bewertung miteinbezogen und gleichzeitig die Kundenbindung zu diesen Stammkunden verbessert. Bei diesen Testkunden ist jedoch immer die Gefahr der Parteilichkeit der Bewertungen gegeben.

- Anwendung verschiedener Methoden:

Zur Problemlösung und Ermittlung von Kundenwünschen im Service- bzw. Dienstleistungssektor steht eine ganze Reihe von Methoden und Qualitätstechniken zur Verfügung. Diese sind insbesondere die Dienstleistungstechniken D7 sowie die Qualitätswerkzeuge Q7, M7, PDCA- oder Deming Zyklus, Qualitätszirkel, 5S-Programm, Poka Yoke sowie Six Sigma.⁸⁸

Einige dieser Methoden sind komplex und sollten mit Hilfe professioneller Dienstleister durchgeführt werden, andere können jedoch problemlos selbst eingeführt werden. Beispiele dafür sind:

 - ServQual Verfahren

Neben der Bewertung der Qualitätskriterien nach Schulnotensystem könnte zusätzlich der Unterschied zwischen Erwartungen/Wünsche und Erfahrungen der Fahrgäste festgestellt bzw. überprüft werden.

Das ServQual Verfahren bietet die Möglichkeit zum Vergleich von Selbstbild und Fremdbild. Anhand einer Befragung mit einer Doppelskala, die den Soll-Bereich (Kundenerwartungen) und den Ist-Bereich (Leistungswahrnehmung) abfragt, sollen Schwachstellen des Dienstleistungsangebotes aufgedeckt werden.

⁸⁸ vgl. Brunner, F.J.: *Qualität im Service*. 2010, S 45ff.

z.B.: Bewertung der Sauberkeit:

	„ich stimme zu“ ↔ „ich lehne ab“						
die WIESELBUSSE sollten sauber sein	7	6	5	4	3	2	1
die WIESELBUSSE sind sauber	7	6	5	4	3	2	1

Dienstleistungsqualität = Erwartung – Erfahrung.

Je positiver die Wertdifferenz zwischen den beiden Aussagen, desto höher die wahrgenommene Qualität.⁸⁹ Die Angaben zum gewünschten Niveau müssen jedoch mit Vorsicht genossen werden, da der Fahrgast dieses von einem Mindestniveau bis hin zum unerreichbaren Wunschbild interpretieren kann.⁹⁰

- Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)

Ziel dieser Analysemethode ist die Gegenüberstellung der Problemfrequenz mit der Problemrelevanz. Einzelbeschwerden werden zu Themenbereichen zusammengefasst, um einen Überblick zu erhalten, ob es sich um einen Einzelfall oder einen systematischen Fehler handelt.

„Dieses Verfahren geht davon aus, dass sich ein Dienstleister mit einem Kundenproblem umso mehr auseinandersetzen sollte, je häufiger ein Problem auftritt und je bedeutender es ist. Die dafür benötigten Informationen werden mittels Kundenbefragungen erhoben. Einerseits werden Fragen gestellt, ob Probleme aufgetreten sind (Frequenz), andererseits wird nach dem Ausmaß der Verärgerung und der Verhaltensreaktion (z.B.: Beschwerden, Anbieterwechsel, etc.) gefragt. Während sich die Frequenzwerte relativ einfach ermitteln lassen, werden die Relevanzwerte mittels Multiplikation der Aussagen zu den Kategorien Verärgernisausmaß und Verhaltensreaktion ermitteln.“⁹¹

- Qualitätszirkel

Im Rahmen eines Qualitätszirkels trifft sich eine (abteilungsübergreifende oder auch unternehmensübergreifende) Gruppe von Mitarbeitern, analysiert Probleme und erarbeitet Lösungsansätze.

⁸⁹ vgl. Verbnaik H.: *Qualitätsmanagement in der Dienstleistung*. 2002, S. 87.

⁹⁰ vgl. Becker T.: *Was für ein Service*. 2007, S. 52.

⁹¹ Verbnaik H.: *Qualitätsmanagement in der Dienstleistung*. 2002, S. 101.

„ Das Prinzip der Qualitätszirkel ist abgeleitet aus der Erkenntnis, dass diejenigen über Schwachstellen und Probleme am besten Bescheid wissen, die direkt davon betroffen sind.“⁹²

Ein Qualitätszirkel zur Analyse von Problemen im WIESEL-Schnellbussystem könnte aus Mitarbeitern der NÖVOG aus anderen Fachbereichen (z.B.: Bahnbetrieb) sowie aus Mitarbeitern anderer Verkehrsunternehmen (z.B.: Lenker) gebildet werden. Dadurch könnten neue innovative Serviceideen entwickelt werden und zusätzlich die Identifikation der Mitarbeiter (z.B.: der Lenker) mit dem Leistungsangebot verstärkt werden.

- Neue Marketingmedien:

Inserate und Werbungen in gedruckten Medien (z.B.: regionale oder lokale Zeitungen) oder auf Plakaten sind in der Regel zeit- und kostenintensiv, Werbeausstrahlungen in TV und Fernsehen in Bezug auf die Kosten-Nutzen Relation nicht wirtschaftlich.

Der Marktplatz der Zukunft ist das Internet. Internetforen wie z.B. Facebook bieten die Möglichkeit, Informationen schnell, kostengünstig und zu großen Personengruppen zu transportieren. Der Anschluss an diese zukunftssträchtige Entwicklung sollte auf keinen Fall verpasst werden.

9.2.2. LANGFRISTIGER AUSBLICK

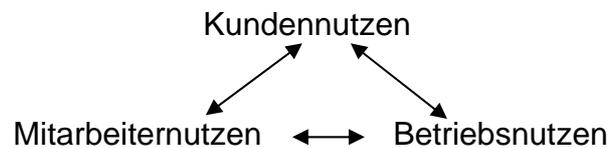
- Einführung eines QM-Systems:

Zur Erreichung bzw. Sicherstellung von Qualitätszielen ist Qualitätsmanagement erforderlich. Der Vorteil eines gelebten Qualitätsmanagementsystems ist die Erzielung gleichbleibender Qualität. Der Kunde weiß, was er erwarten kann. Klare Leistungsdefinitionen ermöglichen schlankere Arbeitsprozesse und eine Optimierung der täglichen Routinearbeiten.⁹³

⁹² Dafanek W.: *Ausarbeitung von Grundlagen für die Einführung eines Qualitätssicherungssystems*. 1993, S 80.

⁹³ vgl. Ernst S., Meunzel R., Schuler J.: *Qualitätsmanagement – der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*. 1994, S. 31ff.

Das Ziel von Qualitätsmanagement ist in diesem Fall die Nutzung von Synergien:



- Regelmäßige Erneuerung der Busflotte:

Da jeder Wettbewerbsvorteil über die Zeit erodiert, ist die NÖVOG bestrebt, das Niveau der WIESELBUSSE zu halten, in dem in regelmäßigen Abständen immer wieder in moderne neue Busse investiert wird.

Der PKW setzt mit seinen kurzen Erneuerungszyklen die Trends im Anspruchsniveau aller Verkehrsteilnehmer. Damit wird er zum generellen Qualitätsmaßstab bei der Verkehrsmittelwahl.

Die WIESELBUS-Verkehrsdienstverträge sind auf eine 8 jährige Betriebslaufzeit der WIESELBUSSE ausgelegt und beinhalten die Möglichkeit, auf Forderung des Bestellerunternehmens (NÖVOG) die Flotte bereits nach 4 Jahren zu erneuern. Der Early-Mover Vorteil soll so erhalten werden. Neben einer stetigen Anpassung an den aktuellsten Stand der Technik wird auch das einheitliche Design der Busse mit jeder neuen Generation neu überdacht und durch einen renommierten Designer innovativ gestaltet.

10. DOKUMENTATION

Zur Dokumentation zählen sämtliche Daten, Unterlagen und Berichte, die im Rahmen des WIESELBUS-Betriebes erhoben, erstellt oder geführt werden.

- Abrechnung:

Im Rahmen der Abrechnung zwischen NÖVOG als Bestellerunternehmen und den Verkehrsunternehmen als Erstellerunternehmen werden alle Kosten für km-Leistungen, Maut und Abschreibung sowie alle relevanten Einnahmen (z.B.: Verkäufe durch Fahrscheindrucker, Jahreskarten, Schülerfreifahrtweise) dokumentiert. Aus diesen Daten werden die jährlichen Betriebsdatenermeldungen abgeleitet.

- Betriebsstörungen:

Über betriebliche Störungen (z.B.: Ausfälle bzw. Verspätungen von Kursen ab 10 Minuten) wird Protokoll geführt. Diese Daten werden für die Abrechnung der Verkehrsleistung (z.B.: Pönalisierung oder Nichtbezahlung einzelner Leistungen) sowie für statistische Auswertungen herangezogen werden.

- Beschwerdemanagement:

Des Weiteren werden die eingegangenen Beschwerden und deren Bearbeitung dokumentiert. In regelmäßigen Abständen werden diese Aufzeichnungen gesichtet und auf Hauptursachen für Fehler oder Probleme analysiert.

- Qualitätssicherung:

Die durchgeführten Maßnahmen zur Qualitätssicherung (Kontrollen und Mystery Tests) werden protokolliert und dokumentiert. In regelmäßigen Abständen werden die Daten bewertet und gewichtet und für die Hochrechnung von Qualitätserfüllungsgraden herangezogen.

Alle sechs Monate ist von den Erstellerunternehmen eine Bestätigung über die Großreinigung der WIESELBUSSE (inkl. Reinigung der Sitze und der Böden) vorzulegen. Bleibt diese aus, wird pro Bus ein Pönale fällig.

- Fahrgastzählungen:
Dreimal jährlich werden in allen Kursen des WIESEL-Schnellbussystems die Ein- und Aussteiger in jeder Haltestelle gezählt. Diese Daten werden elektronisch erfasst und zur Analyse von Veränderungen in den Mobilitätsmustern ausgewertet. Zusätzlich werden aus diesen Zählenden die durchschnittlichen Fahrgastzahlen je Linie und je Region als auch die Jahresgesamtfahrgastzahl hochgerechnet.
- Fahrgastbefragungen:
Durch die jährlich durchgeführte Fahrgastbefragung mittels Fragebogen werden ebenfalls Mobilitätsmuster sowie Fahrgastgewohnheiten erhoben. Auch diese Daten werden elektronisch erfasst und für die Fahrplangestaltung herangezogen. Die Fahrgastzufriedenheitsmessung die ebenfalls im Rahmen der jährlichen Fahrgastbefragung durchgeführt wird, wird separat erfasst und ausgewertet. Anfragen bzw. Beschwerden die sofort umgesetzt werden können, werden ehest möglich bearbeitet. Anmerkungen die längerfristig oder gar nicht berücksichtigt werden können werden gesondert dokumentiert.
- WIESELBUS-Bericht:
Die gesammelten Daten aller oben genannten Dokumentationen sowie die daraus resultierenden Auswertungen werden einmal jährlich im Rahmen eines WIESELBUS-Berichtes zusammengefasst und dokumentiert. Dieser Bericht wird der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat der NÖVOG vorgelegt.

Eine Dokumentation im Sinne eines Qualitätsmanagement, die Arbeitsanweisungen, Verfahrensanweisungen oder ein QM-Handbuch beinhaltet, existiert für das WIESEL-Schnellbussystem derzeit nicht.

11. EINFÜHRUNG EINES QM-SYSTEMS

Die Einführung und erfolgreiche Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Unternehmen ist mit erheblichem Aufwand verbunden.

„ Der Arbeitsaufwand für den Qualitätsbeauftragten während der Einführungsphase von Qualitätsmanagement kann nach vorliegenden Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistung je nach Menge und Umfang der zur Anwendung kommenden Bausteine mit 20% bis 40% einer vollen Stelle für einen Zeitraum von drei Monaten bis zu einem Jahr geschätzt werden. Für die kontinuierliche Pflege des Qualitätsmanagements werden ca. 5-10% der regulären Vollarbeitszeit angegeben. Der Aufwand ist stark abhängig vom Aufgabenspektrum der Organisation, vom Durchsetzungswillen der Führung der Organisation und von der Bereitschaft der Mitarbeiter, ein Qualitätsmanagement zu entwickeln und zu tragen.“⁹⁴

Einfluss auf die erforderlichen Ressourcen (materiell, personell und finanziellen) zur Einführung hat der angestrebte Umfang des QM-Systems im WIESEL-Schnellbussystem. Eine Zertifizierung des Bestellerunternehmens NÖVOG würde nicht nur die WIESELBUS-Abteilung beinhalten, sondern auch alle anderen Abteilungen, die für den Betrieb der Nebenbahnen in NÖ verantwortlich zeichnen.

Da die Dienstleistung selbst (Beförderung von Personen im WIESELBUS) nicht von der NÖVOG, sondern von insgesamt 9 verschiedenen Verkehrsunternehmen erbracht wird, müsste eine Zertifizierung des WIESEL-Schnellbussystems auch die betriebsführenden VU mit einbeziehen.

„ Das Zertifikat allein sagt nichts über die Qualität bzw. Qualitätsstandards sowie das tatsächliche Ausmaß der Kundenorientierung aus. Weiters kann eine ausufernde Qualitätsmanagementdokumentation, wenn sie sich nur nach formalen und nicht nach inhaltlichen Kriterien richtet, Qualitätsmanagement zum Bürokratismus verkommen lassen.“⁹⁵

Eine Zertifizierung ist nur dann sinnvoll, wenn sich dadurch ein wirtschaftlicher Erfolg erwarten lässt, der über das hinausgeht, was ohne Zertifizierung zu erwarten wäre.

⁹⁴ FGSV: *Hinweise zur Anwendung von Qualitätsmanagement in kommunalen Verkehrsplanungsprozessen*. 2007, S.26.

⁹⁵ Schödl M.: *Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit im öffentlichen Personennahverkehr*. 2000, S. 47.

Für Erfolg und Nutzen von Qualitätsmanagement ist nicht eine Zertifizierung ausschlaggebend, sondern allein, ob das QM-System in der Praxis mit Leben gefüllt ist. Das Zertifikat bestätigt nur das Vorhandensein eines normkonformen Qualitätsmanagementsystems. Im Vordergrund sollte jedoch die verbesserte Erfüllung der Kundenanforderungen stehen.

Eine geeignete Strukturierung und Dokumentation der Unternehmensprozesse soll langfristig zur Vermeidung von Problemen führen. Dokumentiert werden sollten Zuständigkeiten für Aufgaben bzw. Tätigkeiten sowie für zu treffende Entscheidungen. Des Weiteren sollten Arbeitsabläufe (Wer macht was, wann, womit?) und Kommunikationswege (Wer ist wann, von wem, über was zu informieren?) beschrieben werden.⁹⁶

Empfehlenswert für das WIESEL-Schnellbussystem wäre demnach, langfristig Qualitätsmanagement einzuführen und zu praktizieren, jedoch ohne eine Zertifizierung anzustreben.

⁹⁶ vgl. Kartal: *Qualität in der öffentlichen Verwaltung*. 2009, S. 44f.

IV. ZUSAMMENFASSUNG

EU-rechtliche Anforderungen und die Finanzknappheit öffentlicher Haushalte führen zu einer fortschreitenden Liberalisierung des Nahverkehrsmarktes. Dieser Strukturwandel im öffentlichen Verkehr von einer Monopolstellung hin zum freien Wettbewerb stellt eine enorme Herausforderung für die Verkehrsunternehmen dar.

Den klassischen ‚Kunden von heute‘ gibt es nicht mehr. Die Zielgruppen sind zunehmend heterogener geworden, aus dem einst eher anspruchslosen und bescheidenen Kunden ist der ‚König Kunde‘ geworden. Zusammenfassend kann der Fahrgast Anfang des 21. Jahrhunderts als kritisch, selbstbewusst, ungeduldig und anspruchsvoll beschrieben werden.

Das führt dazu, dass der öffentliche Personenverkehr (ÖPNV) nicht mehr nur betrieblich und technisch überzeugen muss, sondern auch eine qualitativ hochwertige, kundenorientierte Dienstleistung anbieten muss.

„Eine der wesentlichsten Voraussetzungen, dass der ÖPNV sich als attraktive Alternative zum motorisierten Individualverkehr präsentieren kann, ist somit darin zu sehen, die Dienstleistungsqualität des ÖPNV zu steigern.“⁹⁷

Für den Fahrgast ist Qualität subjektiv und erlebnisorientiert (z.B.: Fahrplanangebot, Service des Personals), für den Aufgabenträger (Besteller) und Verkehrsunternehmer (Ersteller) eher prozessorientiert und technisch (z.B.: Auslastungsgrade, optimale Betriebsabläufe).

„Das Interesse, eine Imageverbesserung der öffentlichen Verwaltung durch höhere Kundenzufriedenheit zu erreichen, der Wunsch nach einer besseren Nachvollziehbarkeit von Prozessen und der Versuch, das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter zu erhöhen, können die ausschlaggebenden Ursachen für Qualitätsmanagement sein.“⁹⁸

Die Einführung von Qualitätsmanagement sollte als Chance zur Prozessoptimierung gesehen werden. Prozessorientierung verlangt „Quer-Denken“, funktionsübergreifende Aktivitäten über alle Hierarchien und Funktionseinheiten zu stellen

⁹⁷ Schödl M.: *Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit im ÖPNV*. 2000, S. 144.

⁹⁸ Kartal: *Qualität in der öffentlichen Verwaltung*. 2009, S. 108.

und so eine Vereinfachung der Ablaufstrukturen und damit eine Erhöhung des wirtschaftlichen Erfolges zu ermöglichen.

Das WIESEL-Schnellbussystem in Niederösterreich stellt ein Paradebeispiel für die von der EU geforderte Trennung von Besteller- und Erstellerfunktion dar. Die Erstellung der Dienstleistung (Beförderung von Personen) wird von verschiedenen Verkehrsunternehmen und die Überwachung der Erfüllung der Qualitätsstandards vom Bestellerunternehmen (NÖVOG) durchgeführt.

Qualitätsmanagement gewinnt im WIESEL-Schnellbussystem zunehmend an Bedeutung. Die 3. Generation der WIESELBUS-Verkehrsdiensteverträge ab 01.01.2010 wurde nach der europaweit gültigen Norm EN 13816 für den Nachweis der Qualitätsfähigkeit von Verkehrsunternehmen im öffentlichen Personenverkehr gestaltet und enthält die Forderung nach regelmäßigen Leistungs- und Qualitätskontrollen sowie Kundenzufriedenheitsmessungen.

Maßnahmen zur ständigen Verbesserung sind bereits in die täglichen Routineabläufe der Sachbearbeiter der WIESELBUS-Abteilung in der NÖVOG integriert. Dennoch ist einiges Potential zur Erweiterung der Methoden und Techniken zur Erhebung der Kundenwünsche und Anforderung sowie zur Lösung von Problemen im WIESEL-Schnellbussystem vorhanden. Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems mit prozessorientiertem Managementansatz ist zu empfehlen. Die Analyse und Definition der Prozessabläufe im WIESEL-Schnellbussystem könnte dabei helfen, die täglichen Routinearbeiten zu optimieren, schlankere Arbeitsprozesse zu ermöglichen und die Entstehung von Fehlern an der Quelle zu verhindern.

Erfolg und Nutzen von Qualitätsmanagement hängt jedoch nicht von einer Zertifizierung ab, sondern allein, ob das QM-System in der Praxis mit Leben gefüllt ist. Die derzeitigen Qualitätsstandards im WIESEL-Schnellbussystem stellen sozusagen eine Übererfüllung der von der EU geforderten Fahrgastrechte dar. Die stetig steigenden Fahrgastzahlen bestätigen jedoch den eingeschlagenen Kurs.

LITERATURVERZEICHNIS

SELBSTÄNDIGE LITERATUR

- Anreiter Wilfried: *Qualitätssicherung im Öffentlichen Verkehr durch Vergabe im Wettbewerb*. Forschungsarbeit aus dem Verkehrswesen. Band 140. Wien: BMVIT, 2005, 277 S.
- Becker Thomas: *Restrukturierung von öffentlichen Nahverkehrsunternehmen. Konzepte zur Kostensenkung vor dem Hintergrund der anstehenden Marktöffnung*. Münster: LIT Verlag, 2004, 163 S.
- Becker Tom: *Was für ein Service! Entwicklung und Sicherung der Auskunftsgüte von Bibliotheken*. Wiesbaden: Dinges & Frick GmbH, 2007, 211 S.
- Brunner Franz J.: *Japanische Erfolgskonzepte. KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production System*. München/Wien: Carl Hanser Verlag, 2008, 157 S.
- Brunner Franz J.: *Qualität im Service. Wege zur besseren Dienstleistung*. München/Wien: Carl Hanser Verlag, 2010, 157 S.
- Brunner Franz J., Wagner Karl W.: *Qualitätsmanagement. Leitfaden für Studium und Praxis*. 4. Auflage, München/Wien: Carl Hanser Verlag, 2008, 375 S.
- Dafanek Walter: *Ausarbeitung von Grundlagen für die Einführung eines Qualitätssicherungssystems*. Wien: TU Dipl. Arb., 1993, 114 S.
- Deutsches Institut für Normung e.V.: *Qualitätsmanagement. QM-Systeme und –Verfahren. Normen*. (DIN-Taschenbuch 226), 6. Aufl., Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag, 2009, 527 S.
- Ernst Siegfried, Meunzel Ralph, Schuler Jürgen: *Qualitätsmanagement – der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. Das Handbuch zur ISO 9002*. Ottobrunn: Autohaus Verlag GmbH, 1994, 300 S.
- Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (FGSV) Hrsg.: *Hinweise für die Qualitätssicherung im ÖPNV*. Arbeitsgruppe Verkehrsplanung, [Arbeitsausschuss: Öffentlicher Verkehr, Arbeitskreis: Qualitätskriterien im ÖV]. Ausg. 2006, Köln: FGSV, 2006. 40 S.
- Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (FGSV) Hrsg.: *Hinweise zur Anwendung von Qualitätsmanagement in kommunalen Verkehrsplanungsprozessen*. Arbeitsgruppe Verkehrsplanung, [Arbeitsausschuss: Grundsatzfragen der Verkehrsplanung, Arbeitskreis: Qualitätsmanagement in Verkehrsplanungsprozessen]. Ausg. 2007, Köln: FGSV, 2007. 35 S.
- Fürmann Timo, Dammasch Carsten: *Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung*. München: Carl Hanser Verlag, 2008, 120 S.

-
- Grohmann Paul: *Angebotsänderungen im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) und Auswirkungen auf die Nachfrage*. Wien: Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, 2006, 158 S.
 - Haubitz Martin: *Kontrollierter Wettbewerb im ÖPNV. Ein Erfolgsmodell*. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, 2004, 233 S.
 - Hengstschläger Josef: *Total Quality Management im öffentlichen Personenverkehr. TQM als Strategie zur Verbesserung der Akzeptanz des ÖPNV?*. Wien: Dipl.-Arb., 1997, 131 S.
 - Hoberg Gerrit, Wergles Klaus: *Von guter Qualität*. Bonn: Ideen&Produkt Verlag in Zusammenarbeit mit VDV, 1999, 44 S.
 - Kartal Zeynep: *Qualität in der öffentlichen Verwaltung*. Wien: TU Dipl. Arb., 2009, 115. Bl.
 - Keckeis Stefan: *Qualität von Studium und Lehre an der Universität. Ein Handbuch und eine Anleitung zur möglichen Berechnung*. Wien: Dipl.-Arb., 2008, 121 S.
 - Kretschmann Caroline: *Produktmanagement im Öffentlichen Personennahverkehr. Entwicklung eines umfassenden und erweiterten Produktmanagement-Konzeptes zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Verkehrsunternehmen am Beispiel des straßengebundenen Personennahverkehrs*. St. Gallen: Diss., 1998, 395 S.
 - Maierbrugger Gernot: *Wettbewerb im Öffentlichen Verkehr - mit Effizienz zu hoher Qualität*. VCÖ Schrift: 3/2001, Wien: Wissenschaft & Verkehr, 2001, 64 S.
 - Pudenz Eberhard: *Die Qualität der Verkehrsbedienung. Eine empirische Untersuchung über den Einfluss qualitativer Faktoren auf die Nachfrage im öffentlichen Personenverkehr*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 1974, 308 S.
 - Schödl Michael: *Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit im öffentlichen Personennahverkehr*. Wien: Dipl.-Arb., 2000, 193 S.
 - Theden Philip, Colzman Hubertus: *Qualitätstechniken. Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung*. 4. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2005, 125 S.
 - Verbnajk Heinz: *Qualitätsmanagement in der Dienstleistung*. Wien: Dipl.-Arb. 2002, 138 S.
 - Winter Olaf Markus: *Analyse und Evaluation von Nahverkehrsplänen und die Aufstellung von Kriterien zur Bewertung von Standards im ÖPNV*. Kassel: University Press GmbH, 2005. 144 S.

UNSELBSTÄNDIGE LITERATUR

- „Autobus statt Eisenbahn – neue Schnellbuslinien nach St. Pölten.“ in: Eisenbahn 4/1995, S. 140.
- „Öffentlicher Verkehr – Notwendige Weichenstellung für die Zukunft“ in: VCÖ *Mobilität mit Zukunft*, Factsheet Feb. 2010.
- „Wieselflink“ in *VORRANG, Magazin für Mobilität in NÖ*, Ausgabe Frühjahr 2009, S. 12. Download unter www.noegv.at/vorrang, 30.06.2009.
- Rüger Bernhard: „Qualitätsmanagement im Personenverkehr am Beispiel der Arlbergbahn.“ in: Eisenbahntechn. Rundschau; Special ETR Austria, 2005, Bl. 5.
- Drummel Harald: „Vom Prozessorientierten Qualitätsmanagement zu einem Integrierten Managementsystem in einem Eisenbahnunternehmen.“ in: ÖZV 2/2009, S. 27-33.
- Georgy Ursula: „Qualitätsmanagement im Auskunftsdienst.“ in: Becker, Tom: *Was für ein Service!* Wiesbaden: Dinges & Frick GmbH, 2007.
- Knoll Otfried: „Qualitätsmanagement der NÖVOG im WIESELBUS-System.“ In: *Qualität im öffentlichen Personenverkehr*. Schriftenreihe der OÖVG, Band 2, 2001. S. 38-71.
- Quality Austria (Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH): „Management von Prozessen und Projekten.“ In: *Integrierte Managementsysteme*. Wien: Quality Austria GmbH, 2010, 79 S.

FACHSCHRIFTEN

- VDV: *Stellungnahme (Entwurf) zur Mitteilung der Europäischen Kommission: Eine nachhaltige Zukunft für den Verkehr: Wege zu einem integrierten, technologieorientierten und nutzerfreundlichen System*. Köln: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV), 2009, 13 S.
- VDV Mitteilungen Nr. 9046: *Verkehrsmanagementgesellschaften und Verordnung (EG) Nr. 1370/2007*. Köln: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV), 2009, 22 S.
- VDV Mitteilungen Nr. 9048: *Fahrgastrechte im SPNV*. Köln: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV), 2009, 78 S.
- VDV Rundschreiben Nr. 2/2010: *Gemeinsamer Standpunkt des Rates zum Vorschlag für eine Verordnung über die Fahrgastrechte im Kraftomnibusverkehr*. Köln: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV), 2010, 41 S.
- VCÖ Factsheet: *Öffentlicher Verkehr – Notwendige Weichenstellungen für die Zukunft.*, Wien, Verkehrsclub Österreich (VCÖ), 2010, 4 S.

PRESSETEXTE

- Niederösterreichische Verkehrsorganisationsges. m.b.H. (NÖVOG): „Der WIESEL. Flink. Direkt. Bequem. Lass Dein Auto steh'n! Die S-Buslinien nach St. Pölten nehmen Ihren Betrieb auf.“ St. Pölten, Pressetext, 1996, 3 S.
- Niederösterreichische Verkehrsorganisationsges. m.b.H. (NÖVOG): „Die WIESEL-Story.“ St. Pölten, Presseinformation, 2001, 12 S.
- Niederösterreichische Verkehrsorganisationsges. m.b.H. (NÖVOG): „Großer Erfolg für Niederösterreich. Mobilitätspreis für den WIESELBUS.“ St. Pölten, Pressetext, 2003, 2 S.
- Niederösterreichische Verkehrsorganisationsges. m.b.H. (NÖVOG): „Mehr Qualität und Komfort durch neue WIESELBUSSE.“ St. Pölten, Pressetext, 2010, 2 S.

STUDIEN

- Amt der Niederösterreichischen Landesregierung: *Schnellverkehrslinien nach St. Pölten*. Kurzfassung. Feinstudie durchgeführt von NÖ-Landeshauptstadt Planungsgesellschaft m.b.H. und Alfred Bach Betriebsberatung - Verkehrsplanung (ABBV). Wien: 1992, 12 S.
- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT): *Radverkehr in Zahlen. Daten, Fakten Stimmungen*. Wien, 2010, 210 S.
- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT): *Verkehr in Zahlen. Ausgabe 2007*. Studie durchgeführt von Herry Consult GmbH, Wien: Heeresdruckerei, 2007, 279 S.
- Verkehrsverbund Ost-Region (VOR) Gesellschaft m.b.H.: *Messung der Fahrgastzufriedenheit als Grundlage für eine marktbezogene Leistungsprämierung*. Durchgeführt von Büro für die Organisation angewandter Sozialforschung (BOAS), Wien, 1997

VORTRÄGE & PRÄSENTATIONEN

- Alfter Reinhold: „Der Kunde im Mittelpunkt des ÖPNV.“ (Dürener Kreisbahn GmbH), Vortrag gehalten am 20.01.2000, IIR Konferenz zum *Thema Qualitätsstandards für Verkehrsleistungen* in Frankfurt/Main.
- Domstad Ragnar: „Bonus-/Malus-System in Verkehrsverträge – Erfahrungen in Schweden.“ (Västtrafik GO, Göteborg, Schweden), Vortrag gehalten am 20.01.2000, IIR Konferenz zum *Thema Qualitätsstandards für Verkehrsleistungen* in Frankfurt/Main.
- Franz Hans-Werner: „Verkehrsverträge der Länder bzw. Verbünde mit der DB AG“ (DB Regio AG, Deutsche Bahn Gruppe, Frankfurt am Main), Vortrag

- gehalten am 20.01.2000, IIR Konferenz zum *Thema Qualitätsstandards für Verkehrsleistungen* in Frankfurt/Main.
- Knoll Otfried: „Das WIESELBUS-System. Österreich fährt WIESEL.“ (NÖVOG), Vortrag gehalten am 13.03.2007.
 - Knoll Otfried: „Der WIESELBUS. Eine Erfolgsstory für Niederösterreich.“ (NÖVOG), Vortrag gehalten am 28.09.2007.
 - Knoll Otfried: „Der WIESELBUS. Eine ÖPNV-Antwort auf die Verlegung einer Landeshauptstadt.“ (NÖVOG), Vortrag gehalten in Berlin am 25.10.2005.
 - Knoll Otfried: „Herzlich Willkommen beim WIESELBUS. Partnerschaft für Qualität.“ (NÖVOG), Vortrag gehalten am 28.06.2000.
 - Knoll Otfried: „Qualitätsmanagement im Linienbusverkehr. Schlagwort oder Realität.“ (NÖVOG), Vortrag gehalten am 15.09.1998.
 - Knoll Otfried: „Qualitätsmanagement im ÖPNRV.“ (NÖVOG), Vortrag gehalten am 01.10.2003.
 - Pajonk Ewald: „Qualität – Kennzeichen, Wirkung und Bedeutung im ÖPNV.“ (Gesellschaft für Qualität in Verkehr, Versorgung und Verwaltung e.V., Krefeld), Vortrag gehalten am 19.01.2000, IIR Konferenz zum *Thema Qualitätsstandards für Verkehrsleistungen* in Frankfurt/Main.
 - Sparmann Volker: „Der Kunde bestimmt das Produkt – Subjektive Faktoren der Qualität.“ (Rhein-Main-Verkehrsverbund GmbH, Hofheim/Ts), Vortrag gehalten am 19.01.2000, IIR Konferenz zum *Thema Qualitätsstandards für Verkehrsleistungen* in Frankfurt/Main.
 - Zeiselmaier Josef, Dr.: „Sicherung der Qualität bei ÖPNV-Ausschreibungen aus staatlicher Sicht.“ (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, München), Vortrag gehalten am 19.01.2000, IIR Konferenz zum *Thema Qualitätsstandards für Verkehrsleistungen* in Frankfurt/Main.

GESETZE, VERORDNUNGEN & NORMEN

- *Bundesgesetz: Eisenbahngesetz 1957. (Eisenbahngesetz EisbG). Stand 07.03.1957.*
- *Bundesgesetz über die linienmäßige Beförderung von Personen mit Kraftfahrzeugen (Kraftfahrliniengesetz – KfIG). Stand vom 20.12.2006.*
- *Bundesgesetz über die Ordnung des öffentlichen Personennah- und Regionalverkehrs (Öffentlicher Personennah- und Regionalverkehrsgesetz 1999 – ÖPNRV-G 1999). Stand 2002.*
- *Bundesgesetz über die Vergabe von Aufträgen (Bundesvergabegesetz 2006 – BVergG 2006). Stand 31.01.2006.*

- *Bundesgesetz zur Verordnung (EG) Nr. 1371/2007 über die Rechte und Pflichten der Fahrgäste im Eisenbahnverkehr sowie Änderung des Eisenbahngesetzes 1957 und des Schieneninfrastrukturfinanzierungsgesetzes. Stand 22.04.2010.*
- *Verordnung (EG) Nr. 1370/2007 über öffentliche Personenverkehrsverkehre auf Schiene und Straße zur Aufhebung der Verordnungen (EWG) Nr. 1191/69 und (EWG) Nr. 1107/70 des Rates. Stand 23.10.2007.*
- *ÖNORM EN 13816. Transport – Logistik und Dienstleistungen – Öffentlicher Personenverkehr. Definition, Festlegung von Leistungszielen und Messung der Servicequalität. Ausgabe 2002-08-01. Wien: Österreichisches Normungsinstitut, 2002, 35 S.*

VERTRÄGE

- WIESELBUS-Verkehrsdiensteverträge vom 22.03.1996.
- WIESELBUS-Verkehrsdiensteverträge vom 04.07.2001.
- WIESELBUS-Verkehrsdiensteverträge vom 22.12.2009.

LINKS

- www.bmvit.gv.at/verkehr/nahverkehr/recht/oepnrv.pdf, 09.08.2010.
- www.bmvit.gv.at/service/publikationen/verkehr/viz.html, 03.09.2010.
- www.noegv.at/vorrang, 30.06.2009.
- www.ris.bka.gv.at, 09.08.2010.
- http://www.statistik.at/web_de/presse/043751, 03.09.2010.
- www.umweltbundesamt-daten-zur-umwelt.de/umweltdaten/public/theme.do;jsessionid=518409090679BC19314453C5FC7AA5E3?nodeIdent=2852 , 03.09.2010.
- www.gkb.at, 09.08.2010.
- www.noevog.at, 09.08.2010.
- www.oebb.at, 09.08.2010.
- www.vvnb.at , 09.08.2010.
- www.wieselbus.at, 09.08.2010.