



Dipl.-Ing. (FH) Karl-Heinz Nussli, Ass. jur. Klaus W. Teuber, Mannheim;  
Dr. Norbert Wagener, Potsdam; Dr. Joachim Winckler, Berlin

## Qualitätsmanagement für bessere Chancen im Wettbewerb

### Busverkehr Rhein-Neckar steigert Servicequalität mit DIN-Norm

Die Veränderungen auf dem ÖPNV-Markt in Deutschland der letzten Jahre sind erheblich. Nachdem zunächst im SPNV-Sektor zunehmend Leistungen über Ausschreibungen vergeben werden, stehen in vielen Regionen jetzt die Verkehrsleistungen im straßengebundenen Personenverkehr auf dem Prüfstand. Die Kürzung von als Subventionen bezeichneten Mitteln stellt abgestimmte Planungen der Unternehmen und der Aufgabenträger in Frage.

In den novellierten Nahverkehrsgesetzen einiger Bundesländer (Brandenburg, Sachsen-Anhalt (geplant)) wird die Tendenz erkennbar, die Verantwortung für die Verteilung der Mittel für den ÖPNV komplett auf die Ebene der lokalen und regionalen Aufgabenträger zu verlagern. Ob die Aufgabenträger dieser Verantwortung in jedem Fall sofort uneinge-

schränkt gerecht werden, muss sich erst noch erweisen. Sie und die Kommunen müssen stärker als bisher eine eigene Strategie für die Entwicklung des ÖPNV in der Region formulieren und mittelfristig planen. Die Übernahme zusätzlicher Verantwortung für die Verteilung investiver Mittel kommt hinzu.

Über die Frage, ob grundsätzlich gemeinwirtschaftliche Verkehre im Straßenpersonenverkehr ausgeschrieben werden müssen, gibt es noch keine rechtliche Klarheit. Es ist deshalb zu erwarten, dass sich viele Aufgabenträger auf der „sicheren“ Seite bewegen wollen und beim Auslaufen von Konzessionen den Weg über Ausschreibungen wählen werden.

Gerade im Zusammenhang mit einem sehr bewussten Einsatz der finanziellen Mittel ist die klare Definition der Anforderungen an die

zu erbringenden Leistungen von besonderer Bedeutung. Dazu zählt insbesondere die Festlegung von Qualitätsstandards, um die Vergleichbarkeit von Angeboten unterschiedlicher Unternehmen zu gewährleisten und um das Leistungsniveau auch für den Bürger verständlich festzulegen. Hierbei kann die DIN EN 13816 wertvolle Unterstützung bieten.

Viele Verkehrsunternehmen, so auch der Busverkehr Rhein-Neckar GmbH (BRN), haben in den vergangenen Jahren auf der Kostenseite ihre „Hausaufgaben“ gemacht und erhebliche Kosteneinsparungen erzielen können. Weitere Steigerungen sind auf der Einnahmenseite aus den oben geschilderten Gründen nur eingeschränkt zu erwarten. Wachstum von Verkehrsunternehmen wird verstärkt über die Steigerung der Qualität möglich.

Der BRN hat diese Herausforderung bereits sehr frühzeitig erkannt und systematisch sein Qualitätsmanagementsystem so weiterentwickelt, dass es der Norm entspricht. Als erstes Busunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland ist BRN seit dem 17. Juni 2004 nach der Norm zertifiziert.

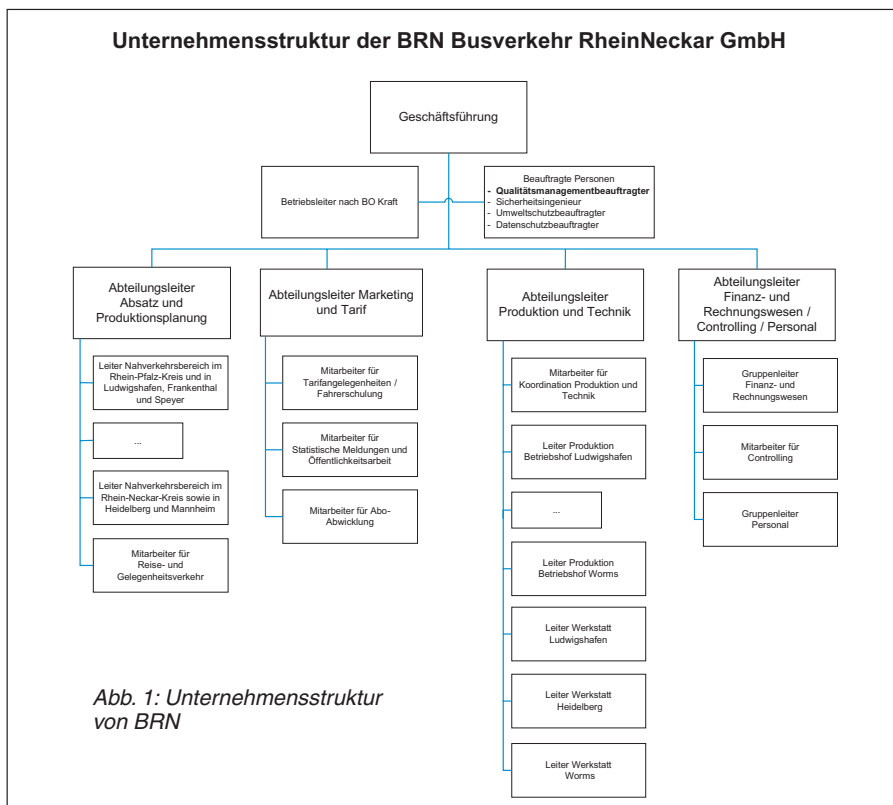
### Der Busverkehr Rhein-Neckar

Der BRN, eine Tochtergesellschaft von DB Stadtverkehr GmbH, ist als Verkehrsdienstleister in den drei Bundesländern Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland Pfalz tätig. BRN befördert pro Jahr rund 53 Mio Fahrgäste und ist damit größtes ÖSPV-Unternehmen im Verkehrsverbund Rhein-Neckar. Er verfügt über 263 eigene und 246 angemietete Busse und realisiert damit eine Jahresfahrleistung von mehr als 21 Mio km. Die Struktur der Gesellschaft und das Verkehrsgebiet mit seinen wichtigsten Standorten sind den Abbildungen 1 und 2 zu entnehmen.

Der BRN hat in den letzten Jahren verstärkt Stadtverkehre akquiriert, um in der Verkehrsbedienung vom Schülerverkehr unabhängiger zu werden. Zudem sollten auf diese Weise zusätzliche Fahrgäste für den ÖPNV gewonnen werden.

### Warum Zertifizierung nach DIN EN 13816 gerade jetzt?

Für den BRN war es wichtig, sich vor dem Hintergrund als stark wachsende Gesellschaft so zu positionieren, dass auf zu erwartende Ausschreibungen sehr schnell reagiert werden kann. Die Effizienzsteigerungen, die sich auf der Kostenseite deutlich bemerkbar gemacht haben, führten in den nächsten Schritten zur Hinterfragung von Strukturen und Organisationen.





Nuissl



Teuber



Wagener



Winckler

## DIE AUTOREN

Dipl.-Ing. (FH) Karlheinz Nuissl (39) ist Prokurist und Betriebsleiter beim Busverkehr Rhein-Neckar GmbH. Nach seiner Ausbildung zum Maschinenschlosser und zum Facharbeiter im Bereich Maschinenbau studierte er von 1988 bis 1992 an der Fachhochschule Mannheim Ingenieurwissenschaften. Seit 1992 ist er beim BRN, zunächst als Mitarbeiter der Abteilung Technik, 1995 wurde er zum stellvertretenden Abteilungsleiter Technik, 2002 dann zum Abteilungsleiter Technik und Produktion bestellt.

Ass. jur. Klaus W. Teuber (64) ist seit 1997 Geschäftsführer des BRN Busverkehrs Rhein-Neckar GmbH. Er war von 1985 an in der damaligen Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbahn für den SPNV in der Region verantwortlich und Leiter der Buszentrale. Danach leitete er mehrere Regionalbusgesellschaften.

Dr. Norbert Wagener (49) ist seit 1991 geschäftsführender Gesellschafter der Wa-

gener & Herbst Management Consultants GmbH Potsdam. Nach einem betriebswirtschaftlichen Studium und einer mehrjährigen Tätigkeit in einer Seehafenspedition promovierte Norbert Wagener an der Universität Rostock. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören Strategie- und Organisationsberatung, integrierte Managementsysteme und Personalentwicklung in Personen- und Güterverkehrsunternehmen sowie in der Touristikbranche.

Dr. Joachim Winckler (58) ist seit 2002 Inhaber des Büros Consulting & Planung, Berlin, mit dem Schwerpunkt der Beratungstätigkeit bei Angebotsoptimierung, Betriebseinsatzplanung und Qualitätsmanagementsystemen im ÖPNV. Er ist Gründer der IVU Traffic Technologies AG, Berlin, und gehörte dem Vorstand des Unternehmens bis 2001 an. Seit 2002 hat er verschiedene Unternehmen bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen sowie bei der Teilnahme an Ausschreibungen beraten.

Für die weiteren Aktivitäten bis hin zur Zertifizierung wurde die Notwendigkeit einer externen Unterstützung sehr schnell deutlich. Dazu wurden das Gesamtprojekt definiert und die Anforderung an die Leistung der externen Berater detailliert beschrieben. Mitte Oktober 2003 konnte der ausgewählte Berater, die Arbeitsgemeinschaft Dr. Joachim Winckler, Consulting & Planung, Berlin und Dr. Norbert Wagener, Wagener & Herbst Management Consultants GmbH, Potsdam, mit den Arbeiten beginnen.

Das Gesamtprojekt wurde in die Arbeitspakete

- Strategie und Zielsetzungen,
- Entwicklung des Kriterienkatalogs,
- Aufnahme der Geschäftsprozesse,
- Soll-Konzeption und Dokumentation, Handbuch,
- Einführung und Schulungen,
- Messungen,
- interne Überprüfungen, Erstellung Q-Report sowie
- Zertifizierungsaudit

gegliedert. Den zeitlichen Ablauf skizziert Abbildung 3.

Die Mitarbeit der BRN-Führungskräfte und -Mitarbeiter ermöglichte eine Konzentration der Meetings mit den Beratern auf nur sechs Arbeitstreffen am Ort. Im ersten Arbeitspaket wurde die *Unternehmensstrategie* mit der Unternehmensleitung diskutiert, die Zielsetzungen des Managements im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung wurden hinterfragt. Diese Festlegungen hatten großen Einfluss auf die nachfolgende Entwicklung des Kriterienkatalogs. Hierbei wurden entsprechend der Norm die möglichen Qualitätsmerkmale diskutiert. Die Relevanz für das Unternehmen in seinem spezifischen Umfeld spielte dabei ebenso eine Rolle wie die Möglichkeit zur Messung der Ergebnisse mit relativ geringem Aufwand. Gleichzeitig wurden Verantwortliche und Ansprechpartner bei BRN festgelegt. Daneben wurde ein Qualitätszirkel als Kerngruppe installiert, der für Informationen und Diskussionen zur Verfügung stand und für die Verbreitung im Unternehmen unterstützend bereitstehen sollte.

Nach intensiver Diskussion und unter Berücksichtigung der Frage, welche Kriterien aus Kundensicht Priorität besitzen und durch BRN beeinflussbar sind, wurden im Ergebnis die Qualitätskriterien (nachfolgender Abschnitt) ausgewählt. Nach Abschluss dieser beiden Arbeitspakete konnten die aufzunehmenden Geschäftsprozesse festgelegt und bearbeitet werden. Die Ergebnisse dieser Arbeitsschritte wurden im Sollkonzept und einer Dokumentation zusammengefasst sowie in dem modular aufgebauten und erweiterbaren Managementhandbuch von BRN beschrieben.

Aus der Dynamik der Entwicklung folgt aus Sicht der Unternehmensführung, dass die Qualität zunehmend geplant werden muss: Die volle Transparenz über alle Abläufe ist bei einem Unternehmen dieser Größe und dieser regionalen Verteilung nicht mehr ohne weiteres „automatisch“ gegeben. Um die Verankerung im Unternehmen sicher zu gewährleisten, wurde besonderer Wert auf die Erstellung eines Regelbuches gelegt, in dem die wesentlichen Prozesse unter Beachtung von Konzernrichtlinien transparent beschrieben sind.

Die Zertifizierung des Unternehmens nach der DIN EN 13816 war aufgrund externer Forderungen nicht zwingend notwendig. Dennoch legte die Geschäftsleitung von BRN gerade hierauf Wert, um eine unabhängige Überprüfung des Systems sicherzustellen und um auch zukünftigen Anforderungen objektiv zu entsprechen.

Eine bessere Verhandlungsbasis gegenüber Aufgabenträgern, Wettbewerbsvorteile bei kommenden Ausschreibungen und die weitere Verbesserung des Images von BRN bei

den Kommunen und in der Öffentlichkeit waren von Anfang an erklärte Ziele des Unternehmens. Dies wird durch die klare und transparente Definition eines Qualitätsniveaus für die erbrachten Leistungen und durch die jetzt eingeführten Messmethoden und Messintervalle erreicht. Zurzeit ist damit „lediglich“ eine Selbstverpflichtung des Unternehmens auf die Einhaltung der definierten Standards verbunden. Durch die Zertifizierung ist diese Verpflichtung aber mit einem wesentlich höheren Grad an Verbindlichkeit verknüpft als dies ohne die Zertifizierung der Fall wäre.

## Zielorientierter Projektablauf

Das Gesamtprojekt, das seinen Abschluss im Zertifizierungsaudit Anfang Juni 2004 fand, begann im September 2002 mit der Erstellung eines Organisationshandbuchs für die Gesellschaft, welches aktuelle Stellenbeschreibungen für alle Positionen im Unternehmen enthält. Diese Phase konnte mit eigenem Personal realisiert werden und war im Juli 2003 weitgehend abgeschlossen.

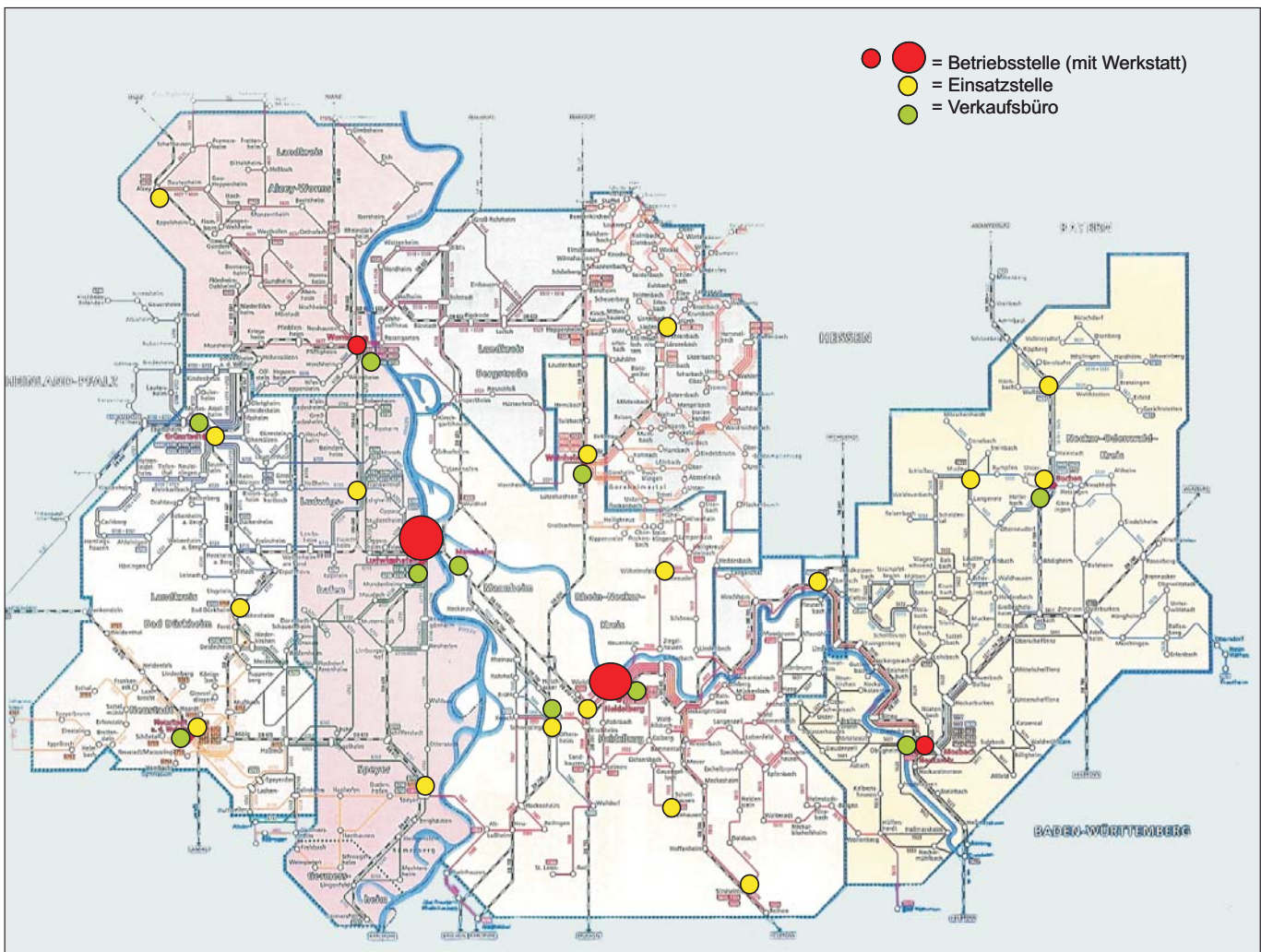


Abb. 2: Verkehrsgebiet und wichtigste Standorte von BRN

Im gesamten Prozess der Einführung des Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN 13816 waren die verantwortlichen Mitarbeiter von BRN intensiv eingebunden. Die Einführung betraf das gesamte Unternehmen und wurde durch die Mitglieder des Qualitätszirkels unterstützt. Es wurden Auditoren aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens benannt, die die internen Vorbereitungs- und Wiederholungsaudits verantwortlich durchführen. Für die Schulung dieser Auditoren wurden besondere Schulungsmaßnahmen und Coaching im ersten echten internen Audit *on-the-job* durchgeführt. Der dabei in Teilbereichen deutlich gewordene Handlungsbedarf wurde zeitnah bearbeitet.

Um neben den Leistungsmessungen zusätzliche Informationen von den Kunden zu erhalten, wurde parallel zu den beschriebenen Aktivitäten das Befragungsdesign für die Haushaltsbefragungen entwickelt und entsprechend der Anteile der Fahrscheinarten an den Gesamtverkäufen auf die relevanten

Nutzergruppen Schüler, Rentner, Gelegenheitsnutzer und Berufstätige in Form von repräsentativen Stichproben verwirklicht. Da bei der Befragung sowohl die Wichtigkeit als auch die Qualität einzelner Merkmale zu beurteilen waren, konnte eine nachvollziehbare Gewichtung der Ergebnisse erfolgen.

Anfang Juni 2004 fand das Zertifizierungsaudit statt. BRN hatte sich entschieden, das Bureau Veritas/VSB CERT, eine der renommiertesten Institutionen, mit der Durchführung des Zertifizierungsaudits zu betrauen. Bureau Veritas hat sich im Zertifizierungsaudit sowohl in der Zentrale als auch in den Außenstellen und durch Mitfahrten bei einzelnen Linienfahrten davon überzeugt, dass das Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen weitestgehend gelebt wird. BRN wurde daher für die Einführung und Anwendung der Service-Qualität nach DIN EN 13816:2002 am 17. Juni 2004 das Zertifikat Nr. 003/06/04 der VSB CERT Zertifizierungsgesellschaft mbH verliehen (Abb. 4).

## Die Qualitätsstandards

Die Auswahl der Qualitätsmerkmale erfolgte nach den Hauptgruppen der Norm und repräsentiert die wesentlichen durch BRN beeinflussbaren Faktoren, auf die nach erster Einschätzung die Kunden verstärkt Wert legen. Merkmale, die nicht direkt beeinflusst werden können, wie die Fahrpreise oder die Lage der Haltestellen, blieben deshalb außen vor. Die technischen Möglichkeiten der Messung/Erfassung waren ein weiteres Kriterium bei der Beurteilung. Tabelle 1 zeigt die ausgewählten Merkmale und die Zuordnung zu den Kategorien der Norm.

Jedes ausgewählte Merkmal wurde nach folgender Gliederung detailliert und einheitlich beschrieben:

- konkrete Beschreibung des Merkmals und der Anforderung,





Arbeitspakete / Zeitplan	Okt 03	Nov 03	Dez 03	Jan 04	Feb 04	Mrz 04	Apr 04	Mai 04	Jun.
Strategie und Zielsetzungen									
Entwicklung des Kriterienkatalogs									
Aufnahme Geschäftsprozesse									
Soll-Konzept und Dokumentation, Handbuch									
Einführung, Schulung									
Messungen									
Interne Überprüfungen Q-Report									
Zertifizierungsaudit									

↑  
Projektstart 15.10.2003

Abb. 3: Projektzeitplan

- nicht akzeptable Leistung und unmittelbare Korrekturmaßnahmen,
- Dienstleistungsmaßstab (Kennziffer und Berechnungsformel),
- Erreichungsgrad (Akzeptanzwert),
- Erfassungsbereich und Erfassungsverfahren,
- Erfassungszeitraum und -häufigkeiten,
- Verantwortlichkeiten,
- Validierung,
- Auswertungsverfahren,
- beteiligte Prozesse.

Mit diesen Merkmalen wurde den Anforderungen der Norm nach Auswahl der Merkmale unter Berücksichtigung der Anzahl der betroffenen Fahrgäste Rechnung getragen.

### Praxisorientierte Messmethoden

Die DIN EN 13816 empfiehlt drei Arten von Messverfahren, die jeweils unterschiedlich für einzelne Qualitätskriterien geeignet sind: Technische Leistungsmessungen (Direct Performance Measurement DPM), Testkundenverfahren (Mystery Shopper Survey MSS) und Kundenbefragungen (Customer Satisfaction Survey CSS). Das Qualitätsmanagementsystem von BRN stützt sich unterschiedlich auf alle Verfahren (Abb. 5).

Bei Konzeption der Messmethoden wurde besonderer Wert auf einfache, kostengünstige, aber auch verlässliche Vorgehensweisen gelegt. Für die Messung der Pünktlichkeit ist die tägliche automatische Erfassung aller Fahrten gewährleistet. Hierzu wurde die Software der Bordrechner der BRN-Fahrzeuge erweitert.

Fahrtausfälle (Merkmal Zuverlässigkeit des Fahrzeugeinsatzes) und nicht eingehaltene Anschlüsse werden durch die Fahrer auf den Meldezetteln notiert. Zur Auswertung wurde ein Erfassungssystem in der Lotus-Notes-Umgebung von BRN geschaffen. Damit ist an verschiedensten Stellen im Unternehmen die Information jederzeit elektronisch abrufbar.

Bei der Auswertung im Beschwerdemanagement werden alle eingehenden Beschwerden,

auch telefonische, erfasst. Auch hierfür wurde eine Lotus Notes Applikation realisiert, mit der der Workflow der Bearbeitung von Beschwerden an den betroffenen Stellen des Unternehmens abgebildet werden kann.

Eine wichtige Rolle im gesamten QM-System spielen die Revisoren. Diese besonders geschulten Mitarbeiter, deren Aufgabe bislang vor allem die Kontrolle der Subunternehmer und die Fahrkartenkontrolle war, werden zur umfassenden Qualitätskontrolle eingesetzt. Sie erfassen nach Art von Mystery Shoppern auf einem detaillierten Fragebogen unter anderem die Kontrollquote, die Haltestellenausstattung, die Einhaltung der Anforderungen zum Fahrpersonal, Raumangebot, Fahrkomfort, Schadensfreiheit und Sauberkeit. Für die Erfassung und Auswertung wurde ebenfalls eine Lotus-Notes-Applikation realisiert.

Um je nach Merkmal ein statistisch aussagefähiges Ergebnis pro Monat oder Vierteljahr und organisatorischer Einheit (Verkaufsbüro, Betriebsstelle oder Linie) zu erhalten, wurde für den Einsatz der Revisoren ein detaillierter Stichprobenplan entwickelt.

### Kundenbindung und Serviceoptimierung

Die genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse und der Zufriedenheit der BRN-Kunden ist zusätzlich zu den Ergebnissen der Messungen entscheidend für die Weiterentwicklung des Systems. Aus diesem Grunde führte die Gruppe Marketing eine statistisch repräsentative Kundenbefragung im gesamten BRN-Bediensgebiet durch. Beim Befragungsdesign wurde von vornherein Wert auf differenzierte Auswertungsmöglichkeiten nach Kundengruppen und Bediengebieten gelegt, aber auch auf kostengünstige Durchführung.

Die Ergebnisse der Kundenbefragung sind von hohem Wert. Zum einen ist die Befragung an sich schon ein Instrument der Kundenbindung. Sie ist aussagefähig hinsichtlich der Wertschätzung des Kunden gegenüber BRN. Zum anderen ist die Kundenbefragung als Basis für die Optimierung des BRN-Leistungsangebotes außerordentlich wertvoll, da Prioritäten in der Bedürfnisskala (Frage nach der Wichtigkeit) und notwendiger Handlungsbedarf (Frage nach der Zufriedenheit) deutlich werden. Verbesserungsmaßnahmen können

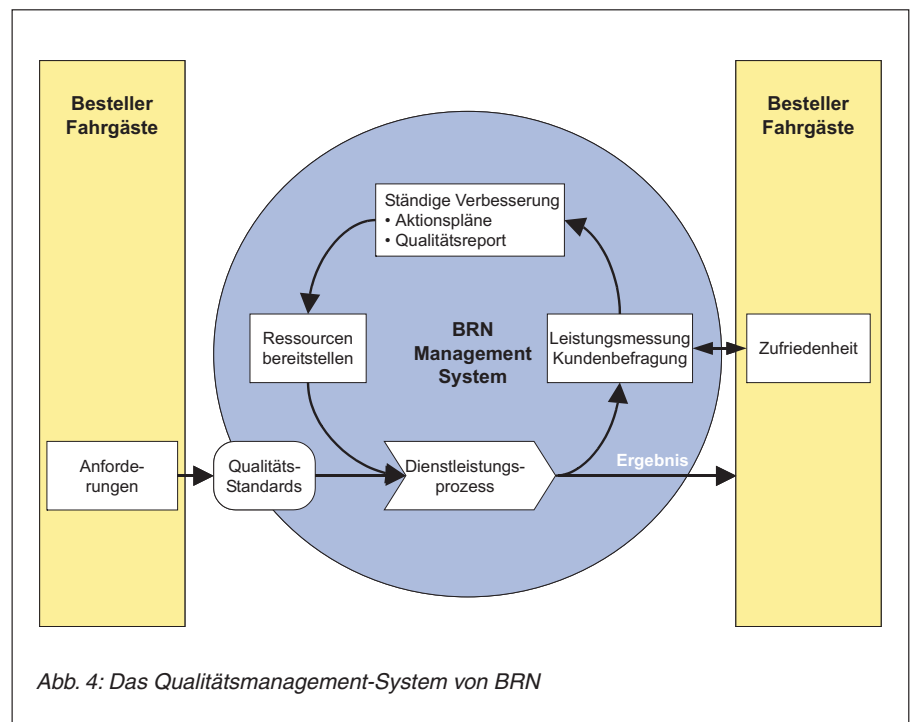


Abb. 4: Das Qualitätsmanagement-System von BRN



**Übersicht über die ausgewählten Merkmale** Tabelle 1

Kategorie lt. Norm DIN EN 13816	ausgewähltes Merkmal	Messgröße
Verfügbarkeit	Zuverlässigkeit des Fahrzeugeinsatzes	geleistete Fahrplan-kilometer
	Anschlussicherheit	eingehaltene Anschlüsse
Zugänglichkeit	Fahrausweiskontrolle	Kontrollquote
Information	Reiseinformationen	korrekt ausgestattete Haltestellen
Zeit	Pünktlichkeit	pünktliche Abfahrten
Kundenbetreuung	Personal: Freundlichkeit, Dienstkleidung	Anteil freundliche Personale / Personale mit korrekter Dienstkleidung
	Beschwerdemanagement	Einhaltung vorgegebene Antwortzeiten
Komfort	Raumangebot	Einhaltung max. Besetzungsgrad
	Fahrkomfort	Fahrverhalten Fahrer
	Umgebungsbedingungen und Temperatur	korrekte Beleuchtung
	Sauberkeit	Anteil saubere Fahrzeuge
	Schadensfreiheit	Anteil schadensfreie Fahrzeuge
Sicherheit	Unfälle	mittlere Lauflistung zwischen zwei Unfällen
Umwelteinflüsse	Umweltfreundlichkeit	Anteil Fahrzeuge der beiden höchsten Schadstoffklassen

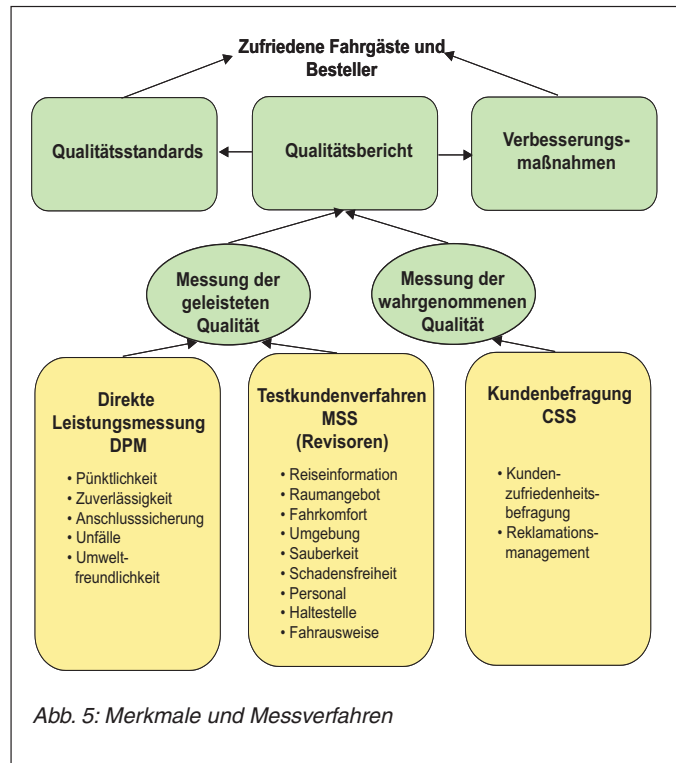


Abb. 5: Merkmale und Messverfahren

somit zielgenauer und wirksamer im Sinne einer Serviceoptimierung eingeleitet werden.

Die Kundengruppen sind in Stammkunden (Schüler, Berufstätige und Rentner) sowie in Gelegenheitsnutzer unterteilt. Die gesamte Stichprobe wurde auf rund 900 Kunden für das Gesamtgebiet festgelegt, um eine repräsentative Aussage zu ermöglichen. Die Befragung wurde weitestgehend mit eigenem Personal durchgeführt und ausgewertet. Für die Schülerbefragungen konnten die Schulen zur Mithilfe gewonnen werden, die die Fragebögen an die Schüler verteilt und die Einsammlung und Rücksendung an BRN durchgeführt hatten. Die Inhalte der Befragung korrespondieren mit den festgelegten Qualitätskriterien, beinhalten aber auch weitere Kriterien wie Fahrpreis und Fahrkartensortiment, für die der VRN zuständig ist.

Im Ergebnis zeigen die Portfolio-Darstellungen deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen der Nichtschüler (Abb. 6) und der Schüler (Abb. 7). Der rote Bereich (Abb. 6, 7, rechts oben) zeigt den Bereich des dringenden Handlungsbedarfs an (geringe Zufriedenheit und hohe Wichtigkeit), der gelbe den Bereich des Handlungsbedarfs mit der Priorität 2. Im grünen Bereich sind die Kriterien mit hoher Wichtigkeit und großer Zufriedenheit zu finden. Der Grenzwert im Bereich der Wichtigkeit wird auf 3,3 festgelegt, um der bei dieser Art der Abfrage auftretenden Tendenz zur „inflationären“ Klassifizierung als wichtiges Kriterium entgegenzuwirken. Die Grenzlinie zwischen Zufriedenheit und Unzufrie-

denheit wurde bei den Schülern etwas nach rechts verschoben, um den besonderen Verhältnissen des Schülerverkehrs Rechnung zu tragen. Der Grenzwert für die Nichtschüler findet sich als blaue Orientierungslinie.

Für die Nichtschüler besteht Handlungsbedarf (rechtes oberes Feld) bei der Anschlussicherheit und der Sauberkeit innen, bei den Schülern hingegen bei den Kriterien Pünktlichkeit, Sicherheit, Sauberkeit und Freundlichkeit Personal. Diese getroffenen Bewertungen haben gezeigt, dass die gewählten Kriterien sinnvoll definiert worden sind und als Messgrößen weiter verwendet werden sollten.

## Das modulare BRN-Handbuch

Anders als die DIN EN ISO 9001 fordert die DIN EN 13816 ein Qualitätsmanagement lediglich für die direkt die Beförderungsqualität beeinflussenden Prozesse. Dennoch wurde das Managementhandbuch (Rule Book) von BRN von vornherein im Sinne eines ganzheitlichen, integrierten Managementsystems so konzipiert, dass sich die Prozessstruktur an der ISO 9001 orientiert und schrittweise ausgebaut werden kann (Aufwärtskompatibilität).

Für BRN insgesamt wurde deshalb eine modulare Prozessstruktur entwickelt, die konform mit der DIN EN ISO 9001:2000 ist und eine Erweiterung um die Prozesse der Werkstatt sowie der kaufmännischen Abläufe pro-

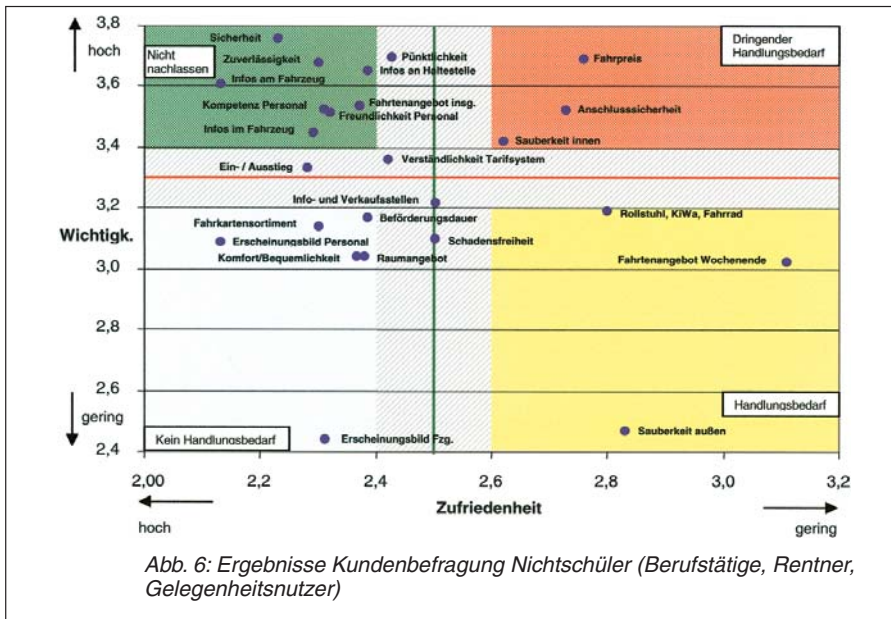
blemlos zu einem späteren Zeitpunkt ermöglicht. Die Basis für ein ganzheitliches Managementsystem wurde durch diese Prozessstruktur und durch die Regelung der grundlegenden QM-Verfahren Qualitätspolitik, Dokumentenlenkung und Interne Audits von vornherein berücksichtigt.

Im Projekt wurden folgende, die Servicequalität direkt beeinflussenden Prozesse ausgewählt: die Ermittlung der Kundenerwartungen, Angebotsplanung, Betriebseinsatzplanung, Betriebssteuerung (inklusive Fahren), Störungsmanagement, Kundeninformation (im Normalbetrieb und bei Störungen), Teilprozesse der Werkstatt (Fahrzeugübernahme und -übergabe), Beschwerdemanagement, Messen und Analysieren, Berichtswesen, Korrektur-, Vorbeugungs- und Verbesserungsmaßnahmen.

Abbildung 8 zeigt die Wertschöpfungskette im Unternehmen. Die nicht für die DIN EN 13816 relevanten Prozesse sind dabei kursiv dargestellt. Da sich die Gliederung an das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001:2000 anlehnt, hat BRN die Möglichkeit, die Prozesse schrittweise im Rule Book zu vervollständigen.

## Organisatorische und personelle Umsetzung

Zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN 13816 waren organisatorische und technische Veränderungen erfor-



und Wirksamkeit des QM-Systems vor Ort zu überprüfen und Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen anzustoßen.

Schnell wurde in den Audits deutlich, dass es sich nicht um Kontrollen und um die „Suche nach Schuldigen“ handelt, sondern um die gemeinsame, konstruktive Überprüfung, wie das QM-System noch wirksamer gestaltet werden kann. Bereits die Ankündigung der Audits hat viele Führungskräfte und Mitarbeiter nochmals motiviert, sich mit den für ihren Bereich geltenden Regelungen und mit den Qualitätsstandards von BRN zu beschäftigen. Im Ergebnis konnten die Audits deshalb zwar noch Handlungsbedarf identifizieren, aber auch die Umsetzung des QM-Systems vor Ort nachweisen.

## Ergebnisse und Nutzen der Einführung

Für BRN war mit der Einführung eines Qualitätsmanagements nach DIN EN 13816 und der Zertifizierung zunächst die Definition und Messbarkeit der Qualität verbunden. Prozesse wurden optimiert, das Beschwerdemanagement ist nunmehr EDV-gestützt und von verschiedensten Arbeitsplätzen aus einsehbar.

Die Pünktlichkeit der Fahrzeuge kann flächendeckend und automatisch überwacht werden, ohne dass die Einführung eines RBL-Systems erforderlich war. Die kontinuierliche Auswertung der Messdaten ermöglicht die Optimierung der Fahr- und Umlaufpläne, da Schwerepunkte von Verspätungen aber auch Verfrühungen erkannt und ausgewertet werden.

Die Ergebnisse der Kundenbefragungen und der Testkundeneinsätze zeigen, bei welchen Leistungsmerkmalen eine besonders hohe Kundenrelevanz und Handlungsbedarf besteht. Investitionen und Arbeitszeit können

derlich. Für das Fahrpersonal ergaben sich Veränderungen durch die Einführung des veränderten Meldezettels, die Schulung der Fahrer sowie die Ergänzungen an der DF Kraft, die auf die veränderten Abläufe reagiert.

Die Leiter der Nahverkehrsbereiche sind für die Beachtung der Stichprobenplanung beim Einsatz der Revisoren zuständig sowie für die Analyse und Auswertung der Revisorenberichte, der Pünktlichkeitserfassungen sowie der Beschwerden. Über Verfahrens- und Arbeitsanweisungen wurden die notwendigen Regelungen für das QM-System getroffen, weitere mitgeltende Dokumente wurden verabschiedet. Die Schulung der Mitarbeiter und der Auditoren wurde durchgeführt, interne Audits gaben Aufschluss über die Einhaltung der selbst gesetzten Standards.

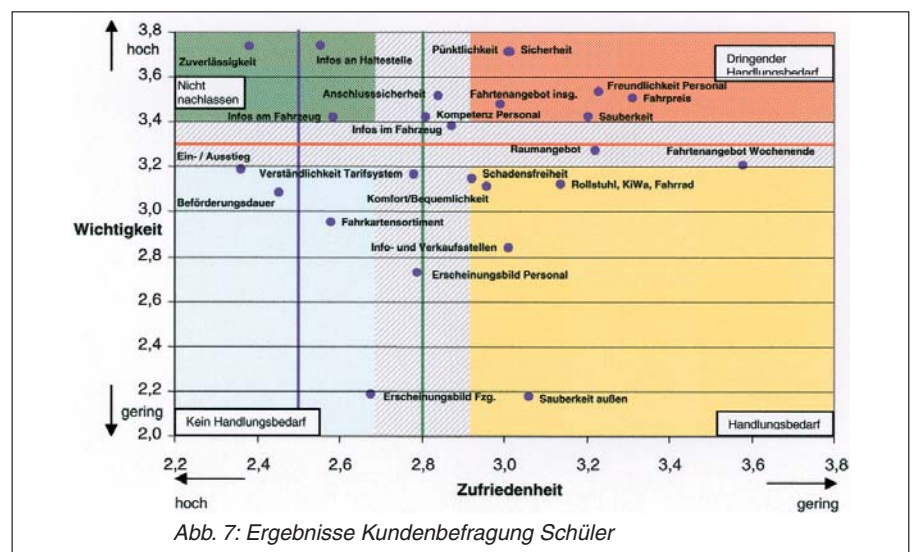
Technische Umsetzungen waren im Bereich der Fahrscheindrucker/Bordrechner erforderlich. Hier wurde eine Erweiterung um die Standortverfolgung beauftragt und eingeführt. Die Auswertung der Ergebnisse der Standortverfolgung und damit der Pünktlichkeitserfassung wurde programmiert. Die schon vorhandenen Prüfberichte der Revisoren wurden erweitert, die Erfassung der Berichte über eine Lotus-Notes-Lösung und die entsprechende Auswertungskomponente realisiert. Entsprechend wurde mit den Meldezetteln der Fahrer nach der Erweiterung des Meldezettels verfahren.

Die Ergebnisse werden im monatlichen Qualitätsbericht festgehalten, der für jedes Merkmal eine Übersicht über die Messergebnisse, den Handlungsbedarf und die eingeleiteten Maßnahmen enthält. Handlungsbedarf und Maßnahmen werden auf der Leitungsebene auf Basis der Auswertung der Ergebnisse

festgelegt und im Qualitätszirkel diskutiert. Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird durch die nachfolgenden Messungen „automatisch“ geprüft (hierzu auch Abb. 4).

## Überprüfung der Wirksamkeit durch interne Audits

Ausgebildete BRN-Auditoren kamen bei internen Audits in Vorbereitung der Zertifizierung zum Einsatz. Die Auditoren auditieren dabei jeweils einen für sie „fremden“ Bereich, in dem sie also sonst nicht tätig sind, um Unabhängigkeit und Unvoreingenommenheit zu gewährleisten. Ziel der jährlich stattfindenden Audits ist es, stichprobenartig die Umsetzung







## Korea Railways & Logistics Fair 2005

International Trade Fair for Railways and Logistics



Global sourcing platform for railways and logistics industry

- Focus on Newest Technology - Comprehensive seminar programme

Busan Exhibition & Convention Center (BEXCO)  
Busan, Korea  
8 - 11 June 2005



For further information: Messe Frankfurt Korea Ltd.  
Tel. +822 776 2280  
Fax. +822 776 5113  
E-mail: info@korea.messefrankfurt.com

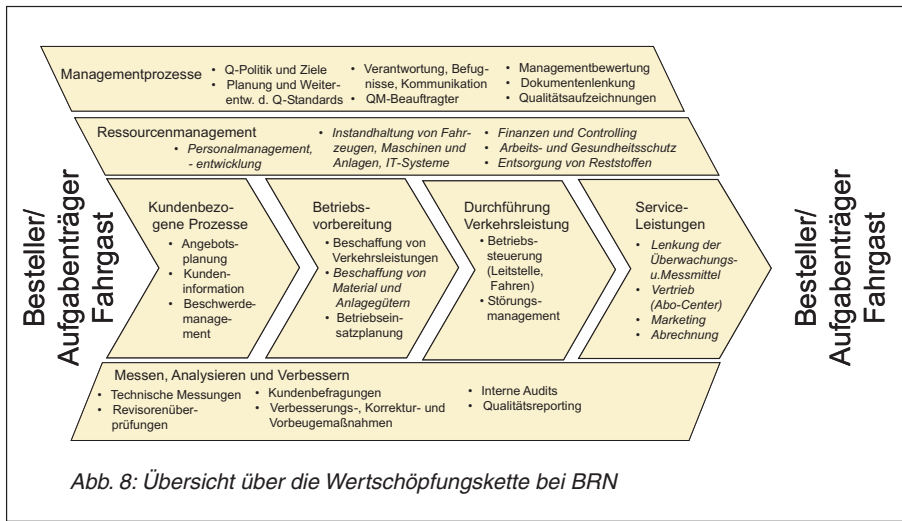


Abb. 8: Übersicht über die Wertschöpfungskette bei BRN

dadurch viel zielgenauer und für die Kunden wirksamer eingesetzt werden.

Die gesetzten Qualitätsstandards gelten in gleicher Weise für die Subunternehmerleistungen und haben auch hier zu einer deutlich verbesserten Transparenz und damit zu einer Möglichkeit zur Bewertung der Subunternehmer nach nachvollziehbaren Kriterien geführt. Die Verkürzung der Zeitabläufe bei den Qualitätsberichten ermöglicht dem Unternehmen sehr viel früher, auf Verschlechterungen der Qualität zu reagieren.

Die Regelung der Verantwortlichkeiten und Prozessabläufe, auch über verschiedene Standorte hinweg, führt zu einer besseren Mitarbeitermotivation durch höhere, geregelte Eigenverantwortung und zu einer kontinuierlichen Verbesserung, etwa durch die Auswertung von Fehlerschwerpunkten und interne Audits.

Die Einbeziehung der Kunden durch Kundenbefragungen und die Erläuterung der Gründe hat ein durchweg positives Echo gebracht. Der Aufbau des integrierten Qualitätsmanagementsystems und die Vertretung in der Öffentlichkeit hat sich damit auch als Marketinginstrument erwiesen.

Die Aufgabenträger beobachten die Aktivitäten von BRN mit großem Interesse. Sie sollen zukünftig regelmäßig über den Stand informiert werden. Das Erreichen eines Wettbewerbsvorteils durch den Nachweis der vom BRN erbrachten Qualität ist greifbarer geworden.

BRN Busverkehr RheinNeckar GmbH  
Willy-Brandt-Platz 1  
68161 Mannheim  
Tel.: +49 621 1200 30

Qualitätsbericht BRN-Bediengebiet

Berichtszeitraum: 1. November - 30. November 2004



Dokumentnummer	Qualitäts-Bericht	BRN-Linienverkehr
erstellt am:	38327 von:	Ulrich Berkemer
zuletzt geändert am:	38330 von:	Ulrich Berkemer
geprüft am:	38331 von:	Karlheinz Nuissl
freigegeben am:	38331 von:	Klaus-W. Teuber
Version	1.0	
Status:	freigegeben	

Abb. 9: Der monatliche Qualitätsbericht