

# Servicequalität im ÖPNV nach DIN EN 13816

## Praxisseminar in Berlin

Von Dr. Norbert Wagener, Potsdam, und Dr. Joachim Winckler, Berlin\*)

Unter der Überschrift „Servicequalität im Öffentlichen Personennahverkehr nach DIN EN 13816“ veranstalteten Wagener & Herbst Management Consultants GmbH, Potsdam, Dr. Joachim Winckler, Consulting & Planung, Berlin, und VSB CERT/Bureau Veritas, Berlin, ein eintätiges Seminar, das am 8. Juni 2004 im Hotel Schweizerhof in Berlin stattfand.

Knapp 30 Gäste und Referenten von Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern waren der Einladung gefolgt. In seinem Grußwort hob **Wolfgang Schwenk**, Leiter der Geschäftsstelle Berlin des VDV, die Bedeutung der Servicequalität für die Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit des ÖPNV hervor. Eine weitere Verbreitung der Norm DIN EN 13816 ist in diesem Zusammenhang sehr erstrebenswert. Für den VDV sind die hinter der Norm stehenden Ziele der Kundenorientierung wesentlichen Aufgaben der Unternehmen im Zusammenhang mit der Leistungserbringung im ÖPNV. „Die Wahrnehmung durch den Kunden ist für seine Qualitätsbeurteilung entscheidend“ sagte Schwenk. „Das Unternehmen muss akzeptieren, dass Kundengefühle Tatsachen sind.“

Bei der Umsetzung sind die Zuständigkeiten zwischen Verkehrsunternehmen und Aufgabenträgern/Bestellern klar voneinander abzugrenzen, um ein hohes Maß an Effizienz in dem Erstellungsprozess zu erreichen. Die Verantwortlichen sollten sich auch über die fünf möglichen Lücken (Gaps) im Dienstleistungsprozess zwischen gutem und ausgezeichnetem Service klar werden und diese regeln: den Lücken zwischen dem Management und der Wahrnehmung der Kundenerwartung, zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartung und der Spezifikation der Dienstleistungsqualität, zwischen dieser Spezifikation und der Dienstleistungserbringung, zwischen der Dienstleistungserbringung und der externen Kommunikation mit dem Kunden sowie zwischen erwarteter und wahrgenommener Dienstleistung.

Die Darstellung von „Ziel, Nutzen, For-

derungen und Vorgehen bei der Umsetzung der DIN EN 13816“ stand im Mittelpunkt des Vortrags, den **Dr. Norbert Wagener** und **Dr. Joachim Winckler** gemeinsam hielten. Sie stellten die Norm in einen Zusammenhang mit dem zunehmenden Wettbewerb im ÖPNV und den geplanten Veränderungen der europäischen Gesetzgebung. Europaweit bietet die EN 13816 erstmalig für Behörden und ÖPV-Unternehmen einen Rahmen für Vereinbarungen zur Servicequalität.

Obwohl die Norm im Dezember 2001 verabschiedet wurde und in der nationalen Fassung seit Juli 2002 vorliegt, ist sie – im Gegensatz z. B. zu Frankreich – bislang noch nicht genügend bekannt. In Deutschland hat die Eurobahn als erstes SPNV-Unternehmen und ganz aktuell der Busverkehr RheinNeckar als erstes Regionalbusunternehmen eine Zertifizierung nach der DIN EN 13816 erreichen können. Dr. Wagener wies darauf hin, dass die Norm verstärkt das Augenmerk auf die tatsächlichen Bedürfnisse der ÖPNV-Nutzer lenkt, die Verteilung der Zuständigkeiten regelt und durch konkrete Messungen von Leistung und Zufriedenheit zu einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und Optimierung beiträgt. Sie steht in der Weiterentwicklung der „Passenger's Charter“ (UK) aus 1992 und der französischen AFNOR-Norm (aus 1997) zur Zertifizierung von ÖPV-Linien. Die Norm nutzt damit gleichermaßen den Fahrgästen, den Verkehrsunternehmen und den Aufgabenträgern.

Im Vergleich zur DIN EN ISO 9001:2000, bei der die Darlegung der Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens im Vordergrund steht, ist die DIN EN 13816 produktorientiert ausgerichtet. Produktmerkmale und produktorientiertes Qualitätsmanagement sind als Forderungen verankert. Dr. Winckler betonte, dass hier die Dienstleistung und nicht der Leistungserbringer der Norm entsprechen muss.

In der Norm werden die ÖPV-Qualitätskriterien nach 8 Kategorien unterschieden, die sich alle, normalerweise mit Unterkri-

terien, im QM-System des Unternehmens wieder finden müssen. Dazu sind dann diejenigen Prozesse, die die Qualität der Beförderungsleistung aus Kundensicht beeinflussen, zu regeln.

Für jedes Qualitätskriterium sind das anzustrebende Leistungsniveau, Messmethode, Messhäufigkeit sowie die Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse mit der Festlegung von Korrekturmaßnahmen und Kommunikation zu definieren.

Die vertraglichen Regelungen der Servicequalität in Ausschreibungen des Landes Baden-Württemberg standen im Mittelpunkt des Vortrags von **Gottfried Schmitt** von der Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg aus Stuttgart.

Ausgangspunkt für die Einführung vertraglicher Regelungen war die Überlegung, dass die SPNV-Aufgabenträger Zuschüsse für die Leistungen der Verkehrsunternehmen bezahlen und diese Leistungen deshalb definiert werden müssen. Außerdem ist verkehrspolitische Zielsetzung des Landes die Steigerung der Fahrgastzahlen, zu deren Erreichen die bestehenden Qualitätsdefizite und das z.T. bestehende schlechte Image des ÖPNV abgebaut werden müssen.

Herr Schmitt stellte dann die Erfahrungen in Baden-Württemberg anhand der beiden Ausschreibungen „S-Bahn Rhein-Neckar“ (2000/2001) und „Schwarzwaldbahn/Seehas“ (2003/2004) dar. Beides waren europaweite Ausschreibungen, die über 6 bzw. über 4 Mio. Zugkm (bei der Schwarzwaldbahn/Seehas in zwei Lose aufgeteilt) umfassten. Auf beiden Strecken ist Mischbetrieb mit Fern-, Güter- und anderem Regionalverkehr vorhanden.

Bei der Ausschreibung zu Schwarzwaldbahn/Seehas wurden die Erfahrungen aus der ersten Ausschreibung und aus dem Verkehrsvertrag des Landes mit DB Regio genutzt. Objektive und subjektive Kriterien werden mit einer Gewichtung von 70 : 30 im Vertrag verankert. Zu den objektiven Kriterien zählen Pünktlichkeit, Anslusserreichung, Zugbildung, Sauberkeit/Schadensfreiheit der Züge, Fahrgastinformation und Beschwerdemanagement. Alle drei gängigen Messverfahren (direkte Leistungsmessung, Mystery Shopping und Kundenbefragungen) sind in das Qualitätssystem einbezogen.

Bei dieser Ausschreibung wurden im Vergleich zur ersten Ausschreibung (S-Bahn Rhein-Neckar) mehr pönalisierte Aspekte (auch Kundenzufriedenheit) aufgenommen, aber auch Möglichkeiten

für Bonuszahlungen definiert. In beiden Ausschreibungen wird die Pünktlichkeit verschuldensunabhängig bewertet, was in der Diskussion kritisch hinterfragt wurde. Aufgrund der Erfahrungen mit der Pünktlichkeit im Netz wurden die Grenzwerte für Maluszahlungen von 96 % auf 93,5 % heruntersetzt. Bei der Schwarzwaldbahn und dem Seehas wird nach Überschreiten eines jahresbezogenen Pünktlichkeitswertes von 96 % ein Bonus gezahlt.

Bei den Qualitätskriterien zur Sauberkeit und Schadensfreiheit wurden in dieser Ausschreibung genaue Vorgaben der Bewertungsmaßstäbe vorgenommen, eine Pönalisierung eingeführt (die allerdings „gedeckt“ ist) und repräsentative Stichprobenkontrollen durch den Aufgabenträger angekündigt.

Ähnlich wurde auch bei den anderen Qualitätskriterien verfahren. Herr Schmitt wies noch darauf hin, dass in den Kundenzufriedenheitsuntersuchungen zwar auch nach dem Zustand der Bahnhöfe (Sauberkeit, Schadensfreiheit, Sicherheit und Ausstattung) gefragt wurde, die Ergebnisse aber nicht pönalisiert wurden, da sie nicht vom EVU zu vertreten sind. Insgesamt ist damit das bei der Ausschreibung Schwarzwaldbahn/Seehas beschriebene Qualitätssystem differenzierter, berücksichtigt auch die Fahrgastmeinung und ist für das EVU leichter zu kalkulieren. Auf Aufgabenträgerseite ist allerdings ein höherer Kontroll- und Verwaltungsaufwand zu sehen.

Die konkrete Umsetzung der Qualitätsstandards nach DIN EN 13816 im Regionalbusverkehr stand im Mittelpunkt des Vortrags von **Klaus W. Teuber**, Geschäftsführer der BRN Busverkehr Rhein-Neckar GmbH, Mannheim. Für den BRN war die Einführung eines umfassenden QM-Systems vor dem Hintergrund des stark gewachsenen Unternehmens, des Generationswechsels und dem kommenden Ausschreibungswettbewerb ein folgerichtiger Schritt. Klare Festlegungen der Qualitätsstandards, der Verantwortlichkeiten für Elemente der Leistungskette sowie bessere Verhandlungsbasis gegenüber den Aufgabenträgern waren Ergebnisse des Prozesses.

Der BRN ist das größte ÖSPV-Unternehmen im Verkehrsverbund Rhein-Neckar mit knapp 270 eigenen und 250 angemieteten Bussen. Die Verkehrsleistung wird in drei Bundesländern auf über 140 Linien erbracht. Die Standorte sind über das gesamte Verbundgebiet verteilt. Die zusätzlich akquirierten Leistungen, vor allem in

Stadtverkehren, haben in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen und liegen jetzt bereits bei 7 % der Gesamtleistung.

Herr Teuber gab einen Überblick über den Ablauf des Projektes, bei dem auf einem bereits vorhandenen Organisationshandbuch, incl. der Stellenbeschreibungen, aufgebaut werden konnte. Mit der Begleitung des Gesamtprozesses der Erarbeitung des QM-Systems und der Zertifizierung nach DIN 13816 wurde die Arbeitsgemeinschaft Dr. Winckler, Consulting & Planung, Berlin und Dr. Wagener, Wagener & Herbst Consultants GmbH, Potsdam, im Oktober 2003 beauftragt. Aus der Diskussion der Strategie und der Zielsetzungen des Unternehmens heraus wurde der Katalog der Qualitätskriterien entwickelt. Die für die Sicherung der definierten Qualität notwendigen Geschäftsprozesse wurden aufgenommen, das Soll-Konzept erarbeitet und dokumentiert sowie das Qualitäts-handbuch formuliert.

Herr Teuber betonte in diesem Zusammenhang nochmals, dass die parallele Erarbeitung eines Rule Books der relevanten Prozesse für das Unternehmen gleichermaßen von entscheidender Bedeutung war. Wichtig war ihm auch, dass die Vorgehensweise über die enge Definition der DIN EN 13816 hinaus auch die weitgehende Konformität und Aufwärtskompatibilität zur DIN EN ISO 9001 sicherstellt.

Nach den Erfahrungen des BRN bei der Zeitkalkulation, darauf machte Herr Teuber besonders aufmerksam, sollten die bereits vorhandenen technischen Möglichkeiten des jeweiligen Unternehmens vorab realistisch eingeschätzt werden. Von der Definition eines Messverfahrens bis zur Umsetzung und der Ermittlung und Auswertung der ersten Ergebnisse ist eine ausreichende Zeit einzuplanen.

Anfang Juni wurde durch das beauftragte Zertifizierungsinstitut VSB CERT/Bureau Veritas das Zertifizierungsaudit an drei Tagen durchgeführt und mit einem positiven Ergebnis abgeschlossen. Damit ist der BRN das erste Busunternehmen in Deutschland, das nach dieser Norm zertifiziert ist.

**Werner Jumpertz**, Geschäftsführer der Verkehrsbetriebe Brandenburg an der Havel GmbH (VBB), begann seinen Vortrag „Fokus Kunde: Kundenbefragungen als Optimierungsinstrument“ mit der provozierenden Frage und Feststellung: „Kennen Sie Ihre Kunden? Ich behaupte, nein!“ Er beschrieb sodann die Vorgehensweise und die Ergebnisse von Kundenzufrieden-

heitsanalysen in den Jahren 1998 und 2001 bei der VBB, auf deren Geschichte und aktuelles Leistungsangebot er in diesem Zusammenhang ebenfalls einging.

Grundsätzlich ist die Stadt Brandenburg in einem ähnlichen Veränderungsprozess wie die meisten Städte im Osten. Die Befragungen haben dabei geholfen, die zeitlichen Veränderung zu erkennen und Stärken und Schwächen des Angebots festzustellen und Veränderungsmöglichkeiten herauszuarbeiten. Generell war festzustellen, dass die Kunden anspruchsvoller werden. Das führte auch zu einer leicht gesunkenen Durchschnittsnote durch die Fahrgäste. Überdurchschnittlich positiv wurden die Bequemlichkeit, der Fahrplan, die Information und die Linienführung bewertet, unterdurchschnittlich die Haltestellen, die Sauberkeit und die Fahrpreishöhe, also z. T. Punkte, die von der VBB nicht direkt beeinflussbar sind.

Die Konkurrenz für sein Unternehmen, so betonte Jumpertz, ist weniger das Auto sondern mehr das Fahrrad. Diese Erkenntnis führte zu besonderen Angeboten für diese Zielgruppe.

Die Erhebungsergebnisse, nach denen 52 % der Umsteigefahrgäste an drei Haltestellen umsteigen, führte zu einer Konzentration des Mitteleinsatzes beim Umbau auf diese Haltestellen. Eine Vielzahl weiterer Maßnahmen führte zu einer erheblichen Steigerung der Qualität der Verkehrsbedienung, des Service und des Verkehrsangebots von 2002 auf 2003 aus Sicht der Kunden. Der Betrieb wurde zusammen mit anderen Unternehmen in Brandenburg nach der ISO DIN EN 9001 zertifiziert. Die hohe Qualität hat dazu geführt, dass das Unternehmen Qualitätsgarantien abgegeben hat. Die Nutzung des ÖPNV-Angebots ist seit zwei Jahren wieder im steigen begriffen.

Im Vergleich zu dem eher mittelständischen Verkehrsunternehmen in Brandenburg sind bei einem Großbetrieb wie den Berliner Verkehrsbetrieben sehr viel differenziertere Maßnahmen zur Sicherstellung der „Zuverlässigkeit im Fahrzeugeinsatz“ erforderlich. Dies machte der Vortrag von **Martin Süß**, Abteilungsleiter Fahrzeuge im Bereich U-Bahn der BVG, deutlich. Fünf Werkstätten sind für ca. 1.350 U-Bahnwagen zuständig. Der immense Sparzwang, unter dem die BVG seit Jahren steht, hat u. a. dazu geführt, dass die Fahrzeugreserve immer weiter reduziert wurde. Der detaillierten Ermittlung und Auswertung von Fehlern und Fehlerursachen kommt

deshalb eine immer größere Bedeutung zu. Das Unternehmen konzentrierte sich dabei auf fahrgastwirksame Ausfälle.

Herr Süß beschrieb am Beispiel einer Fehlermeldung zu einer Türstörung den Ablauf der Schadensmeldung, der detaillierten Schadenserfassung im SAP-System und der Ermittlung der Schwachstellen beim Ausfall der Türen. In wichtigen Fällen werden Feldversuche durchgeführt, die zu einer Verifizierung der Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen führen.

Die bei der BVG im U-Bahn-Bereich eingeführte Zuverlässigkeitsorientierte Instandhaltung (RCM) führte in den letzten Jahren zu einer deutlich reduzierten Zahl der fahrgastwirksamen Ausfälle pro Mio. Km. Herr Süß nannte für 1996 einen Wert von 19,2 Ausfälle, der sich über 11,7 im Jahr 1998 auf 5,4 im Jahr 2002 reduziert hat.

Die Gründe für die Einführung von RCM waren die steigenden Anforderungen an die Zuverlässigkeit der Fahrzeuge, das Heben von Verbesserungspotentialen durch systematische, zielgerichtete Instandhaltungs-Entscheidungs-Werkzeuge und die höhere Komplexität der U-Bahnfahrzeuge, auch bedingt durch die Zunahme elektronischer Bauteile. Durch die Analysen war auch festzustellen, dass die Störungen heute immer weniger altersabhängig sind.

Zusammenfassend konnte Herr Süß berichten, dass durch das eingeführte System sowohl Verbesserungen für den Kunden, sichtbar vor allem in der deutlichen Reduzierung der fahrgastwirksamen Ausfälle, als auch eine erhebliche Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz erreicht werden konnten.

Die Vielzahl und Komplexität der Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen zu lösen sind, machen die Zusammenfassung in einem IT-gestützten Qualitätsreporting erforderlich. Dies war der Ausgangspunkt des Vortrags von **Lutz Trostorf**, Bereichsleiter bei der IVU Traffic Technologies AG in Berlin, mit dem Thema „Effizientes Qualitätsreporting und Vertragscontrolling durch IT-Lösungen“. Die komplexen Geschäftsbeziehungen zwischen einem oder mehreren Aufgabenträgern auf der einen Seite und einem oder mehreren Verkehrsunternehmen auf der anderen Seite, niedergelegt in einer Vielzahl von Verkehrsverträgen, können in einer entsprechenden IT-Lösung abgebildet werden. Das Reporting und Controlling

muss für das Verkehrsunternehmen und den Besteller in unterschiedlicher Aggregationstiefe und Auswertungshäufigkeit alle relevanten Informationen anbieten, aber auch detailliertere (Ursachen-)Analysen ermöglichen.

Nach den Erfahrungen von Herrn Trostorf sind Auswertungen von Verspätungen, Fahrtausfällen, abweichendem Fahrzeugeinsatz und weitere Statistiken zur Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit inzwischen Standard in einer vertraglichen Regelung. Zusätzliche weiche Qualitätskennziffern wie Sauberkeit, Service u.ä. finden nicht immer Eingang in die abgeschlossenen Verkehrsverträge.

Das von der IVU entwickelte und bei einer Vielzahl von Unternehmen und Verbänden (u.a. LVS, NASA, NVV, RMV, VBB und DB Regio) bereits im Einsatz befindliche System Qbase ermöglicht die Übernahme der Soll- und Ist-Daten aus unterschiedlichsten EDV-Systemen in eine gemeinsame Datenbank und Berechnung der Qualitätskennziffern aufgrund der eingestellten Vertragsparameter.

Herr Trostorf konnte deutlich machen, dass durch den Einsatz des Systems Qbase eine umfassende und effiziente Prüfung, Bewertung und Abrechnung der erbrachten Leistungen möglich ist, der gesamte Abrechnungsprozess für alle Beteiligten dabei gleichzeitig transparent und nachvollziehbar wird und damit eine verbesserte Qualität im ÖV im Sinne der DIN EN 13816 erreicht wird.

Den Abschluss des Praxisseminars bildete der Vortrag von Oberingenieur **Wolfgang Bauch**, VSB CERT/Bureau Veritas, Berlin zu den „Anforderungen aus Sicht des Zertifizierers“. Er ergänzte zunächst die Informationen zum Geltungsbereich der DIN EN 13816 und die Gegenüberstellung zur DIN EN ISO 9001, bevor er die Schwerpunkte der Zertifizierung des Dienstleistungsproduktes nach der DIN EN 13816 erläuterte.

Die Grundsätze lassen sich dabei auf drei wesentliche Aussagen reduzieren: Die Zertifizierung und damit die Auditierung wird für ein Produkt und nicht für ein System durchgeführt (damit gelten auch die Grundsätze für die Zertifizierung von Produkten; das Zertifikat weist in seinem Geltungsbereich bestimmte Linien bzw. Verbindungen des betreffenden Verkehrsträgers aus), eine angemessene Dokumentation muss für eine erfolgreiche Zertifizierung erarbeitet und eingeführt sein (darin muss die angestrebte Dienst-

leistungsqualität festgelegt sein und es müssen Aussagen zu Qualitätskriterien enthalten sein) und es müssen auch partiell prinzipielle Grundsätze der DIN EN ISO 9001:2000 mit enthalten sein (das betrifft Aussagen zur Unternehmenspolitik, zur Dienstleistungsqualität, zu Zielstellungen und deren Umsetzung und zur Kundenzufriedenheit mit ständiger Auswertung).

Herr Bauch erläuterte das Vorgehen von VSB CERT/Bureau Veritas in der Konformitätsbewertung für die drei Phasen Dienstleistungsvorbereitungs-, Realisierungs- und Nutzungsphase. Nach den bisherigen Erfahrungen bei den beiden Zertifizierungen (Eurobahn und BRN) sollte auf folgende Schwerpunkte geachtet werden: Aufbau der Dokumentation grundsätzlich und schwerpunktmäßig nach DIN EN 13816 (partiell mit einigen Forderungen der DIN EN ISO 9001:2000), Dokumentation eines Managementreviews hinsichtlich einer Bewertung des erreichten Standes, Definition und Regelungen zu den Nahtstellen/Schnittstellen (z. B. Fahrbetrieb – Werkstatt), Bewertung von Unterauftragnehmern, vollständige Bearbeitung von Verfahrensanweisungen, Fahrgastinformation und Notfallmanagement.

**Dr. Wagener** bedankte sich abschließend bei Teilnehmern und Referenten für die Vorträge und die lebhaftige Diskussion. Er äußerte die Ansicht, dass es im Interesse der Kunden aber auch der Aufgabenträger und der ÖPNV-Unternehmen ist, dass die DIN EN 13816 zunehmend die Bedeutung gewinnt. Der Nutzen des Aufbaus eines nach der Norm orientierten Qualitätsmanagementsystems hat sich in der Praxis nach kurzer Zeit bereits im Vorfeld der Zertifizierung gezeigt. In der Verknüpfung mit der DIN EN ISO 9001:2000 ist eine ganzheitliche, kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens möglich.

---

*\*) Dr. Norbert Wagener, Wagener & Herbst Management Consultants, Potsdam; Dr. Joachim Winckler, Consulting & Planung, Berlin*