

Die Kundenzufriedenheit ist ein wesentlicher Unternehmensfaktor

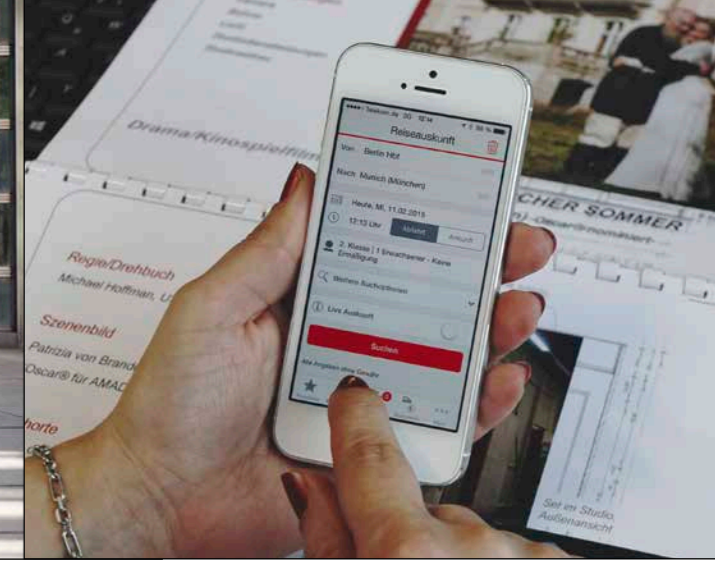
Kundenzufriedenheit verstehen wir als Ergebnis aller Rahmenbedingungen und Bemühungen eines Unternehmens, mit seinen Produkten und (Service-)Leistungen die Kunden zu überzeugen. Kundenzufriedenheit ist, könnte man kurz definieren, das Ergebnis der Kundenorientierung eines Unternehmens. Regelmäßige Messungen der Kundenzufriedenheit sind enorm wichtig, denn die Ergebnisse spiegeln den Erfolg des Unternehmens aus der Sicht seiner Kundschaft (und nicht der Bilanz) wider. In Form geeigneter Kennzahlen indizieren sie die Entwicklung des Unternehmens über mehrere Jahre hinweg, wie z.B. beim Kundenbarometer im ÖPNV.

Die Basis solcher Messungen findet sich in den entsprechenden europäischen und deutschen Normen zur Qualitätssicherung, z.B. der DIN EN 13816:2002. Uns interessiert hier die Frage der Kundensicht, weniger die der Innensicht, also der Unternehmensorganisation und des Managements, wie sie in den entsprechenden Audits überprüft werden.

Aus den Ergebnissen der Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit werden dann Handlungsempfehlungen zu weiteren Verbesserungen entwickelt. Dies natürlich nicht als Selbstzweck. Kundenzufriedenheit ist ein Unternehmenswert – auch wenn er nicht in die an ökonomischen Kenngrößen orientierte Bilanz eingeht. Es wäre einmal interessant, die Wertbeiträge der Kundenzufriedenheit für die Verkehrsunternehmen und ggf. auch die Aufgabenträger im Nahverkehr zu messen. Das würde Investitionsentscheidungen systematischer gestalten und so auch erleichtern. Und es gäbe sichere Hinweise auf den Wirkungsgrad durchgeführter Maßnahmen.

Die uns vorliegenden Veröffentlichungen zur Kundenzufriedenheit im ÖPNV berücksichtigen im Allgemeinen nur die Sicht der Fahrgäste bzw. unterschiedlicher Gruppen von Fahrgästen (Stammkunden, Seltenfahrer etc.). Diese Fokussierung führt zu der ersten Frage: Interessiert wirklich nur die Sicht der Kunden oder auch die der (Noch-)Nichtkunden und der ehemaligen Kunden – also aller relevanten Zielgruppen bzw. potentiellen Nutzer? Warum fahren bestimmte Gruppen nicht – obwohl sie es könnten?

Bei der Qualität aktueller Untersuchungsergebnisse mag man zudem einschränkend bedenken, dass jene, die oft und viel fahren, das auch vor sich selbst mit einem tendenziell positiveren Urteil dokumentieren als jene, die ihren Nutzungsverzicht mit einer besseren Alternative begründen. Man kann also vermuten, dass bei Befragung auch potenzieller Fahrgäste die Gesamtergebnisse etwas weniger gut ausfallen würden. Das könnte wichtige Hinweise für vielleicht ganz andere Maßnahmen bzw. sehr innovative strategische Entscheidungen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit



▲ Einstiegshilfen für mobilitätseingeschränkte Reisende sind nicht nur bei der Bahn, sondern auch beim Bus sehr wichtig.

▲ Im Zuglabor erfährt die DB direkt von den Fahrgästen, welche Anforderungen sie an den Zugverkehr haben.

▲ Carsharing-Angebote, die die Mobilitätskette abseits von Bus und Bahn vervollständigen, gehören heute zu den wichtigsten Angeboten der Mobilitätsdienstleister.

▲ Die Digitalisierung hilft, neue Angebote schnell und direkt an die Kunden weiterzuleiten.

ergeben. Denn schließlich werden lediglich 12 % des Verkehrsaufkommens (genauer: der Wege) mit öffentlichen Verkehrsmitteln zurückgelegt (vgl. Deutsches Mobilitätspanel). Viele nutzen also die öffentlichen Verkehrsmittel nicht oder nur selten – ihre Meinungen fehlen heute vielfach in den Untersuchungen.

Und damit kommen wir zu einer zweiten Frage: Viele Untersuchungen thematisieren zumeist nur die Eigenansicht der beauftragenden Unternehmen. Damit meinen wir die Sicht auf die eigene Situation, das eigene Angebot, die eigene Kundenfreundlichkeit etc. Viele Fahrgäste aber nutzen auf einer Fahrt mehrere Fortbewegungsmittel, oft auch unterschiedliche Unternehmen und als Fernreisende dies auch in unterschiedlichen Regionen. Ihre Sicht ist ganzheitlich und erstreckt sich über die gesamte Reise. Hier aber geraten gerade die Schnittstellen zwischen den Unternehmen ins Blickfeld. Trotz vieler Bemühungen gibt es hier noch immer oder auch wieder Probleme. Sie fangen bei manchen Verbindungen mit dem Kauf von Fahrkarten an: Wer versteht als Fernreisender schon einen fremden Fahrausweis-Automaten, wenn er ihn endlich entdeckt hat? Dann findet man in einer deutschen Großstadt keine ÖPNV-Information im Bahnhofsvorplatz – wenn man weiß, dass sie dort platziert ist. Hier setzt die Verbesserung des Gesamtangebotes eine gute Zusammenarbeit mit den jeweils anderen Verkehrsunternehmen in der Region voraus. Das zu koordinieren, wäre sicher nicht nur eine Aufgabe der


Verkehrsbetriebe, sondern auch der Verbünde und ggf. der Aufgabenträger genauso wie des schienengebundenen Fernverkehrs.

Insgesamt liegt das in den uns bekannten Untersuchungen dokumentierte Niveau der Kundenzufriedenheit erfreulich hoch. Es ist in den letzten Jahren zudem vielfach deutlich gestiegen. Das hat sicher auch seinen Einfluss auf die steigenden Fahrgastzahlen der letzten Jahre im ÖPNV. Weitere Verbesserungen der Treiber der Kundenorientierung sind jedoch unabdingbar. Denn: für die Fahrgäste ist das, was heute Spitze ist, morgen schon wieder normal und Durchschnitt. Dazu kommt: ihre Anforderungen und Erwartungen steigen mit jeder Fahrpreiserhöhung.


Wichtige Verbesserungen sind für den Fahrgast sofort spürbar – aber um sie zu erreichen, sind zumeist noch viel mehr betriebsinterne Veränderungen nötig, die die Fahrgäste nicht oder nur wenig spüren. Man denke nur an das Thema Anschluss-Sicherung. Damit setzen weitere Verbesserungen zunehmend inner- und überbetriebliche Zusammenarbeit voraus, die geplant, organisiert und gesteuert werden muss. Betroffen sind nahezu alle Unternehmensbereiche, nicht allein die kundennahen. Denn: Wer im Unternehmen nicht direkt dem Kunden dient, dient dem, der dem Kunden dient – so die altbekannte Formel zur internen Kundenorientierung. Damit wird die Verbesserung der Kundenzufriedenheit auch zu einem zentral gesteuerten Managementbereich, der im Rahmen des Innovationsmanagements einer kontinuierlichen

strategischen Führung bedarf. Untersuchungen zur Einführung von Innovationen zeigen uns, dass ein wesentlicher Hemmschuh die mangelnde Koordination der notwendigen Maßnahmen über die Grenzen benachbarter Verantwortungsbereiche hinweg ist. Das ist eine Frage des Stellenwertes von Innovationen im Unternehmen und damit eine Frage seiner Führung und Kultur. Die am Markt und den Kundeninteressen orientierte Koordination innovativer Technik mit wirtschaftlichen und qualitativ hochwertigen Geschäftsprozessen und zeitgemäßer Mitarbeiterführung sowie den Menschen achtenden Arbeitsbedingungen ist eine strategische und unternehmensweite Daueraufgabe. Sie kann nicht von einzelnen Unternehmensbereichen allein und unabhängig voneinander geleistet werden. Damit würde sie „unter die Räder“ der alltäglichen Hektik geraten – und das ist bekanntermaßen das Ende aller Bemühungen um Verbesserungen. ■

Dr. Christoph Freese,
Hamburg,
Gründer der Freese Managementberatung GmbH (2009) und der Dr. Christoph Freese Beratung & Training (1991). Davor hat der Autor lange Jahre Erfahrung als verantwortlicher Personal- und Marketingleiter in unterschiedlichen Industrieunternehmen und dem ÖPNV/SPNV gesammelt.



Claas Freese,
Nürnberg,
Gründer der Freese Managementberatung GmbH (2009), einer spezialisierten Unternehmensberatung im Bereich Personal- & Organisationsentwicklung (Nürnberg / Hamburg). Davor arbeitete er mehrere Jahre als Berater in der Marktforschung und der Kommunikationswirtschaft.



Literaturverzeichnis

Deutsches Mobilitätspanel (MOP) – Wissenschaftliche Begleitung und Auswertung Bericht 2013/2014: Alltagsmobilität und Fahrleistung; Karlsruhe Institut für Technologie (2015) (http://mobilitaetspanel.ifv.kit.edu/downloads/Bericht_MOP_13_14.pdf)
TNS Infratest, ÖPNV-Kundenbarometer 2015 (Veröffentlichung im Internet: http://www.tns-infratest.com/Branchen-und-Maerkte/pdf/TNS-Infratest_OEPNV-Kundenbarometer-2015.pdf)
Klein, A.: Qualitätssicherung im ÖPNV – Eine neue Herausforderung (nicht nur) für die Aufgabenträger,

in: DER NAHVERKEHR, Ausg. 9, Jg. 2007
Bäumer, M., u.a., Kundenzufriedenheit: Indikator für unternehmerischen Erfolg? Ergebnisse einer wissenschaftlichen Untersuchung zum Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg, in: DER NAHVERKEHR, Ausg. 4, Jahrgang 2012
Raab, S. u. a., Servicequalität im Kunden-Center, in: DER NAHVERKEHR, Ausg. 10, Jg. 2012
Freese, C.; Freese, Ch., „Fahrgastwünsche besser erfüllen. Die Marke leben – Verknüpfung der Organisations-, Personal- und Marketingentwicklung“, in: DER NAHVERKEHR, Ausg. 1-2, Jahrgang 2013