

# Qualität zahlt sich aus

**Gastbeitrag | Ein Messsystem des Rhein-Main-Verkehrsverbunds ermittelt die Qualität des personalbedienten Vertriebs und belohnt guten Service.**

Der Rhein-Main-Verkehrsverbund (RMV) entschied im Jahr 2011, den Vertrieb im Schienenpersonennahverkehr (SPNV-Vertrieb) für die Zeit ab 2018 wettbewerblich zu vergeben. Ausgeschrieben wurden dabei der Vertrieb mit stationären Fahrkartenselbstbedienungsautomaten (sTA) an 385 Schienenhaltedepotstellen im RMV-Gebiet sowie der Vertrieb in personalbedienten Verkaufsstellen (pVKS) an knapp 60 Standorten in mehreren unterschiedlich großen, regional begrenzten Losen. Rund die Hälfte der Verkaufsstellen sollten so genannte „MobilitätsInfos“ sein, die andere Hälfte waren in einem kleineren Format als „RMV-Agenturen“ vorgesehen. In beiden Formaten wird der Kunde qualifiziert beraten, und er kann alle RMV-Fahrkarten erwerben. Im Unterschied zur „MobilitätsInfo“ muss dies in der „RMV-Agentur“ nicht zwingend über einen separaten Schalter erfolgen. Ein weiteres Los beinhaltete die Abonnementverwaltung inklusive dazugehöriger Kundenkommunikation, unter anderem mit Servicetelefon. Wie bei Verkehrs- und/oder Vertriebsverträgen üblich, wurden für die geforderten Leistungen objektiv nachvollziehbare Mindestanforderungen definiert, deren Unterschreitung mit Pönalen oder Minderungen des Grundanspruchs zu sanktionieren sind.

Die Leistung stationärer Ticketautomaten ist dank Online-Anbindung objektiv überprüfbar. Gestörte Geräte müssen in einem festgelegten Zeitraum wieder instandgesetzt werden, und die Gesamtverfügbarkeit aller Automaten darf eine bestimmte Grenze nicht unterschreiten. Auch für die Abonnementverwaltung gibt es Vorgaben, die einzuhalten sind. Das dazugehörige Servicetelefon muss in vorgegebenen Tageszeiten erreichbar sein, und die Zahl jener Anrufer, die länger als eine Minute in der Warteschleife verbringen, darf nicht über einer definierten Prozentzahl liegen. Der Auftragnehmer ist verpflichtet, die Werte zu dokumentieren und in festgelegten Zeiträumen zuzuliefern, damit der RMV als Auftraggeber sie ggf. durch Stichproben verifizieren kann.

## Schwerpunkt Service und Beratung

Für den stationären personalbedienten Vertrieb gibt es ebenfalls objektiv einzuhaltende Leistungsvorgaben. Je nach Öffnungszeitenklasse müssen die Verkaufsstellen Kern- und Mindestöffnungszeiten einhalten. Doch während von Ticketautomaten Freundlichkeit und Beratung nicht zu erwarten sind, ist im personalbedienten Vertrieb die bloße Verfügbarkeit nicht das wichtigste Qualitätsmerkmal. Die Tariflandschaft im RMV ist komplexer geworden, das verbundweite Hintergrundsystem für die Nutzung im Vertrieb (vHGS) sowie das eTicket Rhein-Main ermöglichen mehr Service. Für den reinen Verkauf ohne Beratungsbedarf sind die internetbasierten Vertriebskanäle RMV-HandyTicket und RMV-TicketShop rund um die Uhr verfügbar. Die sich ändernden Kundenbedürfnisse erforderten daher, dass die Verkaufsstellen ihren Schwerpunkt weg vom reinen Abverkauf hin zu mehr Service und Beratung verlagern. Um die Kompetenz des Verkaufspersonals sicherzustellen, gibt es in der Leistungsbeschreibung Vorgaben, das eingesetzte Personal zu schulen. Im Anschluss an die Schulung erfolgt eine Prüfung und damit die Qualifizierung zu einer „Fachkraft für

## Die Autoren

- **André Bonin**, Projektleiter im Bereich Qualitätsmanagement und Mobilitätsforschung der Rhein-Main-Verkehrsverbund Servicegesellschaft mbH
- **Dr. Marko Borazio**, Bereichsleiter der Software-Entwicklung, Rhein-Main-Verkehrsverbund Servicegesellschaft mbH
- **Florian Vollmer**, Referent Vertriebsentwicklung und -steuerung, Rhein-Main-Verkehrsverbund GmbH



Nicht jeder Reisende im Einzugsbereich des Rhein-Main-Verkehrsverbunds erwirbt seinen Fahrschein online oder am Automaten. Im stationären personalbedienten Vertrieb müssen deshalb Servicequalität und Beratungsleistung stimmen.

Mobilitätsberatung“ (für MobilitätsInfos) oder zum „RMV-Verkäufer“ (für RMV-Agenturen).

Da Servicequalität und gute Beratung nur zum Teil nach objektiven Kriterien beurteilt werden können, wurde eigens für die SPNV-Vertriebsausschreibung ein Qualitätssystem (QMS) entwickelt, das auf objektiv mess- bzw. beobachtbaren Qualitätskriterien basiert, aber auch das subjektive Kundenempfinden berücksichtigt. Das Qualitätssystem geht über die klassische Anwendung von Pönalisierung und Minderung hinaus. Es ist ein bewusst gesetzter Anreiz, die Kundenzufriedenheit stetig zu erhöhen. So entscheidet das Ergebnis der Qualitätsmessung jährlich über einen vorher festgelegten Teil der Leistungsvergütung. Wie hoch der Anteil der leistungsabhängigen Vergütung an der Gesamtvergütung ist, konnte der Bieter bereits im Vergabeverfahren mitbestimmen, indem er sich für eine der vorher festgelegten Anreizkategorien 1, 2 oder 3 entschied. Dabei war 1 die Kategorie mit dem geringsten Risiko für den Auftragnehmer, während 3 die größte Bonus- und die größte Malusmasse enthielt. Die

Bild: RMV/Hemut Vogler

Qualitätsmessung wird dabei durch den RMV organisiert und finanziert. Sie besteht aus den jährlich stattfindenden Erhebungen sowie aus der dazugehörigen Datenbank, in der die Ergebnisse erfasst und ausgewertet werden.

### Objektive und subjektive Qualitätskriterien

Die Qualitätskriterien sind analog zu den Erhebungsmethoden in drei Bereiche gegliedert (➔ Tabelle, Seite 60). In allen Bereichen gibt es festgelegte Zielwerte, die die Erwartungshaltung des RMV widerspiegeln. Zur Einschätzung, wie eine realistische Erwartungshaltung auszusehen hat, wurde im Vorfeld ein Meinungsforschungsinstitut beauftragt, lokal betriebene Vertriebsstellen und deren Personal mit Leitfadeninterviews zu befragen. Die Zielwerte werden von Toleranzfeldern umgeben, die einen Spielraum bei der Qualitätseinhaltung zulassen. Erst bei deren Über- oder Unterschreitung kommen Malus- oder entsprechende Bonuszahlungen zustande. Kappungsgrenzen limitieren Ausschläge nach oben wie nach unten (➔ Grafik, Seite 61).

Die Qualitätskriterien wurden durch die beauftragte Rhein-Main-Verkehrsverbund Servicegesellschaft mbH (rms) operationalisiert und in Fragebögen bzw. Erhebungsdokumente überführt. Weiterhin ist die rms verantwortlich für die Durchführung der notwendigen Erhebungen sowie Auswertung und Aufbereitung der Daten. Die Daten werden anonymisiert in einer Datenbank erfasst, die automatisch die Höhe der Leistungsvergütung ausweist. Diese Datenbank wurde ebenfalls vom RMV beauftragt und von der rms entwickelt.

Bei objektiven Qualitätskriterien wird die Korrektheit von Verkaufs- bzw. Beratungsvorgängen untersucht. In „Mystery Shoppings“ werden speziell von der rms geschulte Testkunden verdeckt in die Verkaufsstellen entsendet, um sich zu einem Sachverhalt beraten zu lassen oder Testkäufe durchzuführen. Hierfür entwickelte die rms unterschiedliche realitätsnahe Testszenarien, welche insbesondere die Fach- und Servicekompetenz des Verkaufspersonals überprüfen. Die Fachkompetenz erhält dabei ein höheres Bewertungsgewicht als die Servicekompetenz. Es werden nicht nur tarifliche Kenntnisse geprüft – zum Beispiel ob ein korrektes Produkt zum richtigen Preis angeboten wird –, sondern auch andere Leistungen des RMV. Etwa, wohin sich ein Fahrgast wenden muss, wenn er seinen Regenschirm im Bus vergessen hat oder die 10-Minuten-Garantie in Anspruch nehmen will. Um Abnutzungserscheinungen der Szenarien zu vermeiden und neuen Produkten des RMV Rechnung zu tragen, werden die Szenarien jährlich geprüft und ggf. durch neue ersetzt.

Der Zielwert bei der Kompetenz des Verkaufspersonals (↗ Tabelle, Kriterienbereich a)) lag im ersten Jahr 2018 bei 85 Prozent. Das Toleranzfeld erstreckt sich um fünf

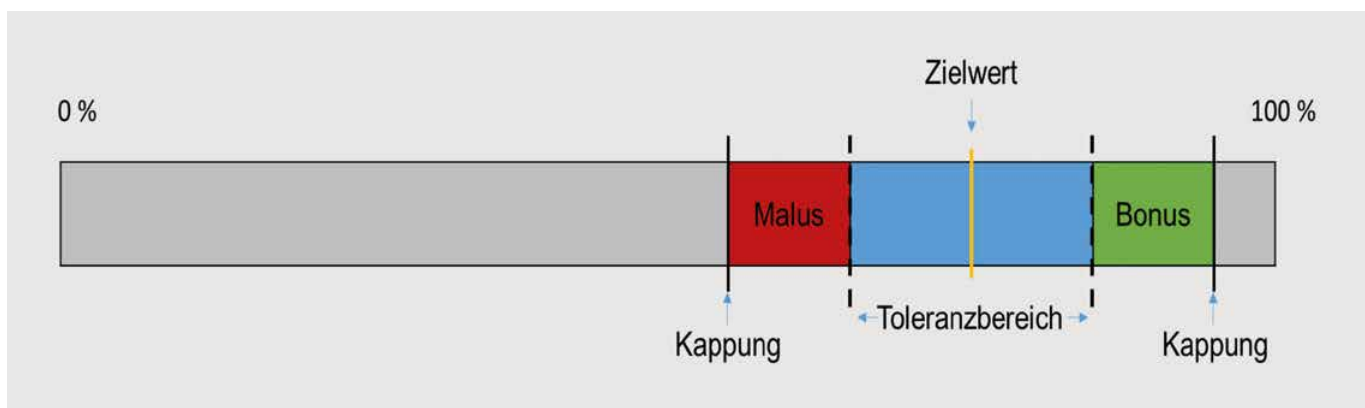
Prozent darüber und fünf Prozent darunter, die Kappungsgrenzen liegen bei jeweils plus/minus zehn Prozent. Das „Mystery Shopping“ weist eine Besonderheit auf: Im Vergleich zu den anderen Qualitätskriterien, deren Zielwerte über die Jahre konstant bleiben, steigt der zu erreichende Zielwert jedes Kalenderjahr um einen Prozentpunkt, bis er bei 90 Prozent angelangt ist. Das heißt, die Verkaufsstellen müssen ihre Service- und Beratungsqualität von Jahr zu Jahr steigern, um in den Bereich des Bonus zu gelangen. Das bietet eine zusätzliche Motivation, das Personal kontinuierlich in tariflichen Fragen zu schulen, zumal das „Mystery Shopping“ über 50 Prozent der Bonusmasse entscheidet.

Bei den subjektiven Qualitätskriterien kommt das Empfinden „echter“ RMV-Kunden zum Tragen. Unmittelbar nach Verlassen der jeweiligen Verkaufsstelle werden die Kunden von einem Interviewer zu ihrer Meinung nach sechs Kriterien befragt. Durch eine Eingangsfrage wird zunächst sichergestellt, dass es sich um RMV- und nicht um Drittkunden handelt. Anschließend werden sie gebeten, auf einer 10-Punkte-Skala die Kriterien Wartezeit, Dauer des Beratungsvorgangs, Freundlichkeit des Verkaufspersonals, Kompetenz des Verkaufspersonals, Sauberkeit sowie Atmosphäre in der Verkaufsstelle zu bewerten. Der subjektive Teil der Qualitätsmessung entscheidet über die anderen 50 Prozent der Bonusmasse (↗ Tabelle, Kriterienbereich c)).

Neben den „Mystery Shoppings“ und Kundenbefragungen bilden so genannte Sichtkontrollen ein weiteres objektives Qualitätskriterium. Hierbei untersucht das Erhebungspersonal wieder verdeckt, ob die Außen- und Innenkennzeichnung der Verkaufsstellen den Anforde-

Kriterienbereich	Qualitätskriterien	Methode	Bewertung	Besonderheit
a)	Kompetenz des Verkaufspersonals	Mystery Shopping	objektiv	Zielwert steigt / 50 % Anteil der Bonusmasse
b)	Kennzeichnungsvorgaben, Infomaterial, Erscheinungsbild	Sichtkontrolle	objektiv	keine Bonusmasse
c)	Freundlichkeit, Kompetenz, Atmosphäre, Sauberkeit	Kundenbefragung	subjektiv	50 % Anteil an Bonusmasse

Die Tabelle führt die Kriterienbereiche a), b) und c) sowie die Erhebungsmethoden auf.



Die Grafik zeigt Zielwert, Toleranzbereich und Kappungsgrenzen des RMV-Messsystems.

rungen des RMV entspricht, die geforderten Informationsmaterialien gut sichtbar ausliegen und ob das Erscheinungsbild der Kundenberater den Vorgaben für RMV-MobilitätsInfos und RMV-Agenturen entspricht. Die Sichtkontrollen bilden eine Ausnahme im Bonus-Malus-System. Hier wird kein Anreiz in Form einer Bonusmasse gesetzt, da diese Vorgaben eingehalten werden müssen und Qualität in diesem Bereich nicht schwanken darf (➔ Tabelle, Kriterienbereich b)).

Die Durchführung der Qualitätsmessung erfolgt in zwei Wellen pro Jahr (im Ausnahmejahr 2020 nur in einer Welle). Seit dem Frühjahr 2018 führt die rms jährlich 1600 Kundenbefragungen sowie etwa 500 „Mystery Shoppings“ und Testkäufe durch. Die Ergebnisse werden schon während oder unmittelbar nach der Durchführung digital erfasst, übermittelt und qualitätsgesichert.

### SPNV-Vertriebsdatenbank

Die Datenbank ist über eine Web-Anwendung zugänglich. Dies hat den Vorteil, dass keine Installation auf den jeweiligen Arbeits-PCs der Anwendenden notwendig ist. Sie kann per Webbrowser (beispielsweise Chrome von Google, Mozilla Firefox oder Safari von Apple) unabhängig vom Betriebssystem benutzt werden. Die in die Datenbank eingespeisten Daten sind für alle Projektbeteiligten einsehbar. Dadurch kann auch der Auftragnehmer, in diesem Fall die DB Vertrieb GmbH, die Ergebnisse je Verkaufsstelle betrachten. Dies bietet die Möglichkeit, gezielt bei einzelnen Verkaufsstellen nachzusteuern und bestimmte Themenbereiche bei Bedarf nachzuschulen.

Die Datenbankanwendung besteht aus drei Kernbereichen. Im Bereich „Stammdaten“ können je nach Berechtigung die relevanten Daten zu Verkaufsstellen und Vertragspartnern gepflegt und eingesehen werden. Hier sind Öffnungszeiten, Adressen und Ansprechpartner hinterlegt. Im Bereich „Erhebungen“ werden die im Laufe der Erhebungen ermittelten Daten hochgeladen. Im Bereich

„Analyse und Export“ sind die Ergebnisse einsehbar. Über das Hauptmenü der Anwendung lassen sich Funktionen zu den drei Kernbereichen der Anwendung auswählen.

### Stammdaten

Die Stammdaten werden in Listen dargestellt; über einstellbare Filter lassen sich Eingrenzungen vornehmen. Zusätzliche Funktionen, wie beispielsweise eine Detailansicht oder ein Formular zum Bearbeiten, lassen sich über Schaltflächen in der Zeile des jeweiligen Listeneintrags aufrufen. Generelle Funktionen, die nicht spezifisch zu einem Listeneintrag gehören, wie etwa das Anlegen neuer Listeneinträge, können über weitere Schaltflächen unterhalb der Listen aufgerufen werden.

### Datenupload

Erhebungen werden in das Tool über Formulare importiert. Bereits importierte Datensätze können angezeigt oder bearbeitet werden. Während des Importvorgangs finden Plausibilitätsprüfungen statt, die das Dateiformat sowie die Inhalte auf Korrektheit prüfen. Werden keine Fehler festgestellt, kann der Anwendende entscheiden, ob die zwischengespeicherten Importdaten verworfen oder dauerhaft gespeichert werden sollen. Sollten Fehler vorhanden sein, werden diese als Meldung ausgegeben, so dass der Anwendende hier interagieren kann.

### Analyse und Export

Um beispielsweise analysieren zu können, ob die Qualitätsvorgaben des RMV eingehalten wurden, können zuvor importierte Daten über die Menüpunkte im Bereich „Analyse/Export“ ausgewertet werden. Beim Import der Daten werden bereits erste Teilergebnisse berechnet. Diese werden mit weiteren Attributen (zum Beispiel beim „Mystery Shopping“ die Gewichtung einzelner Szenarien) verschnitten, sodass der Ergebniswert (Bonus/Malus) berechnet und angezeigt werden kann. Über Filter lassen sich Art

und Erhebungszeitraum in der Anzeige über die Weboberfläche eingrenzen. Die Ergebnisse können ebenfalls im CSV-Format exportiert werden (Screenshot unten).

**Technische Umsetzung der Anwendung**

Das serverseitig laufende Backend der Anwendung wurde mit Java umgesetzt. Java bietet einen großen Backlog an Softwarebibliotheken und Werkzeugen, auf die zurückgegriffen werden kann, sodass nicht ständig „das Rad neu erfunden“ werden muss. Die PostgreSQL Datenbank erfüllt als relationale Datenbank alle Anforderungen. Die Backend-Prozesse nutzen die Datenbank, um Daten nach dem Import zu speichern und bei manuellen Änderungen die Daten adäquat abzulegen.

Die Benutzeroberfläche wird mit modernen Werkzeugen umgesetzt, die es ermöglichen, Funktionen schnell in Menüs zu verpacken, die sich in einem aufgeräumten Look auf das Wesentliche beziehen. Die Anwendung wurde in einem agilen, schrittweisen Prozess entwickelt. Zu regelmäßigen Zeitpunkten und nach Fertigstellung zuvor abgestimmter Arbeitspakete wurde der aktuelle Entwicklungsstand dem Auftraggeber RMV vorgeführt und als Testversion bereitgestellt. So konnte dieser Wünsche, die zuvor nicht ersichtlich waren, auch später noch äußern, um sie rechtzeitig einarbeiten zu lassen.

**Das Qualitätsmesssystem in der Praxis**

Die Datenbankanwendung erleichtert die Berechnung der Ergebnisse und bietet den Vorteil, dass unabhängige Dritte (rms GmbH) transparent für Auftraggeber und Auftragnehmer einen nicht unerheblichen Teil der Vergütung ermitteln und die Ergebnisse zur Verfügung stellen. Sie können dann ohne größeren Aufwand direkt in den Abrechnungsprozess einfließen.

In der Summe hat sich das neue Qualitätsmesssystem des RMV als hilfreiches Instrument erwiesen, um die Qualität im SPNV-Vertrieb hochzuhalten und gezielt auf Schwächen reagieren zu können. Zweimal jährlich kommen der RMV, die DB Vertrieb GmbH und die rms GmbH zu einem Ergebnisworkshop zusammen. Dabei werden nicht nur die Zahlen präsentiert, sondern es besteht gleichzeitig auch die Möglichkeit, sich auszutauschen und gemeinsam Verbesserungspotential zu erkennen.

Dass das Qualitätsmesssystem in der Praxis gut funktioniert und dass die Erwartungshaltung des Verkehrsverbunds im Vorfeld gut eingeschätzt wurde, zeigen die Ergebnisse. Nachdem lediglich im ersten Jahr der Erwartungshorizont leicht untertroffen wurde, konnten die Ergebnisse bislang jedes Jahr gesteigert oder zumindest gehalten werden und lagen damit stets oberhalb des Erwartungshorizonts.

Auswertungsdaten							
Vertriebsstelle	Name Vertriebsstelle	Kundenbefragung		Mystery Shopping		Sichtkontrolle	
		Zielerreichung	Anz. Erheb.	Zielerreichung	Anz. Erheb.	Zielerreichung	Anz. Erheb.
0001	Beispielbahnhof	92,85%	24	68,06%	6	100,00%	6
1111	Beispielheim			98,33%	6	87,50%	6
2222	Beispielbach ABC			100,00%	8	100,00%	7
1234	Beispielstadt 123	92,94%	33	95,00%	12	100,00%	12
5678	Beispielstadt 456			92,14%	7	100,00%	7
Obere Kappung		88,00%		95,00%		99,50%	
Obere Toleranz		84,00%		91,25%		99,50%	
Zielwert:		75,00%		87,00%		99,00%	
Untere Toleranz		70,00%		83,75%		92,00%	
Untere Kappung		65,00%		77,77%		91,00%	
Gesamtwert:		90,10%		89,89%		97,96%	
Bonus/Malus:		46.500EUR		0EUR		0EUR	
<b>Bonus/Malus gesamt: 46.500EUR</b>							
<a href="#">Auswertungsergebnisse exportieren</a>							
<a href="#">Ergebnisse pro Erhebung exportieren</a>							

Der Screenshot zeigt eine beispielhafte Auswertung mit dem Gesamtergebnis aus Kundenbefragung, Mystery-Shopping und Sichtkontrolle.