

# **Karl-Georg Schroll**

vom Fachbereich VI  
(Geographie/Geowissenschaften)  
der Universität Trier

zur Verleihung des akademischen Grades

**doctor philosophiae**  
**(Dr. phil.)**

genehmigte Dissertation

## **Potenziale und Marktchancen für den ÖPNV in der Fläche.**

**Durch Kundenorientierung zu einem erfolgreichen *Markt-Standing*  
des ÖPNV im intermodalen Wettbewerb.**

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Heiner Monheim

Berichtersteller: Univ.-Prof. Dr. Ingo Eberle

Datum der wissenschaftlichen Aussprache: 21. Mai 2003

Trier 2003

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>0. Einleitung</b>	<b>2</b>
0.1 Problemaufriss.....	3
0.2 Problemlösungsansatz.....	6
0.3 Untersuchungskonzept.....	9
<b>1. Kapitel: Marktausgangssituation des ÖPNV in der Fläche</b>	<b>16</b>
1.1 Analyse der ökonomischen Situation des ÖPNV in der Fläche.....	17
1.1.1 Definition <i>Fläche</i> .....	17
1.1.2 Strukturell-ökonomische Grundlagen des Verkehrsmarkts.....	20
1.1.2.1 Verkehrsinfrastruktur.....	20
1.1.2.2 Verkehrsaufkommen.....	22
1.1.2.3 Verkehrsleistung.....	23
1.1.3 Ökonomische Bedingungen des ÖPNV in der Fläche.....	24
1.1.3.1 Konkurrenzsituation in der Vergabe öffentlicher Mittel.....	24
1.1.3.2 Finanzierungsinstrumentarien.....	26
1.2 Rechtlich-institutionelle Rahmenbedingungen.....	28
1.2.1 Rechtlich-institutioneller Rahmen.....	28
1.2.1.1 Darstellung des Rechtsrahmens zum ÖPNV.....	29
1.2.1.2 Der Nahverkehrsplan als Instrument.....	31
1.2.2 Institutionelle Akteure und ihre Einflüssebenen.....	33
1.2.2.1 Die Rolle der Aufgabenträger.....	34
1.2.2.2 Die Rolle der Genehmigungsbehörden.....	36

<b>Teil A:</b>	
<b>Angebotsqualität und Marktausschöpfung des ÖPNV in der Fläche – eine vergleichende Analyse</b>	<b>39</b>
<b>2. Kapitel:</b>	
<b>Vergleichende Analyse der Großräume Saarbrücken und Linz</b>	<b>40</b>
<b>2.1 Siedlungs- und Verkehrsstrukturen</b>	<b>41</b>
2.1.1 Siedlungs- und Verkehrsstrukturen im Großraum Saarbrücken	41
2.1.1.1 Das Untersuchungsgebiet „obere Saar“	42
2.1.1.2 Verkehrsverhältnisse „obere Saar“	46
2.1.2 Untersuchungsraum „südöstlicher Einzugsbereich Stadt Linz“	47
2.1.2.1 Siedlungs- und Wirtschaftsverhältnisse im Untersuchungsraum	49
2.1.2.2 Verkehrsverhältnisse im Untersuchungsraum	51
<b>2.2 ÖPNV-Angebotsqualität</b>	<b>53</b>
2.2.1 ÖPNV-Erschließungsstrukturen	54
2.2.1.1 ÖPNV-Infrastruktur	54
2.2.1.2 Erschließungsdefizite in der ÖPNV-Infrastruktur	55
2.2.2 ÖPNV-Angebotsqualität	58
2.2.2.1 Fahrzeuge und Haltepunkte/-stellen	59
2.2.2.2 Bedienungsangebot	60
2.2.3 Netz- und Systemwirkung	62
2.2.3.1 Bahn-/Busverknüpfung	63
2.2.3.2 Bus-/Busverknüpfung	64
<b>2.3 Methodiken zur Identifizierung potenzieller Verkehrsnachfragen</b>	<b>65</b>
2.3.1 Raumbezogene Potenzialanalyse	65
2.3.1.1 Potenzialidentifikation im Wohnsiedlungsbereich	66
2.3.1.2 Potenzialidentifikation in Gewerbe-/Industriegebiete	68
2.3.2 Potenzialanalyse „ruhender Verkehr“	70
<b>3. Kapitel:</b>	
<b>Analyse des Landkreises Aurich als „Referenzgebiet“</b>	<b>75</b>
<b>3.1 Siedlungs- und Verkehrsstrukturen</b>	<b>76</b>
3.1.1 Siedlungs- und Wirtschaftsverhältnisse	77
3.1.2 Verkehrsverhältnisse	79
<b>3.2 ÖPNV-Angebotsqualität im Landkreis Aurich</b>	<b>81</b>

<b>3.3 Feststellung potenzieller Verkehrsnachfragen im Landkreis Aurich...</b>	<b>83</b>
3.3.1 Verkehrsmengen des mIV als Basis zur Potenzialanalyse.....	83
3.3.2 Ableitung der potenziellen Verkehrsnachfrage.....	85
<b>4. Kapitel:</b>	
<b>Zusammenfassung und Fazit von Teil A</b>	<b>87</b>
<b>Teil B:</b>	
<b><i>Kundenorientierung als marktstrategischer Ansatz im ÖPNV-Bereich</i></b>	<b>89</b>
<b>5. Kapitel:</b>	
<b><i>Kundenorientierung als strategischer Ansatz</i></b>	<b>90</b>
<b>5.1 Das strategische Potenzial von <i>Kundenorientierung</i>.....</b>	<b>91</b>
5.1.1 Einordnung und Definition von Kundenorientierung.....	91
5.1.2 Historische Schritte zur „Marktmacht“ des Kunden.....	93
5.1.3 Ökonomische Erfolgswirksamkeit von Kundenorientierung.....	95
5.1.3.1 Nachweis der Erfolgswirksamkeit.....	96
5.1.3.2 Erfolg durch Kundenorientierung.....	98
<b>5.2 Lenkung der „Marktmacht“ des Kunden.....</b>	<b>101</b>
5.2.1 Lenkungsebene „Produktqualität“.....	101
5.2.2 Machtlenkung als individuelle Einflussebene.....	103
5.2.3 Aktivierung ökonomischer Potenziale.....	105
<b>5.3 „Interaktion“ als Teil kundenorientierter Marktstrategie.....</b>	<b>108</b>
5.3.1 Zur Rolle des Internen Kunden.....	109
5.3.2 Zur Bedeutung von Information.....	110
5.3.3 Zur Bedeutung von Kommunikation.....	111

<b>6. Kapitel:</b>	
<b>Strategisch wirksame Elemente im Dienstleistungsbereich ÖPNV</b>	<b>114</b>
<b>6.1 Kundenbindungsstrategien</b>	<b>115</b>
<b>6.2 Kundenmanagementstrategien</b>	<b>119</b>
6.2.1 Servicemanagement	119
6.2.2 Beschwerdemanagement	121
6.2.2.1 Beschwerdestimulierung	123
6.2.2.2 Beschwerdeannahme	123
6.2.2.3 Kosten und Nutzen einer Beschwerdeannahme	124
<b>7. Kapitel:</b>	
<b>Marketing im Dienstleistungsbereich ÖPNV</b>	<b>126</b>
<b>7.1 Grundzüge des Marketing im Dienstleistungsbereich ÖPNV</b>	<b>127</b>
7.1.1 Grundzüge des Dienstleistungsmarketing	127
7.1.2 Besondere Aspekte im ÖPNV-Marketing	130
<b>7.2 Strategien für ein ÖPNV-Marketing</b>	<b>134</b>
7.2.1 Marktsegmentierung im ÖPNV	135
7.2.2 „Individualisiertes Marketing“ als Strategie	137
7.2.3 <i>Branding</i> – eine „neue“ Marketingstrategie im Dienstleistungsbereich ÖPNV	139
7.2.3.1 <i>Branding</i> im Dienstleistungserstellungsprozess	140
7.2.3.2 <i>Branding</i> – Marktstrategie im ÖPNV	143
<b>7.3 Praktische Anwendung von <i>Kundenorientierung</i> im Verkehrswesen</b>	<b>147</b>
7.3.1 Erfolgreiche <i>Kundenorientierung</i> : Marktgestaltung in der Automobilbranche	147
7.3.1.1 Ziele der Kundenbindungsstrategie	148
7.3.1.2 Notwendigkeit eines Kundenbindungsprogramms	149
7.3.1.3 Umsetzung der Kundenbindungsstrategien	150
7.3.2 Beispiel <i>kundenorientierter</i> Marktgestaltung: „Fahrgastbegleitung im Nahverkehr“	152
7.3.2.1 Konzeptentwicklung	153
7.3.2.2 Praxisausbildung und Umsetzungsphase	154
7.3.2.3 Projekterfahrungen	155
7.3.2.4 Erfahrungen der Kooperationspartner	156
<b>8. Kapitel:</b>	
<b>Zusammenfassung von Teil B</b>	<b>158</b>

<b>Teil C:</b>	
<b>Konzept: Kundenorientierung im ÖPNV in der Fläche</b>	<b>160</b>
<b>9. Kapitel:</b>	
<b>Referenzebenen für Markt- und Kundenorientierung im ÖPNV</b>	<b>161</b>
<b>9.1 „best-practice“-Ansätze in Theorie</b>	<b>162</b>
9.1.1 Straßen für Alle	162
9.1.2 Neue-Bahn-Konzept	164
9.1.3 Die Flächenbahn als verkehrspolitische Alternative	166
<b>9.2 „best-practice“-Ansätze aus Praxis und Umsetzung</b>	<b>169</b>
9.2.1 Das Schweizer Modell	169
9.2.2 Das Flächenbahnkonzept Sachsen-Anhalt	173
9.2.3 „Erfolgsgeschichten in Deutschland“: Stadtbus- und Bahnkonzepte in der Fläche	175
9.2.3.1 Stadtbus Lemgo	176
9.2.3.2 Schönbuchbahn	178
<b>10. Kapitel:</b>	
<b>Prinzip einer kundenorientierten „ÖPNV-Angebotsplanung“ für die Fläche</b>	<b>182</b>
<b>10.1 Das Prinzip vereinfachter Methoden zur Potenzialanalyse</b>	<b>183</b>
10.1.1 Analyse von Bewertungsmethoden für den ÖPNV	184
10.1.1.1 Grundsätzliche Einschätzung zur „Standardisierten Bewertung“	184
10.1.1.2 Alternative Bewertungsmethoden	187
10.1.2 Potenzialanalyse nach SOCIALDATA	192
10.1.2.1 Ökonomisches Nachfragepotenzial	193
10.1.2.2 Kernaussagen der SOCIALDATA-Studie	195
10.1.2.3 „Objektiver“ Potenzialnachweis	196
10.1.2.4 Subjektbezogene Einschätzung der Potenziale	198
10.1.3 „Vereinfachte differenzierte Korridoranalyse“ für den Potenzialnachweis	200
10.1.3.1 Das Prinzip der Korridoranalyse	201
10.1.3.2 Differenzierte Korridor-Methode	202
10.1.3.3 Integrierte Abschätzung der Mindestnachfrage	206
<b>10.2 Entwicklung eines Modells für ÖPNV-Angebotsplanung</b>	<b>209</b>
10.2.1 Prinzipielle ÖPNV-Systeme, -Netze und -Angebotsstrukturen	210
10.2.1.1 Differenzierte ÖPNV-Systeme	210
10.2.1.2 Differenzierte ÖPNV-Netzstrukturen	211

---

10.2.1.3 ÖPNV-Angebotsstrukturen.....	212
10.2.2 Entwicklung einer prinzipiellen ÖPNV-Angebotsstruktur für die Fläche.....	215
10.2.2.1 Differenzierter Netzaufbau und ÖPNV-Angebotsgestaltung.....	215
10.2.2.2 Detailbeispiele für differenzierte ÖPNV-Erschließung.....	223
<b>11. Kapitel:</b>	
<b>Zusammenfassung von Teil C</b>	<b>228</b>
<b>12. Kapitel:</b>	
<b>Zusammenfassung und Forschungsbedarf</b>	<b>230</b>
<b>12.1 Zusammenfassung und Bewertung.....</b>	<b>231</b>
12.1.1 Thesen.....	231
12.1.2 Bewertung der Arbeitsergebnisse.....	236
<b>12.2 Weiterer Forschungsbedarf.....</b>	<b>238</b>
<b>Literaturangaben</b>	<b>241</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AEG</b>	Allgemeines Eisenbahngesetz
<b>ARL</b>	Akademie für Raumforschung und Landesplanung
<b>BBR</b>	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
<b>BGBI</b>	Bundesgesetzblatt
<b>BHO</b>	Bundeshaushaltsordnung
<b>BMVBW</b>	Bundesminister für Verkehr, Bauen und Wohnen
<b>DB AG</b>	Deutsche Bahn Aktiengesellschaft
<b>DTV</b>	durchschnittliches tägliches Verkehrsaufkommen
<b>ebda.</b>	ebenda
<b>et al.</b>	et altera
<b>etc.</b>	et cetera
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>EWG</b>	Europäische Währungsgemeinschaft
<b>GKV</b>	Geringste Kosten Verordnung
<b>GVFG</b>	Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz
<b>GVP</b>	Generalverkehrsplan
<b>Hrsg.</b>	Herausgeber
<b>KBS</b>	Kursbuchstrecke
<b>mIV</b>	motorisierter Individualverkehr
<b>NVG</b>	Nahverkehrsgesetz
<b>NVP</b>	Nahverkehrsplan
<b>o.J.</b>	ohne Jahresangabe
<b>o.O.</b>	ohne Ortsangabe
<b>ÖPNV</b>	öffentlicher Personennahverkehr
<b>ÖV</b>	öffentlicher Verkehr
<b>PBefG</b>	Personenbeförderungsgesetz
<b>pkm</b>	Personen-km
<b>RegG</b>	Regionalisierungsgesetz
<b>s.</b>	siehe
<b>SPNV</b>	Schienenpersonennahverkehr
<b>strÖPNV</b>	straßengebundener öffentlicher Personennahverkehr
<b>tkm</b>	Tonnen-km
<b>UBA</b>	Umweltbundesamt
<b>VDV</b>	Verband Deutscher Verkehrsunternehmen
<b>VEP</b>	Verkehrsentwicklungsplanung
<b>VLA</b>	Verkehrsgemeinschaft Landkreis Aurich
<b>w.o.</b>	weiter oben
<b>w.u.</b>	weiter unten



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01	Kategorienherleitung und ihre Verknüpfung	S. 11
Abbildung 02	Untersuchungsgebiet „obere Saar“	S. 44
Abbildung 03	Untersuchungsgebiet I, südöstlich Linz	S. 48
Abbildung 04	Schem. Darstellung des Streckenverlaufs „gebrochener Verkehr“	S. 57
Abbildung 05	Schem. Darstellung des Streckenverlaufs mit „Einschleifvariante“	S. 58
Abbildung 06	Ausschöpfungsfläche am Beispiel Bübingen und Auersmacher	S. 67
Abbildung 07	Identifizierung von Potenzialen im Industrie- und Gewerbebereich	S. 69
Abbildung 08	Untersuchungsraum Landkreis Aurich	S. 77
Abbildung 09	Periodisierung von Marktstrategien	S. 95
Abbildung 10	Einschätzung von kundenorientierten Unternehmungen	S. 97
Abbildung 11	Selbst-Überschätzung von Kundenorientierung	S. 98
Abbildung 12	Wachstumschancen durch Kundenorientierung	S. 100
Abbildung 13	Wirkungskette zur Aktivierung ökonomischer Potenziale	S. 106
Abbildung 14	Interaktion und ihre wechselseitigen Grundlagen	S. 108
Abbildung 15	Gewichtung Kunden nach „Kundenwert“ und „Ertragspotenzial“	S. 117
Abbildung 16	Kosten-Nutzen-Vergleich eines Beschwerdemanagements	S. 125
Abbildung 17	„Magisches“ Viereck der Marketing-Beziehung	S. 128
Abbildung 18	Dialogorientierte Phasen des Indimark	S. 138
Abbildung 19	Liniennetz des Stadtbus Lemgo (schem. Darstellung)	S. 177
Abbildung 20	Streckenverlauf Schönbuchbahn	S. 179
Abbildung 21	Prinzipieller Nachfragebedarf entlang einer Bahnstrecke	S. 190
Abbildung 22	Prinzipiskizze Einzugsbereiche Korridor 1 - 3	S. 202
Abbildung 23	Prinzipiskizze Einzugsbereich außerhalb der Korridore	S. 203
Abbildung 24	Prinzipiskizze ÖPNV-Angebotsplanung „Landkreis Aurich“	S. 214
Abbildung 25	Idealtypisches differenziertes ÖPNV-Netz	S. 218
Abbildung 26	Flexlinerprinzip: Annäherung an den Knoten „X“	S. 220
Abbildung 27	Flexlinerprinzip: Verlassen des Knotens „X“ n. vollzog. Flügelung	S. 221
Abbildung 28	Differenziertes Nahverkehrsangebot Kleinstadt	S. 224
Abbildung 29	Differenziertes Nahverkehrsangebot Flächen- Gemeinde	S. 226

Bearbeitung:

**Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll**

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 01	Städte, Stadt- und Ortsteile an der "oberen Saar"	S. 42
Tabelle 02	Einwohner und Arbeitsplätze "obere Saar" n. zonaler Zuordnung	S. 45
Tabelle 03	Bevölkerungsentwicklung im Untersuchungsgebiet Linz	S. 50
Tabelle 04	Verkehrsmengen im Untersuchungsgebiet Linz	S. 51
Tabelle 05	Strukturdefizite im Busverkehr "obere Saar"	S. 55
Tabelle 06	Bedienungsanzahl Saarbahn zw. Brebach Bf und Kleinblittersdorf	S. 60
Tabelle 07	Angebotsanalyse strÖPNV auf der Relation "Linz-Stadt" und "Linz-Land"	S. 61
Tabelle 08	Verknüpfungsrate S 1 - Buslinien	S. 63
Tabelle 09	Wegestrecken und Erschließungspotenzial „obere Saar“	S. 67
Tabelle 10	Identifizierung von Potenzialen im kommerzialen Bereich "obere Saar"	S. 70
Tabelle 11	Park- und PKW-Stellplätze im Einzugsbereich der Florianer-Bahn	S. 71
Tabelle 12	Touristische Ziele und Besucher-/Nutzerangabe Florianer-Bahn	S. 72
Tabelle 13	Potenzielle Verkehrsnachfrage aus dem Stellplatzaufkommen "Linz"	S. 72
Tabelle 14	Abschätzung der Mindestnachfrage im Einzugsbereich Florianer-Bahn	S. 73
Tabelle 15	Einwohner und Fläche des Landkreises Aurich und der Stadt Emden	S. 78
Tabelle 16	Arbeitsstätten und Mitarbeiter im Landkreis Aurich	S. 78
Tabelle 17	Arbeitsstätten und Mitarbeiter der Stadt Emden	S. 78
Tabelle 18	Entwicklung der PKW-Dichte/1000 Einw. „Landkreis Aurich“	S. 80
Tabelle 19	Tägliche Verkehrsbelastung und Fahrzeugleistung „Landkreis Aurich“	S. 84
Tabelle 20	Erbrachte Fahrleistung im Landkreis Aurich (1999)	S. 84
Tabelle 21	Grunddaten für potenzielle Verkehrsnachfrage je Tag „Landkreis Aurich“	S. 85
Tabelle 22	Verkehrsmittelwahl	S. 196
Tabelle 23	Mobilität	S. 197
Tabelle 24	PKW-Nutzung	S. 197
Tabelle 25	Aktivitäten	S. 197
Tabelle 26	Erschließungsgrad für ÖPNV-Potenziale je Korridor (Landkreis Aurich)	S. 205
Tabelle 27	Einwohnerdichte je Korridor (Landkreis Aurich)	S. 206
Tabelle 28	Jährliche Mindestnachfrage im Korridorbereich (Landkreis Aurich)	S. 207
Tabelle 29	Bilanz Alt- und Neuverkehre im ÖPNV (Landkreis Aurich)	S. 208
Tabelle 30	Prinzipielle Richtwerte für ÖPNV-Strukturen	S. 211
Tabelle 31	Zugkonfiguration nach Flügelung (Flexlinerprinzip)	S. 221

Bearbeitung:

**Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll**

## Vorwort

Der ÖPNV ist ein Kind der Industrialisierung und der damit einhergehenden Entstehung von Massengütern, Menschenmassen, Massentransportmitteln und räumlicher Arbeitsteilung. Mit der Ausbreitung und Spezialisierung der Güter- und Konsumproduktionen ergaben sich zunehmende Entfernungen. Es entstanden ein differenziert gestaltetes „Verkehrssystem“ und ein „Verkehrsmarkt“ für Güter und Personen, über die nicht nur die schnell wachsenden Großstädte und Ballungsgebiete, sondern auch „die Fläche“ weitgehend erschlossen wurden. Die Verkehrsunternehmen nahmen bis in die 1930er Jahre aufgrund des „Verkäufer-Monopols“ eine unangefochtene Stellung ein. Erst durch die Ausweitung des Straßennetzes bei gleichzeitig zunehmender Verbreitung des PKWs erhielt das bestehende „natürliche Monopol“ erhebliche Konkurrenz. Da weder von Politik noch von Verkehrsunternehmen adäquat auf diese Marktentwicklung reagiert wurde, gingen, trotz großer Bevölkerungszuwächse und damit zunehmender prinzipieller Nachfragepotenziale, die Marktanteile des ÖPNV erheblich zurück. Am stärksten davon betroffen waren ländliche Regionen, in denen der ÖPNV auf ein minimales Restangebot zusammenschrumpfte. Obwohl „Kundenorientierung“ im ÖPNV-Bereich als eine mögliche Marktstrategie inzwischen bei vielen Verkehrsunternehmen auf der Agenda steht, fehlen bislang konsistente Marktstrategien, die auch den ÖPNV in der Fläche einschließen. Die vorliegende Arbeit will mit ihrem Ansatz diese Lücke schließen.

Die Dissertation entstand aus einer Reihe von Auftragsuntersuchungen, die ich mit meinem Büro „öV-Verkehrsplanung“ im Saarland, in Niedersachsen und in Österreich durchgeführt habe und auf Anregung von Herrn Prof. Dr. Heiner Monheim als Grundlage für diese Arbeit ausgewertet wurden. Herr Prof. Dr. Monheim übernahm dankenswerterweise auch die Betreuung der Dissertation. Für die Übernahme des Zweitgutachtens bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Ingo Eberle. Weiter danken möchte ich Herrn Dr. rer.pol Albrecht Iwersen für konstruktive Kritik und Anregungen für den ökonomischen Anteil, ebenso Herrn Kai Hoop für die gründliche Durchsicht der Arbeit sowie Frau Sonja Kolb für einen Teil der Literaturrecherche. Dank gebührt auch meinen „nichtsahnenden“ Eltern, die mich unterstützten, sowie meiner Freundin Silvia, die mich „zwischen den Zeiten“ wohltuend an das Private erinnerte.

## 0. Einleitung

Global wie lokal gesehen nimmt der motorisierte Individualverkehr (mIV), bei gleichzeitiger Abnahme der Anteile des öffentlichen Verkehrs (ÖV<sup>1</sup>), im Verkehrsmarkt beständig zu. Innerhalb des öffentlichen Verkehrs ist der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) der wichtigste Teil. Die räumlichen, siedlungsstrukturellen, ökologischen und gesundheitlichen Auswirkungen, die durch diese mIV-Zunahmen entstehen, sind vielfältig belegt (BBR 2000: 75 f; UBA 2000: 11 ff). Andererseits sieht sich die „öffentliche Hand“ aus angeblich finanziellen Gründen immer weniger in der Lage, eine so starke infrastrukturelle wie organisationelle Unterstützung für den ÖPNV zu leisten, dass dieser konkurrenzfähige, attraktive, flächendeckende Systeme auf allen Maßstabsebenen entwickeln kann. Die Selbstverpflichtung in den Nahverkehrsgesetzen der Länder zur „Daseinsvorsorge“ bzw. für eine „ausreichende Bedienung“ der Bevölkerung mit Verkehrsleistung stellt eine „freiwillige“, am jeweiligen Haushaltsbudget („Grundsätze der Wirtschaftlichkeit“) und der spezifischen ÖPNV-Tradition und -Priorität orientierte Aufgabe dar<sup>2</sup>. Die Konsequenz daraus ist, dass Kommunen und Gebietskörperschaften nur unabdingbare „Notwendigkeiten“ in der ÖPNV-Bedienung, insbesondere in der Fläche, ableiten. Dadurch erhält der ÖPNV in der Fläche überwiegend das „Loser-Image“ des „Almosenempfängers“, der „Arme-Leute-Mobilität“. Volkswirtschaftlich betrachtet werden dadurch die Weichen falsch gestellt, weil sich ein Teufelskreis fortschreitender Angebotsverschlechterungen und Nachfrage-rückgänge ergibt. Auch die vom mIV hervorgerufenen Kosten werden bei weitem nicht durch seine „Einnahmen“ gedeckt. Trotzdem verausgaben die angeblich am Ende ihrer Finanzkraft stehenden Kommunen weiterhin den größten Teil ihrer Verkehrsausgaben im Straßen- und Parkplatzbau. Aber solange dieses „Loser-Image“ beibehalten wird und kein attraktives, am Kunden ausgerichtetes ÖPNV-Angebot vorhanden ist, welches Kundeneinnahmen und nicht „Subventionen“ fördert, werden die kommunalen Haushalte weiter „schwer“ an ihrer „Kostenbürde“ in Bezug auf den ÖPNV tragen.

---

<sup>1</sup> ÖV wird als Sammelbegriff verstanden, der den straßengebundenen öffentlichen Personennahverkehr (strÖPNV), den Schienenpersonennahverkehr (SPNV) und den Fernverkehr umfasst.

<sup>2</sup> beispielhaft soll auf das „Landesgesetz über den öffentlichen Personennahverkehr“ (NVG) des Landes Rheinland-Pfalz verwiesen werden: §§ 1 u. 2 NVG

## 0.1 Problemaufriss

Der Konsumentenalltag ist durch vielfältiges „Marktverhalten“ geprägt. Aus einem Konglomerat von Nutzen, Erwartungen, Wunschvorstellungen und Gefühlen entscheidet man, was subjektiv gefällt und was wir demnach kaufen. Für das vom Kunden formulierte „Bedürfnis“ strebt „der Markt“ eine zufriedenstellende „Lösung“ an. Der Kunde verfügt über die Kaufkraft („ökonomisches Potenzial“). Einen Anteil an seiner Kaufkraft zu erhalten, ist prinzipielles Ziel der Anstrengungen von Unternehmungen oder Dienstleistungsanbietern. Die Angebote müssen für den ökonomischen Erfolg *kundenorientiert* sein, d.h. „Nutzen“ und „Lösungen“ für den Kunden bereitstellen. Untersuchungen aus der unternehmensberatenden Praxis zeigen (GÜNDLING 1997; DROEGE 1998; GEFFROY 1999,) dass *diejenigen* Unternehmungen wirtschaftlich am erfolgreichsten sind, die eine konsequente *Kundenorientierung* verfolgen.

Für den ÖPNV generell spielte dagegen bislang „der Kunde“, der bisher am Ende der Wertschöpfungskette stand, eher eine geringe Rolle, wenngleich in zahlreichen neueren Fachartikeln dieser Kunde, im Kontext mit dem sich entfaltenden nationalen und internationalen Wettbewerb, stärker in den Mittelpunkt gerückt wird. Dieser Kunde steht, im Gegensatz zum „institutionellen Kunden“ des ÖPNV, den Aufgabenträgern und Leistungsbestellern, im Zentrum dieser Arbeit, weil von ihm die Nachfrage nach „Nutzen“ bzw. „Lösungen“, wofür er sein „ökonomisches Potenzial“ einsetzen will, zu erwarten ist. Ob er sich für ein ÖPNV-Angebot entscheiden will und kann, hängt allerdings überwiegend vom „institutionellen Kunden“ ab: welche Strukturen bedient werden sollen, welche Qualität das Angebot haben soll, in welchem quantitativen wie qualitativen Umfang überhaupt bestellt wird, d.h. ob das ÖPNV-Angebot überhaupt für den Kunden nutzbar ist und ob es eine Alternative auf dem Verkehrsmarkt darstellt.

Der strÖPNV ist – im Gegensatz zum SPNV – noch nach alten Mustern des Personenbeförderungsrechts (PBefG) organisiert, das im Prinzip jede Marktaktivität unterbindet. *Kundenorientierung* kann daher vom Grundsatz nicht stattfinden, weil die rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen den Verkehrsunternehmen weitgehende „Marktfreiheit“ zubilligen, d.h. sie werden im Prinzip vom Markt „freigestellt“. Der Wettbewerb um den Kunden findet nicht statt. Deshalb ist der Umsatz mit Endverbrauchern nicht das vorrangige Ziel von unternehmerischen Anstrengungen. Statt dessen versuchen die

Unternehmungen, die gesetzlich zugesicherten Ausgleichszahlungen zu maximieren. Eine konsequente *Kundenorientierung* erfolgt nicht, weil z.B. die durch das PBefG geregelte Konzessionsvergabe an Verkehrsunternehmen keine Marktanreize setzt, was sich wiederum auch auf die Angebotsqualität des ÖPNV auswirkt. Folglich steht auch der ÖPNV beim Kunden nicht gerade im Fokus seiner Nutzenerwartungen, weil „zufriedenstellende Lösungen“ für seine alltägliche Mobilitätspraxis ausbleiben. Daher regelt der Kunde als Endverbraucher, insbesondere in der Fläche, seine Mobilitätsbedürfnisse überwiegend „individuell“ mit dem Auto, wie der hohe Besitz an PKWs und die intensive PKW-Nutzung in der Fläche belegen.

Für eine Veränderung der „ökonomischen Realität“ in Bezug auf die Chance, die in einer marktorientierten Gestaltung des ÖPNV liegt, fehlt ein marktwirtschaftlich notwendiges Bewusstsein der *professionellen Akteure*<sup>1</sup>: die im Verkehrsmarkt liegenden Potenziale für den ÖPNV in der *Fläche* werden entweder nicht erkannt oder als wenig relevant eingeschätzt. Sie gehen davon aus, dass „in den zersiedelten ländlichen und suburbanen Strukturen (...) Mobilität nur mit dem Auto möglich (sei)“ (MONHEIM 2000: 11). Aus diesem Grund liegen auch nur wenige geschlossene marktwirtschaftlich ausgerichtete ÖPNV-Konzepte vor. Vor diesem Hintergrund erscheint es deshalb zwingend notwendig, „alte Zöpfe“ abzuschneiden. So verweist WOLF auf das finanzielle Defizit und die Leistungsschwäche im ÖPNV im Zusammenhang mit „der mangelnden Kunden- und Marktorientierung der Träger des gemeinwirtschaftlichen Sektors“ (WOLF, R. 1995: 148). Dabei wird es allerdings für diese (Aufgaben-)Träger in Zukunft immer schwieriger, im konventionellen System marktgerechte finanzielle Grundlagen zur Verfügung zu stellen. Die bisher bedeutendste Finanzierungsquelle für den ÖPNV in der Fläche, der Schülerverkehr, nimmt aus demografischen und fiskalischen Gründen ab (Bemessungsgrundlage der Länder). Wenn der bis zum Jahr 2015 prognostizierte 50 %-ige Rückgang an Schülerzahlen wahr wird, müssen die Leistungen im Schülertransport erheblich eingeschränkt werden. Schon jetzt reduzieren die Finanzminister der Länder die Erstattungssätze gesetzlicher Ausgleichszahlungen deutlich. Hinzu kommen die insgesamt immer geringer werdenden öffentlichen Mittel der lokalen und regionalen Gebietskörperschaften. Auch die Verlagerungen der Finanzprioritäten im Gemeinde-

---

<sup>1</sup> mit diesem Begriff werden alle Akteure bezeichnet, die in der Arena des ÖPNV als „Entscheider“ und/oder „Gestalter“ hervortreten (z.B. Politik-, Verwaltungsebene, Verkehrsunternehmen)

verkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG) zum Schienenverkehr<sup>1</sup> und eine sukzessive Verschiebung der Aufteilungsquote der Mittel des Sektors Straßenbau, reduzieren den Spielraum für den ÖPNV in der Fläche. Daher ist der Einschätzung von WOLF zuzustimmen: „Ob der Nahverkehr als auf Dauer bezuschusster Regiebetrieb oder als kunden- und ertragsorientiertes Dienstleistungsunternehmen geführt wird, dürfte für die Zukunft des ÖPNV entscheidend sein“ (WOLF, R. 1995: 148). Im Rekurs auf DROEGE bleibt deshalb festzustellen, dass *Kundenorientierung* zwar per se keine Garantie für Markterfolg darstellt – vor allem, wenn sie nicht konsequent angewandt wird (DROEGE 1998: 36 ff) – aber anders als über die Gewinnung von Kunden (d.h. Ansprache von Nachfragepotenzialen aus dem mIV-Bereich) ist kein wirtschaftlicher Erfolg im intermodalen Wettbewerb für den ÖPNV in der Fläche und auch kein qualitätsfördernder intramodaler Wettbewerb möglich. Für ein erfolgreiches wirtschaftliches Handeln schafft schließlich nur der Kunde die Grundlage, nämlich „Umsätze, Gewinne, Gehälter“ (BECKER, R. 1997: 31). Daher sollte eine ÖPNV-Strategie dort ansetzen, wo potenzielle Kunden für den ÖPNV zu finden sind: beim Autofahrer direkt, an Tankstellen, Reparaturwerkstätten etc. Um diesen Kunden jedoch eine Mobilitätsalternative zum PKW zu bieten, mit der er ebenfalls seine „individuellen“ Mobilitätsbedürfnisse befriedigen kann, ist ein am Kunden ausgerichtetes, ubiquitär verfügbares und differenziert abgestimmtes öffentliches Verkehrssystem erforderlich. Dies ist – im Falle von Markterfolg und damit einhergehender Umsatz- und Erlössteigerung – gleichzeitig eine Basis zur Entlastung der angestregten kommunalen Haushaltskassen.

---

<sup>1</sup> so werden z.B. in Rheinland-Pfalz keine Anschaffungen von Bussen (strÖPNV) und Bus-Betriebshöfe bezuschusst, weil GVFG-Mittel ausschließlich im SPNV verwendet werden

## 0.2 Problemlösungsansatz

Der Problemaufriss führt zu einer Reihe verkehrspolitischer und ökonomischer Fragestellungen: Warum führt der ÖPNV in der Fläche ein „Schattendasein“? Ist die Bevölkerung in der Fläche grundsätzlich autofixiert? Ist ausschließlich der PKW für die dispersen Siedlungsstrukturen in der Fläche *das* adäquate Verkehrsmittel? Oder *müssen* Autos deshalb benutzt werden, weil der ÖPNV mangelhaft entwickelt ist? Muss die „öffentliche Hand“ weitgehend den ÖPNV mit hohen Zuschüssen versorgen? Könnte der ÖPNV, bei „gerechten“ Marktbedingungen, auch weitgehend aus eigener Kraft wirtschaften? Unter welchen Voraussetzungen können autogewohnte Individuen in der Fläche zum Umsteigen gewonnen werden?

Aus diesen Fragen lässt sich folgende Überlegung ableiten: Wenn der ÖPNV in der Fläche „besser“ – im Sinne des *Markt-Standing*<sup>1</sup> – entwickelt werden würde, dann würden die Menschen weniger auf den mIV zurückgreifen, sondern sie würden *Kunden* attraktiver Mobilitätsdienstleistungen im öffentlichen Verkehr und ihr „Unkostenbeitrag“ würde neue Investitionen für ein ÖPNV-System von hoher Qualität rechtfertigen.

Diese Einschätzung mag auf den ersten Blick naiv anmuten. Ein Blick „über den Tellerrand“ hinaus lässt jedoch eine Vielzahl praktischer Beispiele aus der Schweiz, den Niederlanden und einigen erfolgreichen deutschen Projekten von am Kunden ausgerichteten ÖPNV-Systemen finden. Sie belegen, dass es auch anders geht, wenn ein innovativer und am Kunden orientierter ÖPNV eingeführt wird: der ÖPNV muss in der Fläche nicht als aussichtsloses Restangebot für wenige Autolose verharren, sondern ist durchaus in der Lage, Markterfolge zu erzielen. Grundvoraussetzung ist, dass er nach „konsumwirtschaftlichen“ Gesichtspunkten gestaltet wird. Dazu sind aber zwei Bedingungen erforderlich, damit der ÖPNV wirtschaftlich signifikante Marktanteile erreichen kann: zum einen muss sich die „ÖPNV-Produktqualität“ konsequent am Kunden ausrichten, zum anderen müssen „gerechte“ marktwirtschaftliche Bedingungen einen Wettbewerb im Verkehrsmarkt<sup>2</sup> gegenüber dem mIV ermöglichen. Würden die Menschen am Mobilitätsmarkt in der Fläche in dem Maße von ÖPNV umworben, wie dies im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich erlebt wird, könnte ein *Wettbewerbsvorteil* im Verkehrsmarkt gegenüber dem „Wettbewerber“ mIV errungen werden. Es gilt somit ein

<sup>1</sup> der Begriff wird im übertragenen Sinne als „sich behaupten“ verstanden

<sup>2</sup> im Verkehrsmarkt werden ausschließlich die Anteile des mIV und des ÖPNV betrachtet



Konzept für ein erfolgreiches *Markt-Standing* für den ÖPNV in der Fläche zu entwickeln, das dem Konkurrenten Marktanteile entzieht. Somit zielt die Stoßrichtung dieser Arbeit auf den Wettbewerb mit dem mIV. Sie blendet andere Konkurrenten wie Flugzeug und Schiff aus. Teile des Umweltverbundes (dazu gehören z.B. Fahrrad, Zufußgehen, auch Car-Sharing) werden in die kombinierte Nutzung mit dem ÖPNV einbezogen, weil es nicht Ziel sein kann, dem Fuß- und Fahrradverkehr Marktanteile abzujagen. Sie sind wichtige Partner in einem Gesamtsystem des Umweltverbundes, weil sie Teilaufgaben hinsichtlich der ÖPNV-Netzergänzung und dem Vor- und Nachlauf wahrnehmen. Deshalb sind zu den vorgenannten Verkehrsmitteln, einschließlich des ÖPNV, auch weitere systemvernetzende Elemente wie bike&ride und park&ride, insbesondere in dispersen Siedlungsstrukturen, einzubeziehen. Somit ist die Einführung einer generellen Marktstrategie *Kundenorientierung*, unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus dem Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich, auch für den ÖPNV erfolgversprechend. Ziel dieser Arbeit ist es daher, eine *Konzeption für ein erfolgreiches Markt-Standing für den ÖPNV in der Fläche* zu entwickeln. Dieses Ziel soll durch zwei miteinander verbundene Schritte erreicht werden:

- zum einen durch eine Analyse der *Kundenorientierung* als Marktstrategie, insbesondere basierend auf Erkenntnissen aus dem Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich, wobei gleichzeitig eine Übertragung dieser Ansätze auf den Verkehrsmarkt resp. *öffentlichen* Verkehrsmarkt überprüft wird,
- zum anderen durch die Entwicklung einer hieraus abgeleiteten *ÖPNV-Produktqualität*, ausgerichtet auf alle Maßstabsebenen der Fläche, um über ein differenziertes ÖPNV-Angebot für marktwirtschaftliche Anreize zu sorgen, die gleichzeitig einen erfolgreichen intermodalen Wettbewerb initiieren.

Die zentrale Frage ist also:

*Wie sollte die ÖPNV-Produktqualität in der Fläche beschaffen sein, um über die Marktstrategie der Kundenorientierung die dafür notwendige ökonomische Basis (Kunden-Nachfrage) zu erreichen?*

*Kundenorientierung* ist dabei stets als umfassende Marktstrategie zu verstehen, die Produkt, Kunde und Unternehmung in einer gemeinsamen Handlungsebene zusammenführt (BRUHN 1999). Ist *Kundenorientierung* darüber hinaus als Basis für Finanzierung, Wettbewerb und Marktfähigkeit in

Bezug auf den ÖPNV in der Fläche erkannt, lassen sich auch die erforderlichen politischen Rahmenbedingungen zur Umsetzung formulieren.

### 0.3 Untersuchungskonzept

Für den Dienstleistungsbereich ÖPNV liegen bisher nur wenig geschlossene marktwirtschaftlich ausgerichtete ÖPNV-Konzepte vor. Für den in der Fläche agierenden ÖPNV sind daher nur wenig in sich konsistente Ansätze bekannt, die im Kontext von Angebotsplanung, Nachfragewirkungen, Markt- und Kundenorientierung stehen. Dies lässt sich u.a. durch die Neuorientierung der „Standardisierten Bewertung“ belegen, die – gut 25 Jahre nach ihrer Entstehung – in ihrer Version 2000 zum ersten Mal explizit „die Fläche“ in das Bewertungsverfahren einbezieht, um über „Nachfragemodelle“ den vorhandenen Bedarf und potenzielle Verkehrsnachfragen für den ÖPNV feststellen zu können (GLÜCK/HEIMERL u.a. 2001: 17; SCHÄFER 2001: 7 ff).

HEINZE verlangt eine „andere Verkehrsmobilität“, um den ÖPNV in der Fläche rentabel zu gestalten (HEINZE 2001: 53). Er spricht vom neuen „Gemeinschaftsverkehr“, der z.B. schnelle Buslinien im regionalen Bereich mit bedarfsorientierten Angeboten in lokalen bzw. in lokal-regionalen Einsatzgebieten verknüpft. Trotz niedrigerer Nachfragedichten als in Ballungsgebieten sieht HEINZE dann einen ökonomischen Erfolg, wenn die unterschiedlichen Siedlungsstrukturen und Bedarfe durch ein abgestimmtes System unterschiedlicher Verkehrsträger und differenzierter Angebote abgedeckt werden (ebda.). Das Gesamtsystem für eine „bessere Mobilität“ würde dann auch die Qualität einer echten Alternative für den „Autoalltag“ darstellen (MONHEIM 2001a: 195).

Das Untersuchungskonzept umfasst sowohl einen theoretischen Bezugsrahmen (**Abschnitt 0.3.1**) als auch Erläuterungen zur methodischen Vorgehensweise (**Abschnitt 0.3.2**). Abschließend wird der Aufbau der Untersuchung vorgestellt (**Abschnitt 0.3.3**).

### 0.3.1 Theoretischer Rahmen

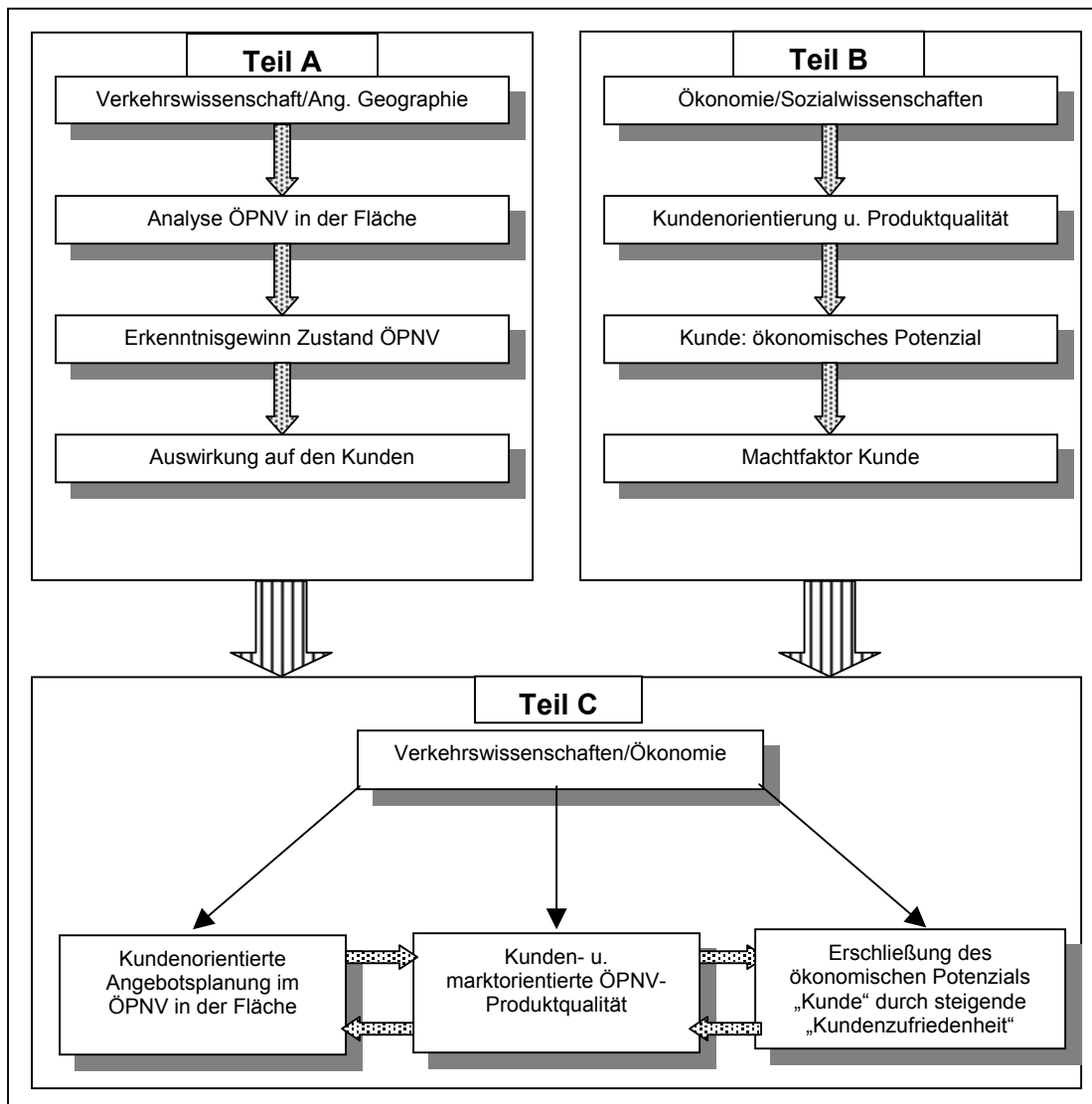
Der *Theoretische Rahmen* erstreckt sich über folgende vier Hauptdisziplinen:

- Ökonomie
- Sozialwissenschaften
- Verkehrswissenschaft
- Angewandte Geographie.

Daraus abgeleitet sind die Kategorien „Kundenorientierung“ und „Verkehrsplanung und -entwicklung“, mit der besonderen Akzentuierung auf den „öffentlichen Personennahverkehr“ (ÖPNV) in der Fläche. Vor diesem Hintergrund wird ein interdisziplinärer Rahmen entwickelt, in dem sich *Kundenorientierung* und die davon abzuleitende *Produktqualität* mit integrierten verkehrsplanerischen Zielen und ÖPNV-Angebotsplanung verbinden und so zu einem gemeinsamen Lösungsansatz führen lassen. Im Bereich der *Kundenorientierung* wird dabei auf ökonomische und sozialwissenschaftliche Grundlagen abgestellt. Im Bereich Verkehrsplanung/-entwicklung werden Verkehrsanalysen, wissenschaftliche Entwürfe und Untersuchungen zur praktischen Umsetzung in Deutschland und der Schweiz herangezogen, die sich vor allem mit der Verkehrsproblematik in der Fläche, mit den spezifischen Bereichen der *differenzierten Bedienung*, mit *ÖPNV-Bedarfssystemen* und *Bussystemen in Klein- und Mittelstädten* und mit erfolgreichen Regionalbahnkonzepten auseinandergesetzt haben.

Die folgende *Abbildung 01* zeigt die Hauptdisziplinen differenziert nach den Schwerpunkten in den Teilen A und B. Die davon abgeleiteten Kategorien verdichten die spezifischen Erkenntnisse in den jeweiligen Bearbeitungsschwerpunkten. In der Zusammenführung in Teil C werden die Wechselbeziehungen zwischen *Kundenorientierung* und der erforderlichen ÖPNV-Angebotsplanung und ihr Zusammenwirken zu einer neuen „kunden- und marktorientierten ÖPNV-Produktqualität“ deutlich. Die genaue Herleitung und Definition der disziplinären Kategorien wird in den jeweiligen Bearbeitungsschwerpunkten (Teil A bis C) vorgenommen und verknüpft.

Abbildung 01:  
Kategorienherleitung und ihre Verknüpfung in den Bearbeitungsschwerpunkten



Quelle: eigene Erstellung; Schroll 2002

Der Versuch, den ökonomischen mit einem verkehrswissenschaftlichen Ansatz zu verbinden, wurde bereits in einigen Auftragsstudien<sup>1</sup> vorgenommen, die z.T. vom Autoren selbständig, z.T. in Kooperation mit der Universität Trier, Abt. Angewandte Geographie/Raumentwicklung und Landesplanung, durchgeführt wurden:

- zur Verbesserung von ÖPNV-Marktanteilen in der Fläche im Saarland (MONHEIM/SCHROLL 1999),

<sup>1</sup> diese Studien werden in *Teil A* vorgestellt und dienen u.a. als Grundlagen für eine Ist-Analyse des ÖPNV in der Fläche

- zu Potenzialuntersuchungen in Bezug auf die Reaktivierung einer Bahnstrecke in Oberösterreich (SCHROLL/MONHEIM 2000),
- zu strategischen ÖPNV-Maßnahmen im Landkreis Aurich (SCHROLL 2000).

Alle drei Projekte haben die Erarbeitung von Kundenpotenzialanalysen und Strategien zur Kundengewinnung in den Mittelpunkt gestellt.

### 0.3.2 Methodische Vorgehensweise

Das *methodische Vorgehen* beruht im wesentlichen auf *sekundär-analytischen Grundlagen*. Die für die Problemlösung erforderlichen Grundlagen und Daten werden über die der empirischen Sozialforschung entnommenen Methode der Sekundäranalyse (FRIEDRICHS 1973: 13) exploriert. Bei einer Sekundäranalyse sind verschiedene Herangehensweisen möglich, um eine entsprechende Untersuchungsstrategie zu entwickeln. Im einzelnen unterscheiden sich drei Formen der Herangehensweise (a.a.O.: 356):

- Re-Analyse von Daten, die ein Forscher vorher selbst erhoben hat,
- Kombination von Sekundäranalyse und eigener Primäranalyse,
- Sekundäranalyse fremder Daten.

Insbesondere für die in *Teil A* verwandten Untersuchungen standen überwiegend sekundäranalytisch gewonnene, vom Autoren selbst recherchierte Daten (z.B. Auswertungen zu Verkehrsverhalten, Verkehrsströmen, Verkehrsmengen, Daten zum MIV und ÖPNV, Kartenmaterial etc.) zur Verfügung. Weiter flossen noch eine Reihe vom Autoren durchgeführte Primärerhebungen zusätzlich in die jeweiligen Studien ein, z.B. Erhebungen und Auswertungen von Parkplatz- und Stellplatzzählungen, Ortsbesichtigungen. Auf eine neuerliche eigene Primärerhebung kann daher aufgrund der Datenfülle, die die besagten Studien aufweisen, verzichtet werden. Mit dem Instrument der Sekundäranalyse ist es möglich, exemplarisch die ökonomisch-strukturelle Situation des ÖPNV in der Fläche ausreichend abzubilden. Die drei Fallstudien dienen somit als empirische Basis zur Bearbeitung der Aufgabenstellung.

### 0.3.3 Aufbau der Untersuchung

Die Untersuchung wird mit *Kapitel 1* eingeführt und dann in *drei Hauptteile A, B und C* untergliedert. Sie wird mit einer Zusammenfassung und einem Forschungsausblick abgeschlossen. Der Aufbau wird im folgenden kurz als Überblick skizziert und begründet.

#### Einführendes Kapitel 1:

In diesem Kapitel wird die *Marktausgangssituation* des ÖPNV zum einen hinsichtlich seiner ökonomischen Ausgangslage, zum anderen in Bezug auf die rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen untersucht. Ziel dieses Kapitels ist, den Kontext struktureller, ökonomischer, rechtlicher und administrativer Voraussetzungen darzustellen als der relevanten Bezugsebenen zu Angebotsqualität und Marktverhalten im ÖPNV.

#### Teil A (Kapitel 2 bis 4):

##### *Angebotsqualität und Marktausschöpfung des ÖPNV in der Fläche – eine vergleichende Analyse*

Es gibt eine Reihe von Untersuchungen, die sich mit der Frage nach Verbesserung der Marktfähigkeit und nach Ausschöpfungspotenzialen für den ÖPNV in der Fläche befassen. Exemplarisch dafür liegen drei diesbezügliche Auftragsuntersuchungen zum ÖPNV in der Fläche, sowohl als Material als auch als empirische Basis für die Dissertation, vor. An Hand dieser Untersuchungen wird beispielhaft die geringe *Kundenorientierung* im ÖPNV in der Fläche belegt. Es wird dadurch deutlich, dass Marktverbesserung und Potenzialausschöpfung bislang keine große Rolle spielen, aber erhebliche Chancen bieten, wenn sie konsequent verfolgt werden. Die Untersuchungen werden nach Ziel, Aufbau und Struktur vorgestellt, die Ergebnisse nach Raum- und Siedlungsbereichen sowie Verkehrsverhältnissen, mit jeweils unterschiedlichen Untersuchungsschwerpunkten, anhand verkehrswissenschaftlicher und geographischer Kriterien analysiert. Die Analyse und Auswertung der Daten erfolgt in zwei Kapiteln: zum einen werden zwei relativ identisch strukturierte Großräume mit ihren verschiedenen Teilgebieten gegenübergestellt, zum anderen wird ein *Flächen-Landkreis* als „Referenz-

gebiet“ für die in Teil C vorzunehmende Konzeptentwicklung einer *Kundenorientierung im ÖPNV in der Fläche* analysiert.

Teil B (Kapitel 5 bis 8):

*Kundenorientierung als marktstrategischer Ansatz im ÖPNV-Bereich*

Der Kunde gilt als „Quelle des Reichtums“, weil er für Umsatz, Einnahmen und Marktdynamik sorgt. Der Reichtum des Kunden unterliegt aber zwei Bedingungen: zum einen muss die Bereitschaft des Kunden vorhanden sein, seine Quellen ausschöpfen zu lassen, zum anderen soll diese Quelle gezielt „angezapft“ werden, damit der Reichtum in die richtigen Taschen fließt. Die Lenkung erfolgt über die Bedürfnisse und Problemlösungswünsche des Kunden. Er wird das Angebot annehmen, das ihm am meisten Befriedigung verschafft. *Kundenorientierung* entsteht in gesättigten und heterogenen Märkten. Angebot und Nachfrage verlaufen zwar nach marktwirtschaftlichen Prinzipien, müssen aber die differenzierte Angebotslage berücksichtigen. Dieser Zusammenhang stellt im Teil B die entscheidende Grundlage für den marktstrategischen Ansatz im ÖPNV-Bereich dar. Um im Wettbewerb gegenüber dem größten Wettbewerber mIV bestehen zu können, sind strategisch wirksame Marktelemente einzubeziehen, die explizit die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. Wichtigstes Element im marktstrategischen Ansatz der *Kundenorientierung* im ÖPNV ist daher die Gestaltung eines geschlossenen Systems an Marketingmaßnahmen, um die „Gunst des Kunden“ zu beeinflussen. Die Automobilbranche gibt dazu ein anschauliches Exempel ab.

Teil C (Kapitel 9 bis 11):

*Konzept: Kundenorientierung im ÖPNV in der Fläche*

Die Modellentwicklungen aus *Teil A* dienen als wichtige Bestandteile zur Entwicklung eines *kundenorientierten* „ÖPNV-Qualitätsprodukts“. Dies ist jedoch noch keine ausreichende Entwicklungsgrundlage. Daher werden wissenschaftliche und praxisnahe „best-practice“-Beispiele aus der Schweiz und Deutschland als weitere Bausteine herangezogen, die zur Modellkonkretisierung hinsichtlich einer *kundenorientierten* ÖPNV-Erschließung in der Fläche beitragen. Ein entsprechendes „ÖPNV-Qualitätsprodukt“ soll die



Fläche sowohl in ihren verschiedenen Maßstabsebenen vertikal (in regionaler hierarchischer Abstufung), als auch innerhalb der jeweiligen Maßstabsebenen horizontal erschließen (verschiedene singuläre Produktqualitäten miteinander verknüpfen). Diese gesamte *Produktqualität* stellt dann die Basis dar für eine aus der *Kundenorientierung* zu entwickelnde, auf den öffentlichen Verkehrsmarkt in der Fläche anzuwendende Marktstrategie. Zentraler Punkt des Konzepts einer *kundenorientierten „ÖPNV-Angebotsstruktur“* ist dabei die Entwicklung einer „vereinfachten Methode“ zur Potenzialabschätzung, um den Nachweis von ausreichenden Nachfragewirkungen zu belegen.

### Abschließendes Kapitel 12

#### *Zusammenfassung und Forschungsbedarf*

Neben einer thesenartigen Zusammenfassung wird noch eine entsprechende Bewertung der Arbeitsergebnisse vorgenommen, im Sinne eines *wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns*. Dem schließt sich ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf an.

## 1. Kapitel: Marktausgangssituation des ÖPNV in der Fläche

Die Marktausgangssituation des ÖPNV wird in großen Teilen durch strukturell-ökonomische und rechtlich-institutionelle Rahmenbedingungen determiniert. An beiden Rahmenbedingungen ist die öffentliche Hand maßgeblich beteiligt: zum einen – abgestuft nach administrativen Ebenen – an der Erstellung von Verkehrsstrukturen (z.B. Schienenverkehrswege, Straßennetz), die entsprechend der hoheitlich definierten Aufgaben mit bestimmten ökonomischen Aufwendungen zu ihrer Erstellung und ihrem Erhalt verbunden sind. Zum anderen agiert „der Staat“ per Gesetz innerhalb dieser Verkehrsstrukturen und formuliert dazu bestimmte rechtlich-institutionelle Rahmenbedingungen. Dadurch werden Institutionen mit Aufgaben ausgestattet, wie es insbesondere durch die Deregulierungsvorgaben im öffentlichen Verkehr auf EU-Ebene festgeschrieben wurden, mit Auswirkungen auf die deutsche Gesetzgebung, was z.B. in eine Grundgesetzänderung zur Bahnreform und die daraus abgeleitete „Regionalisierungsgesetzgebung“ mündete, mit teilweise erheblichen Auswirkungen auf den Verkehrsmarkt (im Bereich des SPNV) und den Wettbewerb.

Diese beiden Bezugsebenen haben erhebliche Relevanz für die Angebotsqualität und das Marktverhalten im ÖPNV. Dazu soll zum einen analysiert werden, wie die *ökonomische Situation des ÖPNV* beschaffen ist (**Unt.-Kap. 1.1**), zum anderen sollen die wichtigsten rechtlich-institutionellen Bezüge herausgearbeitet werden (**Unt.-Kap. 1.2**), als Hintergrund für die zu analysierenden ÖPNV-Angebotsstrukturen.

## 1.1 Analyse der ökonomischen Situation des ÖPNV in der Fläche

Der folgende ökonomische Umriss zeigt nicht nur in seinen Ansätzen die Bedeutung, die der Verkehrsmarkt in Deutschland insgesamt hat, sondern verweist auch auf die marktlichen Potenziale, die der ÖPNV noch erschließen könnte. Welche Potenziale dies sind, ist abhängig von dem Raum, für den sie zu identifizieren sind. Daher beginnt die folgende Analyse der ökonomischen Situation des ÖPNV mit der Definition des Raumbegriffs *Fläche* (**Abschnitt 1.1.1**). Die folgende Analyse der *ökonomischen Situation des ÖPNV* basiert auf ökonomisch-verkehrlichen Einflussfaktoren (**Abschnitt 1.1.2**). Ein zweiter Schwerpunkt liegt auf den ökonomischen Aufwendungen, die vor allem durch die öffentliche Hand aufgebracht werden (**Abschnitt 1.1.3**).

### 1.1.1 Definition *Fläche*

Der Begriff *Fläche* hat im Verkehrsbereich durch seine häufige Verwendung im Zusammenhang mit dem ÖPNV eine bestimmte Bedeutung erlangt, z.B. als ein entscheidender Parameter bei der Bestimmung für „ÖPNV-Produktqualität“. Es gibt Veröffentlichungen, die den ÖPNV und *Fläche* in einen Kontext stellen. Jedoch geht aus keiner dieser Veröffentlichungen eine eindeutige Beschreibung dieses Begriffs hervor. Es scheint, als wenn beim Begriff *Fläche* eine Art informeller Übereinstimmung bestünde, dass mit *Fläche* der Raum außerhalb von Ballungsräumen oder verdichteten Agglomerationen gemeint ist. Zwar wird zur Definition oft auch der „ländliche Raum“ oder die „Region“ bemüht, es scheint sich aber in überwiegendem Maß die *Fläche* durchgesetzt zu haben, was auch den Titel dieser Arbeit einschließt.

In der fachspezifischen Raumdefinition tritt *Fläche* überhaupt nicht als Kategorie bzw. Begriff in Erscheinung. Im *Handwörterbuch der Raumordnung* (ARL 1996), gleichermaßen auch im *Raumordnungsbericht 2000* (BBR 2000), ist *Fläche* weder im hier aufgezeigten Kontext noch als fachspezifischer Terminus im Bereich der Raumordnung, der Raumplanung etc. bekannt. „Fläche“ wird nur dann in der Raumordnung und –planung verwandt - häufig in zusammengesetzter Form –, wenn es sich um begrenzte und somit messbare Areale handelt, wie z.B. *Siedlungsfläche*, *Nutzfläche*, *Verkehrsfläche*, *Flächennutzungsplan*, womit auch ein bestimmter ideeller und/oder

ökonomischer Gebrauchswert festgelegt wird. Somit umreißt *Fläche* im Grunde genommen eine abstrakte Dimension von Raum mit unbestimmten Grenzen, was auch auf einen *Flächen*-Staat, auf *Flächen*-Versorgung (z.B. durch den ÖPNV) oder *Flächen*bahn zutrifft.

Obwohl der Begriff *Fläche* häufig und mehrdimensional sowohl im alltags-sprachlichen wie auch im wissenschaftlichen Kontext verwandt wird, stellt er im Prinzip keine wissenschaftlich belastbare Definition dar, weil er keine wesentlichen Inhalte oder Indikatoren aufweist, die ihm zugeordnet werden können, um der „abstrakten Dimension von Raum mit unbestimmten Grenzen“ Konturen verleihen zu können. Es stellt sich daher die berechnete Frage, warum *Fläche* einerseits als Begriff verwandt wird, andererseits als Begriff geklärt werden soll? Wäre es nicht besser, auf einen bestehenden Begriff oder eine bestehende Kategorie zurückzugreifen, wie z.B. auf einen der synonym gebrauchten Begriffe „Region“ oder vor allem „ländlicher Raum“?

Mit der Verwendung von *Fläche* scheint eine unverbindliche, nicht festumrissene „Raumkategorie“ geschaffen worden zu sein, womit alles, was außerhalb von Ballungsgebieten bzw. städtischen Agglomerationen liegt, beschrieben werden kann in Form einer Ausschlussdefinition. Wenn *Fläche* in diesem Maße Einzug in vielen wissenschaftlichen Publikationen und Diskussionsrunden gehalten hat, so ist es m.E. eine wissenschaftliche Pflicht, für eine entsprechende Definition zu sorgen. Da dieser Begriff bisher ohne Bezug, eher als „Floskel“, verwandt wurde, wird ein Versuch unternommen, *Fläche* zumindest als einen „Arbeitsbegriff“ für den Verkehrsbereich zu entwickeln, als „Abstraktum mit mehrdimensionalen Konturen“, was dann gelingen könnte, wenn dort Anleihen herzustellen wären, wo bisher ein Zusammenhang deutlich war: im Bereich der Raum- und Verkehrsentwicklung, d.h. aus den raumspezifischen Begriffen „Region“ und/oder „ländliche Räume“.

In der Raumplanung und -ordnung sind „Region“ und „ländliche Räume“ ausführlich dargelegt (ARL: 589 ff, 805 ff; BBR: 63 ff). Ihre Definitionen sind in den Verkehrsbereich eingeflossen. „Region“ weist in ihrer Verwendung als Raumkategorie, auch in zusammengesetzter Form (z.B. Regionale Raumordnung, Regionalentwicklung), einerseits strukturell, andererseits auch politisch (vor allem in der Europapolitik der Regionen) schillernde Definitionsgrenzen auf (ARL: 805 ff, BLOTEVOGEL 1996). Im Verkehrsbereich sieht es in dieser Hinsicht ebenso diffus aus. „Region“ wird hier nur entfernungs- und zeitabhängig definiert, z.B. hinsichtlich der Zuständigkeit und Vergabe von Verkehrs-

leistungen im Regionalverkehr<sup>1</sup>. Somit dürfte „Region“ als Definitionsableitung für *Fläche* entfallen. Für den „ländlichen Raum“ gibt es ebenfalls keine eindeutige Beschreibung (BBR: 63; ARL: 592 ff). Er grenzt sich zwar von „Agglomerationsräumen oder Stadträumen oder Verdichtungsräumen und deren Einzugsbereichen mit entsprechenden, eben charakteristisch stadtbezogenen Merkmalen“ (BBR: 63) ab, ist aber vielfältig, unterschiedlich und verfügt über eine eigene, unterschiedliche Dynamik (ebda.). Nach dem *Raumordnungsbericht 2000* leben, „in Bezug auf die zentralen Indikatoren ‚Siedlungsdichte‘ und ‚Anteil der Siedlungs- und Verkehrsfläche‘“ (a.a.O.: 49), ca. 50 % der Bevölkerung der Bundesrepublik in „ländlichen Räumen“, aber in unterschiedlichen Typen und Charakterisierungen (a.a.O.: 63 ff). Nach siedlungsstrukturellen Gesichtspunkten ließen sich somit „ländliche Räume“ sowohl als Teile von Agglomerationsräumen als auch verstädterten Räumen mit ländlichem Bereich identifizieren (a.a.O.: 76 f).

Ein weiteres Kriterium zur Bestimmung von *Fläche* sind die Personenverkehrsverflechtungen, die eng mit der siedlungsstrukturellen Entwicklung zusammenhängen (a.a.O.: 74 f). Nach der PKW-Jahresfahrleistung weisen die „ländlichen Räume“ die höchsten Werte auf. Dies gilt für „ländliche Kreise in Verdichtungsräumen wie in ländlichen Räumen“ (a.a.O.: 76). Da diese Merkmale für die zwar unterschiedlichen Typen „ländlich“ charakterisierter Räume gleich zu bewerten sind, wäre es angebracht, einen vereinheitlichen und insofern zweckmäßigen Begriff einzuführen, dass die „ausgewählten Untersuchungen“ von einem übergeordneten Begriff wie *Fläche* ausgehen. Sie beziehen sich in ihrer praktischen Planung und Untersuchung auf die unterschiedlichen ländlichen Räume sowohl im Einzugsgebiet von städtischen Großräumen wie auch auf „Kreise höherer Dichte“ (a.a.O.: 77)<sup>2</sup> im ländlichen Bereich.

Wegen dieser vielschichtigen Ableitungen und Definitionen ist für den Begriff *Fläche* keine klare Vereinheitlichung als positive Charakterisierung möglich. Es bleibt nur die negative Kennzeichnung von *Fläche* als Raum außerhalb der hochverdichteten Agglomerationsräume, der deren Randgebiete ebenso einschließt wie die unterschiedlich beschriebenen „ländlichen Räume“.

---

<sup>1</sup> im Zusammenhang mit der Definition des Regionalverkehrs, der mit 50 km Entfernung bzw. 1 Stunde Fahrzeit bemessen wird, s. z.B. § 2 RegG

<sup>2</sup> PKW-Jahresfahrleistung nach Kreistypen

### 1.1.2 Strukturell-ökonomische Grundlagen des Verkehrsmarkts

Als strukturell-ökonomische Grundlagen werden die Strukturdaten des Verkehrsmarkts bezeichnet, die unmittelbar ökonomischen Einfluss auf die Entwicklung des Verkehrsmarkts ausüben, was zweierlei bedeutet: zum einen ist die Erstellung von *Verkehrsinfrastruktur* mit erheblichen Kosten verbunden, die im wesentlichen von den öffentlichen Haushalten getragen werden. Dieser Kosteneinsatz ist notwendig zur Sicherstellung der Mobilität der privaten Haushalte wie auch der Wirtschaft. Zum anderen begründet eine dicht vernetzte Verkehrsinfrastruktur vom Prinzip her lokale, regionale bis internationale Prosperität, was sich letztendlich in der Standortwahl von Unternehmen, aber auch in der Ansiedlung von Arbeitskräften auswirkt. Außerdem stellt die Verkehrsinfrastruktur den Rahmen für den Verkehrsmarkt dar sowohl hinsichtlich der zu tätigen Investitionen für Unterhalt und Betrieb als auch als strukturelle Voraussetzung von Mobilitätsdienstleistung. Die strukturell-ökonomischen Grundlagen werden aus dem raum- und siedlungsstrukturellen Kontext abgeleitet. Dabei wird neben der *Wirtschaftsgeographie Deutschlands* (KULKE 1998) im wesentlichen auf den derzeit aktuellen *Raumordnungsbericht 2000* zurückgegriffen. Diese strukturell-ökonomischen Daten dienen gleichzeitig als Indikatorenraster für die Analyse der Untersuchungsgebiete.

#### 1.1.2.1 Verkehrsinfrastruktur

Der Umfang und die Ausstattung der *Verkehrsinfrastruktur* ist ausschlaggebend sowohl für die Verflechtung der räumlichen Strukturen als auch für ihre ökonomische Qualität<sup>1</sup>. Darauf wird im *Raumordnungsbericht 2000* explizit verwiesen: die Verkehrsinfrastruktur, auch als „materielle Infrastruktur“ bezeichnet, „stellt die wesentliche räumliche Voraussetzung zur Gestaltung des Lebens, Arbeitens und Wirtschaftens dar und stellt die dafür erforderlichen Standort- und Kommunikationsbedingungen her“ (BBR: 25). Die „räumliche Gestaltung“ der Verkehrsinfrastruktur spielt sich auf zwei miteinander verflochtenen Ebenen ab: die „liniengebundenen“ Infrastrukturen wie Straßen, Schiene, Wasserwege verbinden die „standortgebundenen“, z.B. Bahnhöfe, Haltestellen, (Flug-)Häfen (ebda.). Die ökonomische Bewertung

---

<sup>1</sup> auf die mit der Qualität in Verbindung stehenden quantitativen Grundlagen wird aufgrund der differenzierten Strukturebenen verzichtet; hier wird auf BMVBW (2001/02): Verkehr in Zahlen verwiesen

von Verkehrsinfrastruktur ist abhängig zum einen von der Netzgröße und -struktur, der Angebotsvielfalt und -qualität, zum anderen von Siedlungsgröße, Bevölkerungsdichte und -aufkommen in Stadt und Land. Sie bilden die grundlegenden Rahmendaten für den Verkehrs- resp. ÖPNV-Markt, wobei die folgenden Infrastruktur-Kenngrößen von Relevanz sind:

- Gebietsgröße in qkm
- Anzahl der Einwohner in Tsd.
- Einwohnerdichte, bezogen auf die Flächengröße
- Siedlungsumfang und Siedlungsgrößen
- Siedlungsverteilung
- Verkehrsnetz (Straße, Schiene, ÖPNV-Linien), gemessen in Längen-km
- Verteilung von Haltepunkten und -stellen
- Dichte der Haltepunkte/-stellen (Anzahl/qkm)
- Verkehrsaufkommen (DTV<sup>1</sup>), abgebildet in Verkehrsmengenkarten (z.B. LAND NIEDERSACHSEN 1995; SAARLAND 1995)
- Verkehrsleistung: Produkt aus Anzahl beförderter Personen und der mittleren Reiseweite (in: pkm)

Die Verkehrsinfrastruktur in der Fläche ist trotz der geringeren Bevölkerungsdichte stark ausgebaut, weil die dispersen Siedlungsstrukturen einen hohen Mobilitäts- und Infrastrukturaufwand erfordern, der aufgrund der vorgestellten ÖPNV-Mängel<sup>2</sup> häufig nur durch ein KFZ zu bewältigen ist, wodurch ein erheblicher Anteil an Mobilitätswilligen, die Alternativen bevorzugen würden, ausgeschlossen wird (NUHN 1998: 203). Daher resultiert die häufig anzutreffende große Länge der Straßeninfrastruktur, insbesondere klassifizierter Straßen sowohl in ihrer Linienführung (Korridor) als auch in ihrer Vernetzung, die jedoch abhängig ist von der Charakteristik der Siedlungsstrukturen und deren ökonomischer Ausrichtung, z.B. suburbaner Versorgungsbereich (der „Speckgürtel“), Tourismusregion, überwiegend landwirtschaftliche Ausrichtung (vgl. BBR: 43).

---

<sup>1</sup> DTV = durchschnittlich tägliches Verkehrsaufkommen: Summe aller pro Jahr in beiden Richtungen verkehrenden Fahrzeuge, dividiert durch die Anzahl der Tage des Jahres, s. PIETZSCH 1989: 233; erhoben wird der DTV an einem „Normalwerktag“ (Di, Mi, Do), s. FGSV: 11

<sup>2</sup> s. Einleitung

Die vormals auch im ländlichen Bereich anzutreffende dichte Schieneninfrastruktur ist über die letzten Jahrzehnte hinweg weitgehend „gesundgeschumpft“ worden (SCHULZ 1999: 345 ff.). Gleichmaßen sind auch frühere ÖPNV-Angebotsstrukturen durch Einstellung von Bahn- und Postbus sprichwörtlich „zurückgefahren“ worden (MONHEIM/MONHEIM-DANDORFER 1990: 41 ff, 349 ff.). Da mit der Reduzierung von ÖPNV-Infrastruktur ein Abbau der Angebotsdichte des ÖPNV einhergeht, erschließt sich daraus die abnehmende ökonomische Bedeutung und somit die verkehrs- und raumstrukturelle Brisanz dieses Abbaus.

#### 1.1.2.2 Verkehrsaufkommen

Das Verkehrsaufkommen und seine Aufteilung nach einzelnen Verkehrsträgern und Verkehrsmitteln ist ein wichtiger Bestandteil zur Definition von (potenziellen) Verkehrsmarktanteilen. In Bezug auf Marktanteile rückt dabei die Straßeninfrastruktur in den Mittelpunkt, da sich einerseits der mIV und der ÖPNV diese Verkehrsinfrastruktur „teilen“ müssen, andererseits der *ModalSplit*<sup>1</sup> Auskunft über die jeweiligen „Marktanteile“<sup>2</sup> der beiden „Mitbewerber“ gibt, woraus sich marktliche Konsequenzen ableiten lassen. Aufgrund der überwiegenden Erfassung über den Straßenquerschnitt<sup>3</sup> und seine Differenzierung hinsichtlich der Verkehrsmittel lassen sich die einzelnen Marktanteile im Straßenverkehr im Durchschnitt grob ablesen und zuordnen (FGSV 1991: 11 ff.).

Zum Verkehrsaufkommen generell tragen verschiedene Komponenten bei:

- materielle Verkehrsinfrastruktur
- Vernetzungsgrad der Verkehrsinfrastruktur
- Motorisierungsgrad (PKW-Dichte = Anzahl PKW je 1000 Einw. bzw. je ha)
- ÖPNV-Infrastruktur

---

<sup>1</sup> mit *ModalSplit* bezieht sich auf die „grobe“ Aufteilung mIV/ÖPNV

<sup>2</sup> der mIV wird mit einem Anteil von ca. 84 %, der ÖPNV mit ca. 16 % beziffert (BMVBW 2001/02); der Marktanteil bezieht sich auf den *ModalSplit* und nicht auf die Verkehrsleistung (vgl. 1.1.2.3, S. 23)

<sup>3</sup> die Erfassung über den Straßenquerschnitt über sogenannte *permanente Zählstellen* ist die häufigste und kostengünstigste Methode; aufwändiger sind z.B. Verkehrsbefragungen im Straßenraum nach Quell-/Ziel-Beziehungen oder Nummernschild-Verfolgungen (manuell oder per Videoaufzeichnung etc.)



- ÖPNV-Angebotsgestaltung
- Einwohnerdichte
- strukturelle Verflechtung von Siedlungsräumen
- strukturelle Verflechtungen privater Haushalte, öffentlicher und sozialer Einrichtungen und Wirtschaftsstandorte.

Der Motorisierungsgrad bzw. die PKW-Dichte je 1000 Einwohner ist in Bezug auf den Verkehrsmarkt das relevante Kriterium, da der Straßenverkehr generell das höchste Verkehrsaufkommen ausweist. In der Fläche ist gegenüber den agglomerierten Räumen ein kontinuierlicher Anstieg des Motorisierungsgrads feststellbar (BBR: 28 ff). Es ist bislang üblich, dass die Fläche in der Versorgung durch öffentliche Verkehrsmittel geringer bedacht wird, woraus der Schluss zu ziehen ist, dass die höhere PKW-Dichte auch aus der geringeren ÖPNV-Versorgung resultiert (HAUTZINGER/MEIER 1999: 26 ff; vgl. BBR: 77).

### 1.1.2.3 Verkehrsleistung

Die Einbeziehung der Verkehrsleistung drückt den Marktanteil im Hinblick auf die Summe der zurückgelegten Distanzen aus. Aktuell verteilt sich die Verkehrsleistung im Personenverkehr zu ca. 81 % auf mIV und 19 % auf ÖPNV (BMVBW 2001/02: 212), ohne nmIV und Flugverkehr. In Bezug auf Potenzialberechnungen bzw. –schätzungen und somit für die Identifizierung von Verkehrsnachfragen für den ÖPNV kann die Verkehrsleistung des mIV als entscheidendes Kriterium zugrunde gelegt werden. Die Verkehrsleistung als Berechnungsbasis ist insofern einleuchtend, dass sie nicht nur die Anzahl der täglichen PKWs, sondern die Besetzungsanteile je PKW (Besetzungsgrad) multipliziert mit der Anzahl der Beförderungs-Kilometer erfasst. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass Verkehrsleistungen empirisch statistisch schwer zu erfassen sind, da für die in der Fläche evidenten „Mikrostrukturen“ keine verlässlichen Daten vorhanden sind. Im ÖPNV werden Ein- und Aussteiger gezählt, was in sofern Probleme aufwirft, da diese Zählungen keine Aussage über Reiselängen<sup>1</sup> bzw. Reisezeiten einzelner Fahrgäste erlauben. Aufschluss erhält man erst über (kostenaufwändige) Befragungen im

---

<sup>1</sup> z.B. ist die „mittlere Reiseweite“ ein wichtiges, aber auch strittiges Kriterium bei der Berechnung von Ausgleichszahlungen nach § 45 a PBefG (Schülerverkehr) in der Fläche

Fahrzeug oder Auswertungen der Fahrscheindaten. Im mIV wird mit Hilfe von Modellrechnungen die Verkehrsleistung abgeschätzt (NUHN: 203). So weisen aufgrund des höheren PKW-Einsatzes die „ländlichen Kreise“ mit ca. 14.500 km jährlicher Fahrleistung höhere Werte aus gegenüber den knapp über 13.000 km in den Ballungsräumen (BBR: 76). Multipliziert man diesen Wert mit einem PKW-Besetzungsgrad von 1,3 Personen<sup>1</sup> (vgl. SOCIALDATA 1994), so ergibt sich durchschnittlich, auf einen PKW per anno bezogen, ein Potenzial von mehr als 18.000 pkm, aus dem ÖPNV-Nachfragen geschöpft werden könnten. Um also die Verkehrsleistung im ÖPNV-Bereich zu erhöhen, sind diese erbrachten mIV-„Leistungen“ als ökonomische Grundlage anzusehen.

### 1.1.3 Ökonomische Situation des ÖPNV

Die ökonomische Situation, in der sich der ÖPNV in der Fläche befindet, wird im wesentlichen durch die schlechte Haushaltslage der Kommunen und Gebietskörperschaften geprägt, die wiederum von den rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen abhängig ist. Durch die öffentliche Hand werden einerseits finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, die jedoch andererseits einer „Ko-Finanzierung“ der kommunalen Haushalte bedürfen, was wiederum bedeutet, dass die Kommunen eine Entscheidung über auszugebende Finanzmittel treffen müssen. Die *Konkurrenzsituation in der Vergabe öffentlicher Mittel* (1.1.3.1) wird im folgenden unter Bezug auf ZUCK beschrieben. Ein weiterer Aspekt wird durch die Frage nach *Finanzierungsinstrumentarien* für den ÖPNV berührt (1.1.3.2), d.h. wie viel Geld steht bereit, wird ausgegeben und für was?

#### 1.1.3.1 Konkurrenzsituation in der Vergabe öffentlicher Mittel

Der öffentliche Personennahverkehr hat in Deutschland mit ca. 19 % Anteil einen geringen Anteil am ModalSplit. Im vergleichbaren Ausland wie der Schweiz, Österreich oder den Niederlande besteht auch in der Fläche eine fast ubiquitäre ÖPNV-Verfügbarkeit<sup>2</sup>, was sich entsprechend auf die Verkehrsmengen auswirkt. Als Ursachen für den geringen ÖPNV-Anteil werden in

---

<sup>1</sup> zum PKW-Besetzungsgrad gibt es unterschiedliche Annahmen. Sie schwanken zwischen 1,3 und 1,6 Pers./PKW.

<sup>2</sup> laut Thurbo AG durchziehen den Kanton Thurgau (990 qkm Fläche, 230 Ew./qkm) u.a. 9 Bahnlinien (216 km/86 HPe), 44 regionale Buslinien (190 km/580 Hst.), 2 Ortsverkehre in Kleinstädten (30 km/87 Hst.)

Deutschland häufig fehlende öffentliche Mittel beklagt. So trägt einerseits die stetige „Oben-nach-Unten“-Verteilung von öffentlichen Aufgaben des Bundes zu einem Haushaltsdilemma der kommunalen Gebietskörperschaften bei, andererseits die kommunale Prioritätensetzung von Straßen- und Parkraumfinanzierungen (SCHARNWEBER 2002), wodurch auch notwendige Investitionen für den ÖPNV verhindert werden (MONHEIM 2001b). Das betont auch ZUCK in seiner Erläuterung zum GVFG, wenn er schreibt, dass „die am Ende der Zuwendungskette stehenden Gebietskörperschaften (...) heute noch weniger als 1971 (Jahr der Verabschiedung des GVFG – d.Vf.) in der Lage (sind), die für die Verbesserung der Verkehrsverhältnisse in ihrem Zuständigkeitsgebiet erforderlichen Investitionen selber zu tragen“ (ZUCK 1997: A-8.1, 8). Das läge nicht nur am Rückgang von Steuereinnahmen bei gleichzeitigem Ansteigen der Ausgabenlasten, sondern „auch daran, dass sich die Verkehrsverhältnisse in vielen Gemeinden mit zentralörtlicher Funktion durch die Zunahme des motorisierten Individualverkehrs in den letzten Jahren z.T. drastisch verschlechtert haben“ (ebda.). Gegengesteuert werden könnte, so ZUCK, u.a. „durch den stetigen Ausbau des ÖPNV zu einer echten Alternative zum motorisierten Individualverkehr“ (ebda.).

Für eine Veränderung der „ökonomischen Realität“ in Bezug auf die Chance, die in einer marktorientierten Gestaltung des ÖPNV liegt, fehlt ein marktwirtschaftlich notwendiges Bewusstsein der *politischen Akteure*: die im Verkehrsmarkt liegenden Potenziale für den ÖPNV in der *Fläche* werden entweder nicht erkannt oder als wenig relevant eingeschätzt. Die Entscheider können sich ÖPNV nur für Metropolen und Großstädte vorstellen, nicht für die Fläche (MONHEIM 2000: 11). Aus diesem Grund finden sich auch keine entsprechenden marktwirtschaftlich ausgerichteten ÖPNV-Konzepte. Auch werden von vielen Kommunen keine effizienten Instrumentarien eingesetzt, um Kosten, Nutzen und Effizienz von ÖPNV-Verkehrsleistungen zu überprüfen. Anstatt einen objektiven ÖPNV-Leistungskatalog zu erstellen, versichern sich viele Kommunen und Gebietskörperschaften der Unterstützung von Busunternehmen und deren in aller Regel an den eigenen betriebswirtschaftlichen Interessen ausgerichteter „Fachkompetenz“ (vgl. MAYR: 47).

### 1.1.3.2 Finanzierungsinstrumentarien

Die deutsche Automobilbranche setzte z.B. im Jahr 2001 insgesamt etwa 140 Mrd. Euro um (VDA-Statistik 2002). Der ÖPNV-Markt in Deutschland nimmt sich dagegen fast bescheiden aus. Nach Aussagen der Bundesregierung flossen 2000 ca. 20 Mrd. Euro in alle Verkehrsträger (BMVBW 2001/2002: 122). Mit seinen etwa 20 Mrd. Euro Umsatz<sup>1</sup> im Jahr wirkt der ÖPNV dagegen bescheiden, wovon etwa ca. 9 Mrd. Euro aus Fahrscheinerlösen stammen (MAYR: 94). Trotzdem ist der ÖPNV-Markt stark umworben, da jedes Jahr etwa zwischen 20 und 25 Mrd. Euro auszugehen ist<sup>2</sup>. Diese Volumina reizen nicht nur nationale Busunternehmer sowie die DB AG im regionalen Bahnbereich bzw. die NE-Bahnen, sondern auch die internationalen „Global-Players“ (MAYR: 6). Im Zusammenhang mit dem nationalen ÖPNV-Markt ist es von Relevanz, wie viele Investitions- und Betriebsmittel für den ÖPNV bereitstehen und in welchen Bereichen sie für was ausgegeben werden. Nach WOLF ist die Finanzierung des ÖPNV nicht leicht zu durchschauen, was sich sowohl auf die „Mittelzuflüsse“ als auch auf die „rechtliche Ausgestaltung der Förderkulisse“ bezieht (WOLF, R. 2002: 31). Dabei stehen den Ländern in der Aufteilung der Mittel zwischen SPNV und strÖPNV „erhebliche Spielräume“ zur Verfügung (a.a.O.: 33). Die Aufgabenträger haben aber keinen direkten Zugriff auf diese Finanzierungsmittel (ebda.). Der Gesetzgeber hat zwar keine Ko-Finanzierung von Regionalisierungsmitteln vorgesehen, in der Praxis können diese Mittel aber durchaus an eine Komplementär-Finanzierung der Zuschussempfänger gebunden werden.

Wenn auch mit ca. 1,7 Mrd. € nicht sehr opulent ausgestattet, gilt aber das GVFG nach dem RegG als bedeutendes Finanzierungsinstrument. Mit GVFG-Mitteln werden Investitionshilfen zur gemeindlichen Verbesserung von Verkehrsverhältnissen ausgewiesen, die einen Komplementäranteil der Gemeinden in Höhe von 25 % der zuwendungsfähigen Kosten verlangen (vgl. § 4 GVFG; WOLF, R. 2002: 34). In Bezug auf das GVFG listet WOLF eine Reihe von förderungsfähigen Investitionsmaßnahmen für den ÖPNV auf (ebda.):

- Verkehrswege für NE-Bahnen (§ 2 Abs. 1 Nr. 2b GVFG)

---

<sup>1</sup> WOLF, R. 2002 geht nach einer Studie von TransTec/Wuppertal Institut von 45 Mrd. DM aus

<sup>2</sup> eine genauere statistische Betrachtung scheitert z.B. an der Kostenintransparenz der Verkehrsunternehmungen

- 
- Haltepunkt-Ausstattung
  - Verkehrswege für Straßen- und U-Bahnen (§ 2 Abs. 1 Nr. 2a GVFG)
  - Haltestellen-Ausstattung für Buslinien, Straßen- und U-Bahnen
  - Omnibus- und Betriebshöfe (§ 2 Abs. 1 Nr. 3 GVFG)
  - Beschaffung von Linienbussen (§ 2 Abs. 1 Nr. 6 GVFG)
  - Verkehrsleitsysteme sowie p&r-Anlagen (§ 2 Abs. 1 Nr. 1 f GVFG)
  - Beschleunigungsmaßnahmen für den ÖPNV (§ 2 Abs. 1 Nr. 4 GVFG).

Die Förderfähigkeit der o.g. Investitionsmaßnahmen ist jedoch abhängig von der Aufnahme in ein ÖPNV-Landesprogramm oder vergleichbare Planungen (§ 3 Ziff. 1b GVFG).

Für die regionalen Aufgabenträger sind die Finanzierungsaussagen der jeweiligen Nahverkehrsgesetze ebenfalls von großer Bedeutung. Sie regeln jedoch nur die weitere Vermittlung von Regionalisierungsmitteln, mit denen überwiegend der SPNV gefördert wird, was aber auch Ersatzleistungen für stillgelegte Schienenverkehrswege einschließt (Schienenersatzverkehr). Außerdem stellen sie einen pauschalierten, häufig an der Einwohnerzahl des Landkreises bemessenen Betrag zur Verfügung, der im Prinzip der Erstellung von Nahverkehrsplänen dient, aber auch häufig für andere, z.T. ÖPNV-fremde Belange, verwandt wird.

## 1.2 Rechtlich-institutioneller Rahmen

Der ÖPNV selbst ist wiederum ein eigenes Marktaktionsfeld, in dem der Markt horizontal nach strÖPNV und SPNV und vertikal innerhalb der Verkehrsträger nach konkurrierenden Leistungsanbietern aufteilt wird<sup>1</sup>. Unter dem Aspekt der fortschreitenden Deregulierung zeichnet sich dabei immer deutlicher eine zunehmend liberalisierte Marktzugangsberechtigung ab, indem der bisher durch das BPefG garantierte „Bestandsschutz“ für Verkehrsunternehmen sukzessive durch EU-Normen verändert wird, wobei die Konsequenzen weder für die Aufgabenträger und die Verkehrsunternehmungen, noch für die Kunden ohne weiteres absehbar sind. Vor diesem Hintergrund werden im folgenden die Rahmenbedingungen untersucht, von denen der ÖPNV im Grundsatz beeinflusst wird. Die folgende Analyse beschäftigt sich innerhalb der institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen, denen der ÖPNV generell unterworfen ist, mit der Frage, wie weit dieser Rahmen überhaupt einen verbesserten Marktauftritt des ÖPNV zulässt, vor allem vor dem Hintergrund weitgehender Regelungsbedarfe im Wettbewerb auf europäischer und nationaler Ebene, die sich explizit auch auf die ÖPNV-Verhältnisse in der Fläche auswirken. Dazu wird in einem ersten Schritt der Rechtsrahmen untersucht, der die Marktverhältnisse bzw. die Marktentwicklungen und –hemmnisse beeinflusst (**Abschnitt 1.2.1**). Der zweite Schritt analysiert die Auswirkungen des Rechtsrahmens auf die strukturelle Umsetzung innerhalb der für den ÖPNV maßgeblichen institutionellen Arenen – Schwerpunkt Aufgabenträger – und ihren Spielraum hinsichtlich eines „Markteinflusses“ (**Abschnitt 1.2.2**).

### 1.2.1 Rechtlich-institutioneller Rahmen

Der Rechtsrahmen wird als eine wesentliche Voraussetzung für die Marktentwicklung im ÖPNV gesehen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind Ausgangspunkt, um im bisherigen Kontext eine Einschätzung marktlicher Auswirkungen auf den ÖPNV treffen zu können, da sich seit den frühen 1990er Jahren über die von der EU verfügte Deregulierung und Liberalisierung öffentlicher Märkte – hier bezogen auf den Verkehrs- resp.

---

<sup>1</sup> der Verkehr mit Fähren o.ä. Schiffsverkehre bleiben dabei unberücksichtigt

ÖPNV-Bereich – neue Marktregelungen abzeichnen. Einhergehend mit dem Zusammenschluss der ehemaligen Gebiete DDR und BRD wurde bis 1995 die „Neuordnung“ des öffentlichen Verkehrswesens vollzogen, die jedoch noch nicht als abgeschlossen betrachtet werden kann.

Im folgenden wird daher zum einen eine Übersicht über die wesentlichen Merkmale des rechtlichen Regelwerks mit Bezug auf ihre Auswirkungen auf den ÖPNV-Markt (1.3.1.1) vorgenommen, zum anderen wird das „Instrument“ Nahverkehrsplan behandelt (1.3.1.2).

#### 1.2.1.1 Darstellung des Rechtsrahmens zum ÖPNV

Der bestehende Rechtsrahmen zur Neuordnung des Eisenbahnwesens und das davon abgeleitete Regelwerk zum ÖPNV sind durch EU-Verordnungen hinsichtlich des „öffentlichen Dienstes verbundenen Verpflichtungen auf dem Gebiet des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs“ (VERORDNUNG (EWG) 1191/69“, VERORDNUNG (EWG) 1893/91) eingeleitet worden. Diese Verordnungen haben die Bahnreform zur Privatisierung der bis dato bestehenden Bundesbahn und Reichsbahn sowie die Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs (SPNV) in Deutschland angestoßen, mit erheblichen Auswirkungen auf die weitere Rechtsentwicklung im ÖPNV (vgl. z.B. GIRNAU 1994: 8 ff), die folgende Schritte umfasste (vgl. MÜLLER: 5):

- Änderung des Grundgesetzes vom 20. 12. 1993 (BGBl. I S. 2089)
- Eisenbahnneuordnungsgesetz vom 20. 12. 1993 (BGBl. I S. 2378; 1994 I S. 2439)
- Art. 4: Gesetz zur Regionalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs (RegG)
- Art. 5: Allgemeines Eisenbahngesetz (AEG)
- Art. 6: Abs. 116, Änderung des Personenbeförderungsgesetzes (PBefG)
- Art. 6: Abs. 107, Änderung des Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetzes (GVFG)
- Verordnung zur Anwendung von § 13 a Abs. 1 Satz 3 des Personenbeförderungsgesetzes vom 15. 12. 1995.

Diese gesetzlichen Vorgaben wirkten weiter auf die Landesebene. Die Bundesländer erließen „Nahverkehrsgesetze“ oder „ÖPNV-Gesetze“ (außer Stadtstaat Hamburg), die die EU- und bundesrechtlichen Vorgaben und

Rahmenbedingungen in landesrechtliche Regelwerke umsetzen (ebda.). In den Landesgesetzen zum ÖPNV ist, unter Zugrundelegung der § 3 S. 1 RegG und § 8 Abs. 3 PBefG, die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für den regionalen ÖPNV hinsichtlich „Planung, Organisation und Finanzierung“ geregelt. Der im § 8 Abs. 3 PBefG genannte „Aufgabenträger“ übernimmt daher, je nach landesgesetzlicher Vorgabe, die „Nahverkehrsplanung“<sup>1</sup> (vgl. BARTH: 196 f), weshalb auch in den Ländergesetzen zum ÖPNV die Aufgabenträgerschaft genauestens geregelt ist<sup>2</sup>, die, neben der Planung und Organisation des SPNV, auch die Finanzverantwortung über die Verteilung von Regionalisierungsmitteln tragen<sup>3</sup>. Diese Konstellation ist gleichzeitig die Basis, dass mit der Privatisierung der Eisenbahnen des Bundes, das Ziel eines „Wettbewerbs auf der Schiene“ verfolgt und ermöglicht werden kann. Der strÖPNV liegt dann als freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe in der Verantwortung von Landkreisen, kreisfreien Gemeinden oder, auf Antrag, von kreisangehörigen Kommunen<sup>4</sup>, was bei der angestregten Haushaltslage der Kommunen bedeutet, dass im Prinzip beim Leistungsbesteller (Aufgabenträger) ein „Kostendiktat“ herrscht.

Für diese „Neuordnung“ sind „Regionalisierungsmittel“ zur Finanzierung bereitgestellt worden, mit einem ersten Ansatz 1996 von knapp 15 Mrd. DM, die dann dynamisiert werden. Für das Jahr 2002 stehen aktuell an Regionalisierungsmitteln ca. 9 Mrd. € (ca. 18 Mrd. DM) zur Verfügung. Diese Mittel werden nach § 8 RegG prozentual an die Länder verteilt, aufgeschlüsselt nach einem *Sockelbetrag* und frei verfügbaren *Mitteln* (vgl. GIRNAU: 10 f). Mit dem *Sockelbetrag* wird nach § 8 Abs. 1 RegG die Mittelverteilung von SPNV-Leistungen nach dem Fahrplan 1993/94 geregelt, der die weitere Basis für zusätzliche Leistungen darstellt. Hier greift zum ersten Mal der mit der „Regionalisierung“ verbundene Wettbewerbsgedanke: es wurden eine Reihe von (Teil-)Netzen oder Strecken ausgeschrieben, um mit dem festgelegten *Sockelbetrag* wesentlich mehr Leistung zu erzielen, mit dem Erfolg, dass bundesdurchschnittlich bis zum Jahr 1999 eine Steigerung des SPNV-Angebots von etwa 13,5 % zu verzeichnen gewesen war. Die über § 8 Abs. 2 RegG zur Verfügung gestellten *Mittel* werden sowohl für Infrastruktur als auch

---

<sup>1</sup> in den ÖPNV-Gesetzgebungen ist die „Nahverkehrsplanung“ als verpflichtende Aufgabe für die Aufgabenträger, meist im Kontext mit Finanzierungszuweisungen, festgeschrieben, z.B. § 8 u. § 10 Abs. 1 NVG-RPL;

<sup>2</sup> z.B. § 6 Abs. 3 RPL-NVG

<sup>3</sup> z.B. § 10 Abs. 2 RPL-NVG

<sup>4</sup> z.B. § 5 Abs 1 RPL-NVG



zur Bestellung von zusätzlichem SPNV eingesetzt, ebenso werden sie für Schienenersatzverkehre verwandt. Der „übrige ÖPNV“ schöpft aus diesem Mittelvolumen, außer in bestimmten Bereichen aus dem GVFG (vgl. § 2 Abs. 1 GVFG)<sup>1</sup>, keine subventionierten Zuwendungen.

Der Kern des dargestellten rechtlichen Regelwerks liegt auf der *Privatisierung* des ÖPNV und die Einführung von *Wettbewerb*, um ein größeres Wirtschaftlichkeitsdenken und mehr Effizienz zu erreichen, womit auch die Chance besteht, Markt- und Kundenpositionen innerhalb des ÖPNV-Bereichs zu stärken. Eine explizit auf den intermodalen Wettbewerb gerichtete Marktstrategie lässt sich jedoch aus dem bisherigen rechtlichen Regelwerk nicht herleiten (vgl. BARTH: 130). Dieser gesetzliche Rahmen festigt somit weiterhin die „systembedingte Schwäche des Nahverkehrsmarkts“ (MAYR: 93), weil im Wettbewerb „um den Markt“ (Konzessionen) konkurriert wird, anstatt „im Markt“, wo durch marktförderliche Strategien Kunden und zusätzliche Marktanteile aus dem (intermodalen) Verkehrsmarkt und damit höhere Deckungsbeiträge gewonnen werden könnten (vgl. ebda.).

#### 1.2.1.2 Der „Nahverkehrsplan“ als Instrument

Der „Nahverkehrsplan“ gilt als wichtiges Instrument in der Planung, Organisation und Finanzierung des ÖPNV. Aufgestellt wird der Nahverkehrsplan von den nach „Landesrecht bestimmten Stellen“ (§ 4 RegG), die gemäß des PBefG als für die verkehrliche Sicherstellung des ÖPNV verantwortlichen „Aufgabenträger“ (§ 8 Abs. 3 PBefG) eingeführt wurden (BARTH: 182). Die Verantwortlichkeiten der Aufgabenträger in Bezug auf SPNV und strÖPNV wird durch die jeweiligen Landesnahverkehrsgesetze geregelt, die auch die Rechtsgrundlage für den „Nahverkehrsplan“ bilden (a.a.O.: 180). Der Nahverkehrsplan dient somit sowohl zur grundsätzlichen konzeptionellen Gestaltung des ÖPNV, umgesetzt durch die Aufgabenträger (BARTH: 181), als auch als Basis zur Weiterentwicklung der ÖPNV-Angebotsgestaltung, wie sie u.a. durch die sogenannte 2. *Generation* an Nahverkehrsplänen belegt ist (DERICHS 2002: 10 ff). Gleichermaßen hat der Nahverkehrsplan Einfluss auf die kommunale Finanzplanung, in dem er die Grundlage für weitergehende Bewilligungen abgibt. Ein von den Aufgabenträgern beschlossener Nahverkehrsplan ist bei der Genehmigung des ÖPNV hinsichtlich einer „aus-

---

<sup>1</sup> auf der Basis des GVFG entscheiden die Bundesländer was gefördert werden soll; Rheinland-Pfalz hat z.B. die Förderung von Omnibussen und Betriebshöfen zugunsten des SPNV herausgenommen

reichenden Verkehrsbedienung“<sup>1</sup> zu berücksichtigen (§ 8 Abs. 3 PBefG) und wird bei der Zuweisung von Fördermitteln z.B. nach dem GVFG (§ 3 Ziff. 1a u. 1b GVFG) vorausgesetzt.

Mit der „ausreichenden Verkehrsbedienung“ ist der planerische, organisatorische und finanzielle Umfang, den der Nahverkehrsplan abdecken soll, umrissen. Sie stellt die Grundlage für „gemeinwirtschaftliche Verkehre“ dar, d.h. die Verkehre, die entweder vom Aufgabenträger gemäß der „Geringsten-Kosten-Verordnung“ im Wettbewerb ausgeschrieben (§ 1 Abs. 2 GKV) oder den Verkehrsunternehmen „auferlegt“ (§ 8 Abs. 4 PBefG; vgl. BARTH: 246 ff, 257) werden. Es zeigt sich somit, dass das PBefG, die gesetzlich vorgegebene Nahverkehrsplanung und die Ausübung durch den Aufgabenträger erheblich miteinander verschränkt sind (vgl. BARTH: 180).

Welche Aufgaben und konkreten Verantwortlichkeiten werden im „Instrument Nahverkehrsplan“ formuliert? Diese Frage steht im engen Kontext mit der eingangs aufgeworfenen Rolle zur Markt- und Kundenorientierung. Nach MAYR gibt es in der gesetzlich vorgegebenen Gestaltung von Nahverkehrsplänen einige übereinstimmende, jedoch in der Summe nach Ländergesetzen gravierend unterschiedliche Merkmale. Als übereinstimmend benennt er (MAYR: 54)

- die Bewertung des Ist-Zustands,
- die Aufstellung von Prognosen im Planungsraum,
- einmal zur allgemeinen Verkehrsentwicklung,
- zum anderen in bezug auf die Fahrgastzahlenentwicklung,
- Investitionsmaßnahmen, einschließlich Kosten und Finanzierung.

Die unterschiedlichen Merkmale umfassen „Fahrzeugstandards, tarifliche Vorgaben, detaillierte Liniennetzpläne, betriebliche Sicherheit, Informations- und Verkaufssysteme und die Bauleitplanung für Infrastrukturinvestitionen“ (ebda.). Gemäß der gesetzlich verbürgten Beteiligung der Verkehrsunternehmen an der Erstellung des Nahverkehrsplan (§ 8 Abs. 3 PBefG) wird gleichzeitig deutlich, dass die Erstellung eines Nahverkehrsplans nur „einem Interessenausgleich zwischen den verschiedenen Betroffenen“ dient (MAYR: 55), d.h. im Prinzip nur Aufgabenträgern und Verkehrsunternehmen (WENTE

---

<sup>1</sup> zur „ausreichenden Verkehrsbedienung“ s. z.B. BARTH: 139 ff, 170 ff, 180 ff

1995: 13), der im Zweifelsfall von der Genehmigungsbehörde zu regeln wäre (SCHERRER/KONS: 56).

In der bisherigen Analyse des „Instruments Nahverkehrsplan“ kommt weder ein Marktansatz noch der Kunde explizit vor. Zwar werden als beratende Mitglieder „die örtlich tätigen Fahrgast- und Umweltverbände“ bei der Planerstellung aufgeführt (z.B. § 8 Abs. 3 Ziff. 8 NVG-RPL), jedoch haben sie keinen weiteren Einfluss, weder auf *kundenorientierte* Gestaltung des ÖPNV noch auf marktrelevante Ziele. MONHEIM fordert dagegen, den Nahverkehrsplan wesentlich stärker mit marktlichen Zielen zu versehen, „um mit einem Quantensprung an Angebotsqualität im ÖPNV in ganz neue Märkte vorzudringen“ (MONHEIM 1997: 2). Berücksichtigung und Relevanz bei der Beratung genießen nur die bereits im PBefG angesprochenen Verkehrsunternehmen und die Genehmigungsbehörde.

Unter Zugrundelegung der Sicherstellung einer „ausreichenden Verkehrsbedienung“ und andererseits der gesetzlich garantierten Gewerbefreiheit für Verkehrsunternehmen ist es im Prinzip auszuschließen, dass der Nahverkehrsplan als „Instrument“ zur Markt- und Kundenorientierung heranzuziehen wäre. Durch die Festlegung des Gestaltungsbereichs der Aufgabenträger im ÖPNV auf die „Daseinsvorsorge“ (WENTE: 17) ist kein Marktanzreiz zu erkennen, was eventuell dann möglich gewesen wäre, wenn sich ein konsequentes „Besteller-/Erstellerprinzip“ hätte durchsetzen können (ebda.). Für dynamische Markt Anpassungen, d.h. z.B. der Anpassung des Angebots an die Nachfrage, wäre somit der Nahverkehrsplan nicht geeignet, weil er nicht flexibel genug ist (a.a.O.: 18). Da jedoch diese „ÖPNV-Gestaltung“ durchaus auch mit *Produktqualität* ausgestattet werden könnte, würde zwar der Nahverkehrsplan kein „Instrument“, aber doch eine wichtige Grundlage zur Markt Anpassung resp. -gestaltung abgeben, weil den Aufgabenträgern durchaus „noch viele weitere Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die ÖPNV-Gestaltung zur Verfügung stehen“ (ebda.; vgl. BATZILL 1995: 13).

### 1.2.2 Institutionelle Akteure und ihre Einflussebenen

Der Staat schafft über seine verschiedenen politischen und administrativen Ebenen rechtliche Voraussetzungen, die in Gesetzen normiert sind. Gleichmaßen stellt sich „der Staat“ in verschiedenen Ebenen (Bund, Länder,

Bezirke, Landkreise, Gemeinden) als einflussreicher Akteur im marktlichen Umfeld und gesellschaftlichen Bereichen auf, wo er auch „Nutznießer“ seiner eigenen gesetzlichen Rahmenbedingungen werden kann, sowohl als „Kunde“ und/oder „Unternehmer“, als auch als „Manager“ bzw. „Organisator“ öffentlicher Aufgaben, in dem er einen institutionell-rechtlichen Rahmen schafft, den er aber gleichzeitig gewährleisten muss, damit Marktwirtschaft „funktionieren“ kann (vgl. dazu u.a. LANGE 1989; SCHERER 1994; STOCKER 1999). Diese Widersprüche im staatlichen Handeln finden sich insbesondere im öffentlichen Verkehrsmarkt wieder (z.B. WOLF, R. 2002: 20; BARTH: 33, 90 f). So stellt sich in diesem Abschnitt die generelle Frage, wie weit institutionelle Akteure, unter Berücksichtigung der vorher aufgezeigten rechtlichen Rahmenbedingungen, Einfluss hinsichtlich einer markt- und kundenorientierten ÖPNV-Gestaltung haben können. Dazu werden als „Vertreter“ des Staates zum einen die Aufgabenträger als Gewährleister des ÖPNV (1.2.2.1), zum anderen die an ÖPNV-Genehmigungen beteiligte (Genehmigungs-) Behörde skizziert (1.2.2.2).

#### 1.2.2.1 Die Rolle der Aufgabenträger

Abgeleitet vom rechtlichen Regelwerk zum öffentlichen Verkehr und beeinflusst von der prinzipiellen Rolle, die der Staat am Markt ausübt, repräsentieren die *Aufgabenträger* gestaltende, verordnende und handlungsleitende Ebenen, wobei die Ambivalenz der „Marktrolle“, die der Staat inzwischen eingenommen hat (z.B. ÖPNV-Leistungsbesteller wie auch -ersteller), insbesondere bei den für den ÖPNV verantwortlichen *Aufgabenträgern* deutlich wird.

Der Gesetzgeber hat im Zuge der Regionalisierung und der Nahverkehrsgesetzgebung der Länder die zukünftige Gestaltung des ÖPNV in Bezug auf den SPNV den Ländern auferlegt, in der ausführenden Praxis überwiegend landeseigenen Verkehrsgesellschaften<sup>1</sup> bzw. Zweckverbänden des SPNV<sup>2</sup> die Aufgabenträgerschaft übergeben (z.B. § 6 Abs. 3 RPL-NVG; vgl. BARTH: 211 f). Im strÖPNV dagegen haben die Gebietskörperschaften und Kommunen eine hoheitliche Aufgabenträgerschaft erhalten (z.B. § 5 Abs. 1 RPL-NVG; vgl. BARTH: 197 f). Aufgaben und Funktion dieser Aufgabenträger für den SPNV und strÖPNV ist durch eine Reihe von Gesetzen definiert.

<sup>1</sup> z.B. in Niedersachsen, Schleswig-Holstein

<sup>2</sup> z.B. Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen

Das Marktverhalten dieser unterschiedlichen Aufgabenträger ist durch ihre Stellung zum Wettbewerb bestimmt, was sich in der „Bestellerfunktion“ von SPNV- oder strÖPNV-Leistungen ausdrückt, z.B. bei der Ausschreibung „gemeinwirtschaftliche Verkehre“: während im SPNV vorrangig ein „Angebots-wettbewerb“ zwischen verschiedenen Eisenbahnverkehrsunternehmen vorherrscht, findet im strÖPNV ein „Vergabewettbewerb“ statt, der sich zwar auch auf die Konzessionsvergabe bezieht, aber im wesentlichen von den öffentlichen Aufgabenträgern, meist in ihrer Doppelfunktion als ÖPNV-Leistungsbesteller und –Leistungsersteller (Verkehrsunternehmen), kontrolliert und gesteuert wird.

Diese Rolle der Aufgabenträger im strÖPNV-Bereich, gekennzeichnet durch die gleichzeitige ÖPNV-Leistungserstellung und –bestellung, ist von Widersprüchlichkeit geprägt. WOLF spricht in diesem Zusammenhang von der „Parallelisierung der Interessen des öffentlichen Aufgabenträgers mit denen des Eigentümers eines öffentlichen Verkehrsunternehmens“ (WOLF, R. 2002: 22). In diesem Verantwortungsdualismus<sup>1</sup> hat es der öffentliche Aufgabenträger in der Hand, „die Ausschreibungsbedingungen nach seinem Belieben festzulegen, kann die Rahmenbedingungen des Ausschreibewettbewerbs so gestalten, dass eine Beteiligung für andere Unternehmen unattraktiv wird oder deren Chancen, den Zuschlag zu erhalten, schwinden“ (ebda.; vgl. BARTH: 90, 128). Gleichzeitig übernimmt der Aufgabenträger aber auch die gesetzlich vorgegebenen ÖPNV-Gestaltungsaufgaben (als freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe). Unter diesen Aspekten scheint es nahezu unmöglich, diesen aus Besitzstandsschutz und der gesetzlich verbrieften „freiwilligen Aufgabengestaltung“ entstandenen „Teufelskreis“ zu durchbrechen, um eine markt- und wettbewerbsfördernde, am Kunden ausgerichtete ÖPNV-Angebotsqualität zu erreichen, u.a. auch mit dem Ziel, Marktanteile in Bezug auf den Hauptkonkurrenten MIV auf dem Verkehrsmarkt zu gewinnen.

Im SPNV sind die Wettbewerbs- und Marktverhältnisse wesentlich eindeutiger geregelt: die „Distanz der Interessen zwischen dem öffentlichen Aufgabenträger und den Verkehrsunternehmen im SPNV (ist) grundsätzlich größer“ (WOLF, R. 2002: 23). Diesbezüglicher Ausgangspunkt ist, dass das Allgemeine Eisenbahngesetz (AEG) keine streckenbezogenen Genehmigungen voraussetzt und somit weder Besitzstandsschutz noch Ausschließ-

---

<sup>1</sup> trotz der Befürwortung einer eindeutigen Marktöffnung im strÖPNV-Bereich hat der Aufgabenträger auch Verantwortung für die mit den öffentlichen Verkehrsbetrieben verbundenen infrastrukturellen Einrichtungen, Fahrzeuge und Mitarbeiter

lichkeitsrechte reklamiert werden können, weil im Gegensatz zum PBefG im AEG nicht nach gemein- bzw. eigenwirtschaftlichen Verkehren unterschieden wird, da dort das „Bestellerprinzip“ verwirklicht worden ist (BARTH: 235). Dadurch ist die prinzipielle Grundlage für „mehr Markt“ geschaffen worden. Die Durchsetzung scheidet bislang jedoch an den monopolartigen Angebotsstrukturen der Deutschen Bahn AG (DB AG), auch wenn sich inzwischen „kleine“ Eisenbahnunternehmungen im Markt mit Erfolg<sup>1</sup> durchsetzen konnten (WOLF, R. 2002: 23; vgl. MAYR: 73 f). Abschließend kann resümiert werden, dass im Bereich des SPNV prinzipiell eine größere Chance zur Verwirklichung marktwirtschaftlicher Angebotsstrukturen gegeben ist, wenn den „unfairen Wettbewerbspraktiken der DB AG“ gegengesteuert werden kann, z.B. gemäß den Vorschlägen der *Pällmann-Kommission* (MAYR: 82). Dagegen erlauben die heutigen gesetzlichen Bedingungen des PBefG die Existenz oligopolistischer Marktformen im Bereich des strÖPNV durch sich regional zusammenschließende ÖPNV-Leistungsanbieter (z.B. „Verkehrsgemeinschaften“). Pikanterweise begibt sich „der Staat“ in Abhängigkeit der von ihm selbst geschaffenen „Oligopole“, so dass er im ökonomischen Sinne kein Nutznießer solcher Zusammenschlüsse ist, sondern genauso wie der private Haushalt („der Kunde“) dem Preisdiktat unterworfen ist, weil der Wettbewerb fehlt (vgl. auch BARTH: 49).

#### 1.2.2.2 Die Rolle der Genehmigungsbehörden

Eine besondere Rolle im marktlichen Dispositionsrahmen spielen die explizit im PBefG genannten „Genehmigungsbehörden“, die in einem gesetzlich bestimmten Umfang die Überprüfung von Konzessionen und Tarifen der von den Verkehrsunternehmen beantragten Verkehre vornehmen, aber auch gleichzeitig eine bestimmte Kontrolle über Aufgabenträger in Bezug auf die Erstellung von Nahverkehrsplänen haben. Wie weit Genehmigungsbehörden steuernd und beratend eingreifen dürfen und wo sie prinzipiell keinen Einfluss haben können, wird im folgenden kurz an Hand der einschlägigen Ausführungen von BATZILL/ZUCK referiert. Da insbesondere nach marktrelevanten Aspekten innerhalb des vom PBefG festgelegten Zuständigkeitsbereichs der Genehmigungsbehörden gesucht wird, d.h. ob und wie weit die Aufgabenstellung dieser Behörde den ÖPNV-Markt beeinflussen kann, werden neben

---

<sup>1</sup> so hat z.B. die CONNEX-Gruppe in Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg eine Reihe von Ausschreibungen gegen die DB AG gewonnen

einigen Aspekten des allgemeinen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichs noch besondere Gesichtspunkte skizziert, die in Bezug auf Marktbeeinflussung von Relevanz sind.

Grundlage für Entscheidungen von Genehmigungsbehörden sind im wesentlichen die §§ 8, 12, 13, 21, 39 und 40 PBefG. In Abgrenzung zum *Aufgabenträger* besitzt die Genehmigungsbehörde kein politisches Ermessen und keine politischen Abwägungsspielräume (BATZILL/ZUCK 1997: 78). Dadurch hat sie kein Einwirkungsrecht auf die unmittelbare Gestaltung von ÖPNV-Verkehrsleistung im beantragten Gebiet, sie hat aber „die gewerberechtlichen subjektiven und objektiven Voraussetzungen von Genehmigungen nach dem PBefG zu prüfen und ihre gewerberechtlichen Befugnisse wahrzunehmen“ (ebda.). Durch diese Aufgabenteilung wird erreicht, dass „die Genehmigungsbehörde ihre Aufgaben unbeeinflusst durch den Aufgabenträger wahrnehmen soll“, was auch zu der Konsequenz führt, dass die Genehmigungsbehörde das wichtige Instrument Nahverkehrsplan nicht „zwingend anzuwenden hat“, sondern ihn nur berücksichtigen muss (ebda.; § 8 Abs. 3 PBefG).

Aufgrund der „gewerberechtlichen Befugnisse“ ist die Genehmigungsbehörde grundsätzlich beauftragt, nach Prüfung und Abwägung der Genehmigungsvoraussetzungen „die Genehmigung für den beantragten Verkehr zu erteilen oder zu versagen“ (BATZILL/ZUCK: 73). Falls keine Versagungsgründe vorliegen, z.B. in Bezug auf Beeinträchtigung „öffentlicher Verkehrsinteressen“ (§ 13 Abs. 2 Nr. 2 PBefG), dann „hat die Genehmigungsbehörde ... die Aufgabe, nach entsprechender Prüfung den beantragten Beförderungsentgelten und –bedingungen nach § 39 PBefG sowie dem beantragten Fahrplan nach § 40 PBefG zuzustimmen“ (ebda.). In den marktrelevanten Bereichen der ÖPNV-Gestaltung wird der Genehmigungsbehörde keine Möglichkeit eingeräumt, dort einzuwirken. Als „marktrelevant“ sind z.B. Infrastruktureinrichtungen, Beförderungsentgelte und Tarifbestimmungen sowie Eingriffsmöglichkeiten in Bezug auf die Laufzeiten der den Verkehrsunternehmen erteilten Genehmigungen zu nennen (z.B. hinsichtlich des „Bestandschutzes“). „Nach § 12 PBefG werden Linienführung, Haltestellen, Fahrplan und Beförderungsentgelte nicht von der Genehmigungsbehörde im Rahmen des Genehmigungsverfahrens bestimmt, sondern vom Verkehrsunternehmen über dessen Genehmigungsantrag“ (ebda., a.a.O.: 74). Auch die Genehmigung der „Beförderungsentgelte“ ist nicht für das ÖPNV-Angebot von Bedeutung, sondern die wirtschaftliche Lage des Unternehmens (§ 39 Abs. 2 PBefG;

BATZILL/ZUCK: 74 f). Somit entfällt das wichtigste Element marktwirtschaftlicher Prinzipien, die freie Preisgestaltung und somit im Kern auch die Regulierung des Marktes durch Angebot und Nachfrage. In Bezug auf die „Wiedererteilung“ kann im Prinzip keine marktliche Intervention erfolgen (§ 13 Abs. 3 PBefG). Eine Eingriffsmöglichkeit der Genehmigungsbehörde ist zwar durch den § 8 Abs. 3 PBefG gegeben, jedoch nur in Bezug auf den „Besitzstand“, wenn die ÖPNV-Gestaltung nicht im Interesse ausreichender Verkehrsleistungen und einer wirtschaftlichen Verkehrsgestaltung erfolgt (BATZILL/ ZUCK: 77). Aufgrund der geschilderten Gesetzeslage steht den Genehmigungsbehörden kein Gestaltungsrecht zu, was in irgendeiner Form geeignet wäre, Marktanreize zu setzen.



## **Teil A: Angebotsqualität und Marktausschöpfung des ÖPNV in der Fläche – eine vergleichende Analyse**

Die Ursachen des geringen *Marktstandings* des ÖPNV in der Fläche sind überwiegend in seiner nur mäßigen Angebotsorientierung aufgrund vermuteter geringer Nachfrage zu sehen, mit entsprechenden Auswirkungen auf das Marktverhalten. HEINZE nennt dafür als Grund, dass das Bedienungsangebot des ÖPNV sehr wenig an die Strukturen und Nachfragedichten in der Fläche angepasst ist (HEINZE 2001: 53 ff), was Konsequenzen für die Ausschöpfung der ÖPNV-Nachfrage hat. Aus diesem Grund, so führen MONHEIM und BRÖG an, werden von Politik und Verwaltung die vorhandenen potenziellen Verkehrsnachfragen für den ÖPNV in der Fläche durchgehend als zu gering eingeschätzt (SOCIALDATA 1994) und verhindern dadurch die Entwicklung einer den Raum- und Siedlungsstrukturen angepassten ÖPNV-Angebotsstruktur (vgl. MONHEIM 1997: 17 ff).

Die vorliegenden Auftragsuntersuchungen bestätigen im Grunde genommen diese Auffassungen. Sie dienen als typische Beispiele, in denen der o.g. Zusammenhang von einerseits raum- und siedlungsstrukturellen Voraussetzungen und ÖPNV-Angebotsqualität deutlich wird, andererseits die Gründe für mangelnde Kundenorientierung und Marktausschöpfung aufgezeigt werden. Diese für die Fläche typischen Gründe werden auf zwei Ebenen herausgestellt: zum einen auf der Ebene der Großräume Saarbrücken und Linz (**Kapitel 2**), zum anderen durch einen Vergleich dieser Ebenen mit dem *Flächen*-Landkreis Aurich (**Kapitel 3**), der dann überwiegend als Referenzebene für das im Teil C zu entwickelnde Konzept einer *Kundenorientierung* für den ÖPNV in der Fläche dient.

## 2. Kapitel: Vergleichende Analyse der Großräume Saarbrücken und Linz

Die Untersuchungen hatten das Ziel sowohl potenzielle Verkehrsnachfragen für den ÖPNV zu identifizieren als auch entsprechende Angebotsstrukturen in der Fläche zu entwickeln. Bei den definierten Untersuchungsräumen handelte es sich um Teilgebiete mit ausgewiesenen dispersen und heterogenen Siedlungsbereichen, wie sie auch im „ländlichen Raum“ anzutreffen sind. Die jeweiligen Untersuchungsräume umfassen jedoch auch Übergangsbereiche zu benachbarten Großstädten und Agglomerationsräumen und dienen deshalb dazu, ÖPNV-Angebotsmängel im Randbereich großstädtischer Agglomerationen aufzuzeigen, weil hier oft ein „marktlicher“ Bruch an der Schnittstelle zwischen „Stadtumland“ und „ländlichem Bereich“ auftritt. Die im Umland nachweisbaren potenziellen Verkehrsnachfragen werden, aufgrund der meist nur rudimentär angebotenen ÖPNV-Qualität, weder marktgerecht noch kundenorientiert ausgeschöpft.

Dieses Kapitel stellt die empirischen und sekundäranalytischen Ergebnisse der zwei großräumlichen Untersuchungen in den Mittelpunkt. In der vergleichenden Analyse werden zunächst die *Siedlungs- und Verkehrsstrukturen* (**Unt.-Kap. 2.1**) gegenübergestellt. Damit einhergehend werden die *ÖPNV-Angebotsstrukturen* unter Berücksichtigung der Quell-/Zielbeziehungen „Umland/Stadt“ untersucht (**Unt.-Kap. 2.2**). Abschließend werden die für den ÖPNV identifizierbaren Potenziale, die ihr Ziel im Untersuchungsgebiet haben, nachgewiesen (**Unt.-Kap. 2.3**).

## 2.1 Siedlungs- und Verkehrsstrukturen

In beiden Untersuchungsräumen spielt der lokale und regionale Schienenverkehr (SPNV) eine große Rolle. Während jedoch an der „oberen Saar“ mit der SaarBahn ein seit 1996 eingeführtes Stadtbahn-System bereits beachtliche Erfolge erzielt, wird für den südöstlichen Einzugsbereich der Stadt Linz erst jetzt überlegt, ob mit der Reaktivierung einer 10 km „Restbahn“, auf der derzeit auf einem 4 km langen Abschnitt ein Museumsbahnbetrieb läuft, die ÖPNV-Verhältnisse an der Schnittstelle von Stadt und Umland zu verbessern wären. Es wurde daher bei der Auftragsformulierung die Frage gestellt, wie weit im Rahmen der ÖPNV-Neustrukturierung ein integrierter, durchgehender, stadt- und umlandverbindender schienengebundener Betrieb erfolgsversprechend wäre.

Die Untersuchungen basieren auf den von Land und Kommunen zahlreich zur Verfügung gestellten Unterlagen (z.B. Gutachten, Bevölkerungsdaten, Stadt-, Regional-, Netzpläne etc.). Dazu wurden weitere Erhebungen durchgeführt: mehrere Ortsbesichtigungen der Strecke, die auch fotografisch dokumentiert wurden, und weitere Begehungen und Befahrungen der Straßennetze in den Untersuchungsräumen.

Im folgenden werden die Siedlungs- und Verkehrsstrukturen differenziert nach den Untersuchungsgebieten „obere Saar“ (**Abschnitt 2.1.1**) und „südöstlicher Einzugsbereich der Stadt Linz“ (**Abschnitt 2.1.2**) analysiert und abschließend verglichen.

### 2.1.1 Siedlungs- und Verkehrsstrukturen im Großraum Saarbrücken

Untersuchungsgebiet sind sowohl der Saar-Korridor (Wohn- und Gewerbegebiete sowie touristisch und kulturell/gastronomisch interessante Bereiche) als auch die umliegenden Siedlungsgebiete. Es umfasst somit das beidseitige Siedlungsband entlang des Oberlaufs der Saar, welches durch seine Grenzlage zu Frankreich und traditionellen Verbindungen mit dem *Région Lorraine* (Lothringen) gekennzeichnet ist. Untersucht wird der Bereich „obere Saar“ ab Haltepunkt *Sarrequemines Gare* bis zum Haltepunkt *Brebach Bf*. Zur Optimierung der Transportketten werden Strecken und Knoten auf ihre jetzige

und zukünftige Relevanz für gemeinsame Schnittstellen in Bezug auf eine Bahn-Bus-Verknüpfung untersucht. Hierfür erfolgt

- eine siedlungsstrukturelle und verkehrliche Gliederung des Untersuchungsraums
- eine Bewertung der bisherigen ÖPNV-Netzqualität im Hinblick auf Gründe für eine unzureichende Marktausschöpfung
- eine Entwicklung von Strategien und Maßnahmen an Strecken, Bahnhöfen, Haltepunkten und Haltestellen, die die Nachfrage verbessern.

Im folgenden wird das Untersuchungsgebiet *obere Saar* hinsichtlich seiner *Siedlungs- und Wirtschaftsverhältnisse* (2.1.1.1) und seiner *Verkehrsverhältnisse* (2.1.1.2) analysiert.

#### 2.1.1.1 Untersuchungsgebiet „obere Saar“

Auf den zur Verfügung gestellten Planungsunterlagen basiert die Festlegung und Differenzierung des gesamten Untersuchungsraums in 5 Zonen (s. *Abbildung 02*, S. 44). Er enthält einerseits zusammenhängende, auch grenzüberschreitende Siedlungs- und Gewerbebereiche und ihre räumliche Ausrichtung zur *SaarBahn* und zum anderen interne Erschließungserfordernisse für einen kleinteiligen ÖPNV im Nahbereich von Siedlungen. Bei dieser Herangehensweise sind die marktrelevanten Potenziale im Untersuchungsraum besser identifizierbar, unter Berücksichtigung der Zusammenhänge von Siedlungsfläche, Bevölkerungsgröße, Schnittstellen zur *SaarBahn* und entsprechender ÖPNV-Zubringersysteme.

Tabelle 01:

Städte, Stadt- und Ortsteile an der „oberen Saar“ und ihre strukturräumliche Abgrenzung

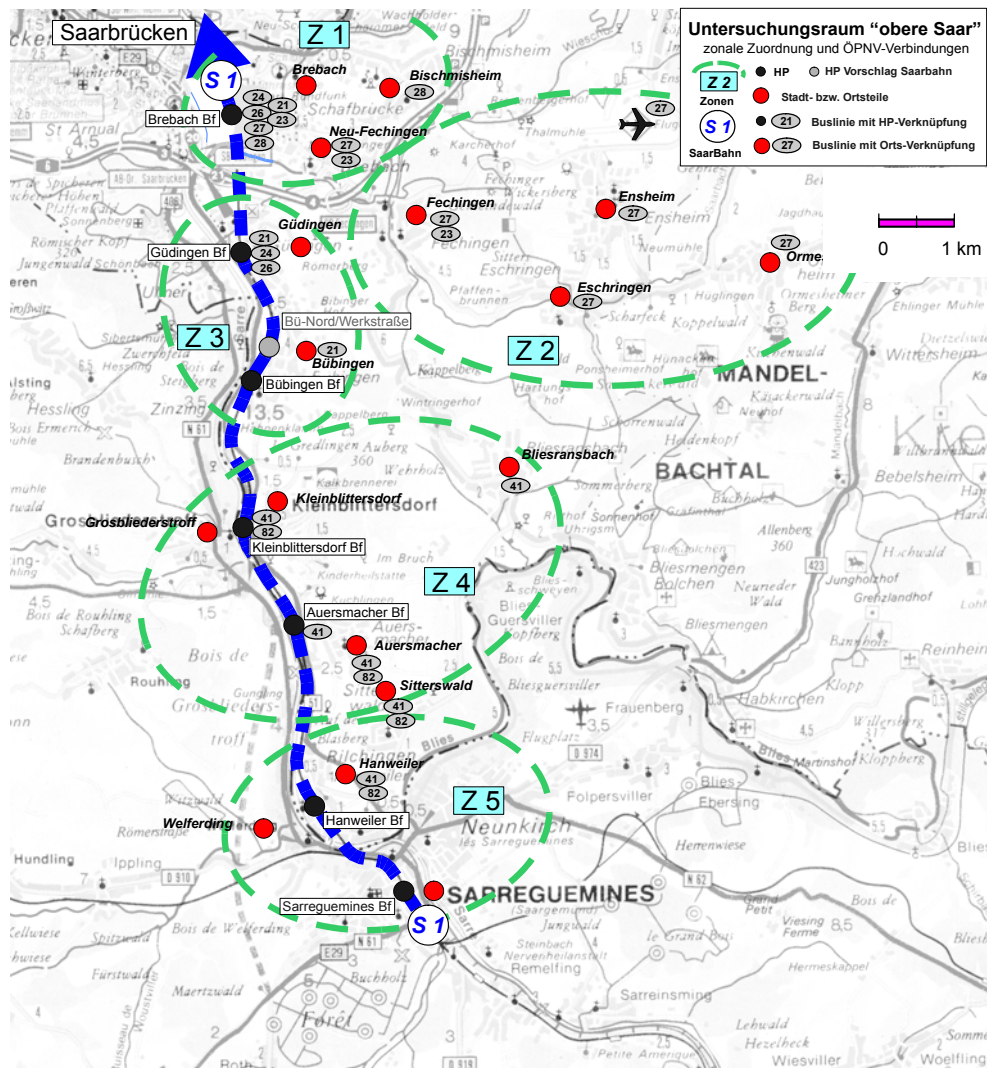
<b>Kernzone</b>	<b>Randzone</b>	<b>Ländlicher Raum</b>
Stadt Saarbrücken	Gemeinde Kleinblittersdorf	Gemeinde Kleinblittersdorf
Brebach-Fechingen, Güdingen, Bübingen	Kleinblittersdorf, Rilchingen- Hanweiler, Auersmacher, Sitterswald	Bliesransbach
	Stadt Sarreguemines, Gemeinde Grosbliederstroff, Gemeinde Welferding	

Quelle: SAARLAND, MINISTERIUM für UMWELT, ENERGIE und VERKEHR 1997: Landesentwicklungsplan Siedlung

Das Siedlungsband im Bereich „obere Saar“ ist stark auf die Kernzone Saarbrücken ausgerichtet und umfasst ca. 111 qkm. Zu ihm gehört nach dem *Landesentwicklungsplan Siedlung* die *Kernzone*, die weiter südlich gelegene *Randzone* und der *ländliche Raum*. Ebenfalls einzubeziehen in die struktur-räumliche Gliederung sind die französischen Kommunen *Stadt Sarreguemines* und die Gemeinden *Grosbliederstroff* und *Welferding*, vor allem unter dem Gesichtspunkt der „Saarachse“ und der zentralen Lage des *Saar-Lor-Lux-Raumes* (vgl. SAARLAND, MINISTERIUM für UMWELT, ENERGIE und VERKEHR 1998).

Ausgehend von *Sarreguemines* nimmt die räumliche Verdichtung zur *Kernzone* in Richtung *Saarbrücken* zu. Der als *Randzone* definierte Bereich übernimmt eine Reihe von Entlastungs- und Ergänzungsfunktionen für die *Kernzone*, z.B. Naherholung, Wohnen im Grünen und großflächige Versorgungseinrichtungen.

Abbildung 02:  
Untersuchungsgebiet „obere Saar“



Quelle: Landesvermessungsamt des Saarlandes (1995): Karte des Saarlandes (Ausschnitt), Topografische Karte (Originalmaßstab 1:100.000); eigene Bearbeitung, SCHROLL 1999

Aufgrund der topografischen Situation im Untersuchungsraum konzentriert sich Industrie und Gewerbe im Saartal. Die Wohnbebauung erfährt dagegen starke, disperse Erweiterungen auf den angrenzenden Höhenlagen. Entlang der „oberen Saar“ besteht auf der östlichen Seite, etwa bis zur Stadtgrenze Saarbrückens, ein relativ dichtes Band an Wohn- und Gewerbeansiedlungen. Der sich daran anschließende Bereich bis *Sarreguemines* ist durch landwirtschaftliche Flächen und einige kleinere Siedlungsabschnitte gekennzeichnet. Deutlich wird die traditionelle Ausrichtung der alten Besiedlung auf die Haupt-

verkehrsachsen entlang der Saar, sowohl auf der deutschen wie französischen Seite (Saar, KBS 684 (SaarBahn), B 51, B 406, N 61). In der *Kernzone* wechseln sich Wohngebiete mit großflächigen Einkaufsmärkten, Gewerbe- und Industriegebieten ab, während die *Randzone* durch einige Kleinindustrien (z.B. Ziegelwerke) und die große „zone commerciale“ der Gemeinde *Grosbliederstroff* sowie die außerhalb der Achse gelegenen Ortsteile *Auersmacher* und *Sitterswald* der Gemeinde *Kleinblittersdorf* geprägt ist.

Tabelle 02:

Einwohner und Arbeitsplätze „obere Saar“ nach zonaler Zuordnung (Zahlen gerundet)

Zone	Orte/Ortsteile	Einw.	Einw./qkm	Arb.-Pl.
1	Brebach/Bischmisheim/Neu-Fechingen	7.980	570	3.500
2	Fechingen/Eschringen/Ensheim/Ormesheim	11.660	648	500
3	Güdingen/Bübingen/Schönbach	8.550	855	5.000
4	Kleinblittersdorf/Grosbliederstroff/Bliesransbach/Auersmacher/Sitterswald	14.150	505	1.000
5	Hanweiler/Welferding/Sarreguemines	31.160	760	10.000
<b>Ges.</b>		<b>73.500</b>	<b>662</b>	<b>20.000</b>

Quelle: Landeshauptstadt Saarbrücken, Amt für Statistik, Gem. Kleinblittersdorf, Gem. Grosbliederstroff, Stadt Sarreguemines; eigene Berechnungen, SCHRÖLL 1999

Im Untersuchungsgebiet leben ca. 73.500 Einwohner. Die Bevölkerungsdichte beträgt etwa 660 Einw./qkm. Im unmittelbaren Einzugsbereich zur *SaarBahn* (Korridor von etwa 1 km) leben ungefähr 50.000 Einwohner und liegen etwa 6.000 Arbeitsplätze. Aus dem geringen Arbeitsplatzbesatz ergibt sich, dass der überwiegende Anteil der Bevölkerung zur Arbeit in die *Kernzone* fährt. Hierfür bietet die *SaarBahn* ein attraktives Angebot. Die Versorgungsfunktion in diesem Gebiet selbst, mit seinen zentralen Einkaufsfunktionen in den Ortskernen, den ortsnahen Einkaufszentren und der französischen „zone commerciale“, ist vom Angebot her gut gesichert. Allerdings hat für diesen Mobilitätsmarkt der ÖPNV wenig zu bieten, während großzügige Straßen- und Parkraumangebote eine gute Autoerreichbarkeit sichern.

Im Bereich von **Freizeit und Tourismus** ist der obere Saarlauf wichtiges Naherholungsgebiet für Saarbrücken und die Orte an der oberen Saar mit ihren z.T. grenzübergreifenden Kulturangeboten, ihren differenzierten Einkaufsmöglichkeiten auf französischer und deutscher Seite, ihren vielfältigen kulinarischen Angeboten sowie dem landschaftlichen Reiz der Saar mit den Möglichkeiten zum Wandern, Radwandern und Wasserwandern. Bislang

werden die Freizeitziele überwiegend im mIV genutzt, weil der ÖPNV diese Ziele nur unzureichend bedient und bewirbt.

#### 2.1.1.2 Verkehrsverhältnisse „obere Saar“

Im Verkehrsnetz des Untersuchungsgebiets dominiert das **Straßennetz**. Im oberen Saartal verlaufen wegen des engen Talraums mehrere grenzübergreifende Straßen- und Verkehrsbänder. Der ca. 15 km lange Abschnitt wird von der französischen N 61 und den deutschen Bundesstraßen 51 und 406 durchzogen, die die Städte Sarreguemines und Saarbrücken verbinden. Am Rande der Kernzone überquert eine Bundesautobahn das Ende des oberen Saartals. Den abseitig gelegenen ländlichen Raum erschließen acht Landesstraßen. Industrie- und Gewerbegebiete haben einen direkten Zugang zum klassifizierten Straßennetz. Von diesen talseitigen Verkehrswegen führen zahlreiche Querverbindungen (Gemeinde-, Kreisstraßen) jeweils auf die Höhen der angrenzenden Siedlungszonen. Trotz einer relativ gut erhaltenen Schieneninfrastruktur und der KBS 684 wird nur dieser Schienenweg der *SaarBahn* für den SPNV genutzt.

Der **motorisierte Individualverkehr** verzeichnet im Saarland hohe Zuwachsraten. Die Motorisierung stieg zwischen 1993 und 1997 um 6,4 % auf 560 PKW je 1000 Einwohner. Im städtischen Bereich ist der Motorisierungsgrad mit 511 PKWs je 1000 Einwohner geringer<sup>1</sup>. Der aktuelle Stand der Motorisierung beläuft sich derzeit auf 624 PKW/1000 Einw.. Das summierte mIV-Aufkommen entlang der oberen Saar beträgt ca. 60.000 Kfz im täglichen Durchschnitt (DTV) - ohne BAB – mit Spitzenwerten am Knoten zur A 620 mit über 85.000 Kfz/DTV.

Das Untersuchungsgebiet weist im **ruhenden Verkehr** einen großen Bestand an großdimensionierten Parkflächen auf. In den Gewerbe- und Industriegebieten, auf Arealen öffentlicher Einrichtungen (Behörden, Krankenhäuser und Schulen) und in den Ortskernen stehen den Beschäftigten und Kunden ca. 25 zusammenhängende Parkflächen zur Verfügung, wovon 15 in die Kategorie Großparkplatz (ab 100 Stellpl.) eingestuft werden. Die größten Parkflächen erreichen eine Kapazität bis zu 1.500 Stellplätzen. Insgesamt stehen außerhalb der Ortskerne ca. 8.000 Stellplätze bereit. Hinzuzurechnen sind noch Stellplätze an Straßenrändern (Bordsteinparken), worüber aller-

---

<sup>1</sup> der bundesdeutsche Durchschnitt beträgt 510 PKW/1000 Einw. (BMBVW 2001/2002)

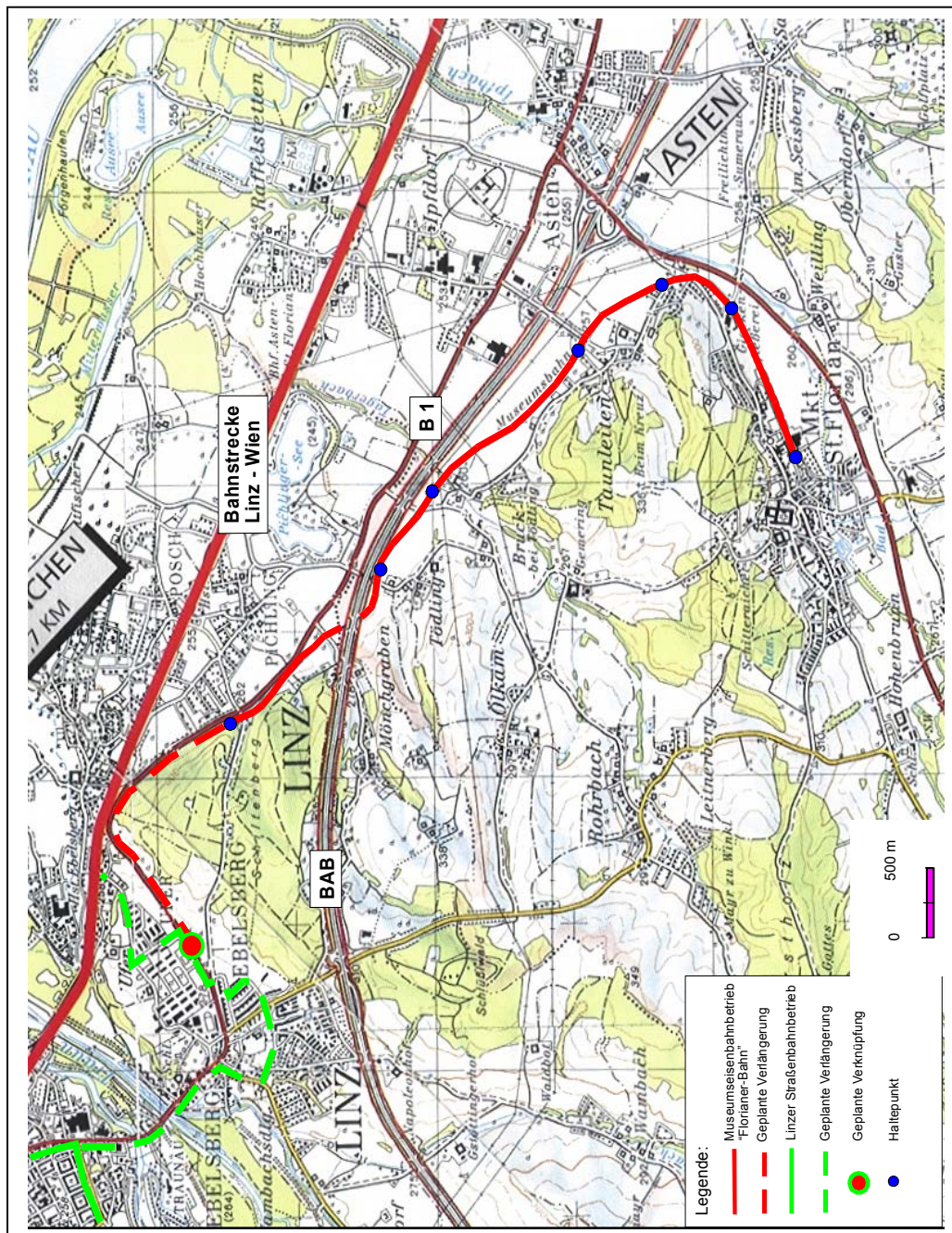


dings keine Daten vorliegen. Die Parksituation ist in vielen Ortskernen und an manchen Verkehrszielen eher „ungeordnet“.

### 2.1.2 Untersuchungsraum „südöstlicher Einzugsbereich Stadt Linz“

Die Festlegung des Untersuchungsraums im Bereich Linz war nicht auf Anhieb eindeutig zu beantworten. Die Trasse der *Florianer-Bahn* durchquert einen sehr dispers strukturierten, dünn besiedelten Raum im südöstlichen Einzugsbereich der Stadt Linz (s. *Abbildung 03*). Eine verkehrliche und wirtschaftliche Abschätzung sollte klären, ob eine Reaktivierung der *Florianer-Bahn* als Teil einer neuen ÖPNV-Entwicklung im Großraum Linz die über den Basisbetrieb einer Museumseisenbahn hinausgehenden Investitionen und Betriebsaufwendungen rechtfertigen würde, wofür eine grundsätzliche Klärung der relevanten Verkehrsnachfrage erforderlich war. Eine historische Arbeit über die frühere *Lokalbahn* (PUTZ 1995) half bei der Festlegung des Untersuchungsraums. Sie offenbarte, dass der Hauptnutzer der Bahn die Linzer Bevölkerung war, die die damalige *Lokalbahn* für ihre Freizeit- und Erholungsbedürfnisse im Umland von Linz nutzte. Damit war ein großer Untersuchungsraum definiert: Stadt Linz und das „Florianer Umfeld“. Ausschlaggebend für die Verkehrsnachfrage war also der Verkehrszweck Tourismus und Naherholung im „St. Florianer Umfeld“. Für die Untersuchung waren deshalb neben dem Umland auch Teile des Linzer Stadtgebiets einzu-beziehen. Daher sind für die Analyse der potenziellen Verkehrsnachfrage für den Bahnbetrieb insgesamt zwei Untersuchungsgebiete definiert worden. Für die Potenzialanalyse wurde jedoch aufgrund dieses Freizeit- und Naherholungswertes das direkte Einzugsgebiet bezüglich der Florianer-Bahn zugrunde gelegt.

Abbildung 03:  
Untersuchungsgebiet I: südöstlich Linz



Quelle: Eisenbahn-Hochleistungsstrecken: St. Valentin - Linz (1999), Wien; orig. Maßstab 1: 50.000; eigene Bearbeitung, SCHROLL 2000

#### Untersuchungsgebiet I: „Florianaer Umfeld“ (U I)

In diesem Untersuchungsraum liegen einerseits (über-)regionale Ziele, zum anderen aber vor allem lokale Quellen der Verkehrsnachfrage, deren Ziel die Großstadt Linz ist. Die Nutzer-Potenziale sind daher – nach Angaben des LANDES OBERÖSTERREICH – überwiegend innerhalb der Verkehrszwecke *Beruf, Ausbildung, Einkaufen, Versorgung* etc. zu finden (LAND OBERÖSTERREICH 1992).

Untersuchungsgebiet II: Stadt Linz (U II)

Dieser Untersuchungsraum umfasst das Gebiet der Stadt Linz, differenziert nach Stadtgebieten, die im Einzugsbereich (Korridor ca. 3 km) der vorhandenen Straßenbahnführung liegen. Dabei handelt es sich insbesondere um die Stadtteile *Urfahr-NO*, *Innenstadt* und *Kleinmünchen*. Im Untersuchungsraum verbindet sich ein für die *Florianer-Bahn* relevantes Nachfragepotenzial hauptsächlich mit den Verkehrszwecken *Freizeit* und *Naherholung*, ergänzt durch Anteile des *Fern-* und *Nahtourismus*, welche ihre Ziele im „Florianer Umfeld“ finden.

Die gesamte Korridorfläche erstreckt sich über 93 qkm. Schnittstelle zwischen dem Stadtgebiet und dem „Florianer Umfeld“ ist der Linzer Stadtteil *Ebelsberg*. Größe und Zuschnitt des Untersuchungsgebiets I sowie seine übergreifenden Strukturen und Verflechtungen zwischen städtischem Raum und Umland sind durchaus dem SaarBahn-Beispiel vergleichbar. Im folgenden wird der Untersuchungsraum *südöstlich Stadt Linz* hinsichtlich seiner *Siedlungs- und Wirtschaftsverhältnisse* (2.1.2.1) und seiner *Verkehrsverhältnisse* (2.1.2.2) analysiert.

## 2.1.2.1 Siedlungs- und Wirtschaftsverhältnisse im Untersuchungsraum

Die **Siedlungsentwicklung** im Großraum Linz verlief wie in vielen europäischen Stadtregionen: Bevölkerungsverluste in der Kernstadt stehen Wanderungsgewinne in den Umlandgemeinden gegenüber. Hier entfalten umfangreiche Ausweisungen von Bauland, zunehmende Wirtschaftskraft durch Ansiedlung von Gewerbe, Dienstleistungen und attraktive touristische Angebote entsprechende Wirkungen.

Im Jahr 1997 lebten im gesamten Untersuchungsraum (U I + U II) ca. 220.000 Einwohner. Außerhalb der Stadt Linz verteilt sich die Bevölkerung noch auf eine große Anzahl von Kleinsiedlungen und Einzelgehöften, die verstreut in den Gemeindegebieten von Asten und St. Florian liegen. In „Linz-Land“ nahm die Bevölkerung durch Suburbanisierung gegenüber den 1970er Jahren um gut ein Drittel zu. Die Zuwächse in den im Einzugsgebiet der *Florianer-Bahn* gelegenen Gemeinden Asten und St. Florian übertreffen noch den Wachstumsdurchschnitt von „Linz-Land“: Erhebungen und Prognosen zeigen, dass die Bevölkerungsanteile bis zum Jahr 2005 etwa um 43 % bzw. 27 % steigen werden.

Tabelle 03:

Bevölkerungsentwicklung im Untersuchungsgebiet (Zahlen gerundet)

Stadtteile/Orte	1971	1981	1991	1997	2005 (Progn.)
Stadtgemeinde Linz	205.000 E	200.000 E	203.000 E	208.000 E	205.000 E
Gem. Asten	2.000 E	3.400 E	5.100 E	5.600 E	8.000 E
Gem. St. Florian	3.800 E	4.100 E	5.100 E	5.500 E	7.000 E
Bez. Linz-Land	97.000 E	109.000 E	120.000 E	127.000 E	129.000 E

Quelle: Amt Oberösterreich, Gem. Asten, Gem. St. Florian, eigene Berechnungen

Die durchschnittliche Bevölkerungsdichte in der Stadt Linz betrug im Jahr 1997 etwa 2.300 Einw./qkm. Im „Florianer Umfeld“ verteilen sich ca. 700 Einwohner auf einen Quadratkilometer, während sich in den beiden Gemeinden Asten und St. Florian die Bevölkerungsdichte auf rund 210 Einw./qkm beläuft<sup>1</sup>.

Im **Wirtschaftsbereich** dominiert die Stadt Linz entsprechend ihrer Bedeutung als Oberzentrum mit 160.000 Arbeitsplätzen und 80.000 täglichen Einpendlern. Eine Zunahme an Arbeitsplätzen ist auch in den Gemeinden Asten und St. Florian ablesbar. Trotzdem bleibt der städtische Auspendleranteil, gemessen am Einpendleranteil, mit 15 % gering. In den Umlandgemeinden sind über vier Fünftel auf einen auswärtigen Arbeitsplatz angewiesen. Ein weiterer Aspekt mit wirtschaftlichem Entwicklungspotenzial bieten die in den Umlandgemeinden anzutreffenden Freizeit- und Naherholungsangebote, die auch für den Ferntourismus von Relevanz sind. Überwiegend für die Marktgemeinde St. Florian sind der Tourismus und der Tagesfreizeitverkehr wichtige ökonomische und verkehrliche Faktoren. Bei den jährlich 6.000 Übernachtungsgästen betrug die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in der Gemeinde St. Florian für 1997 ca. 1,4 Tage. Daraus ist zu schließen, dass überwiegend Kurzurlauber als Übernachtungsgäste in Frage kommen.

Im **Freizeit- und Tourismusbereich** werden desweiteren ca. 90.000 Besucher von kulturellen Einrichtungen am Ort und in der Umgebung gezählt. Sie stellen eine äußerst relevante Verkehrsnachfrage dar. Hinzu kommt eine große Anzahl von Tagesgästen im Markt St. Florian. Für Freizeit- und Naherholung sind außerdem der Pichlinger See (ca. 1.300.000 Besucher/a), die attraktive Gastronomie sowie zahlreiche Fuß- und Radwanderwege mit

<sup>1</sup> durchschnittliche Bevölkerungsdichte in Österreich ca. 96 Einw./qkm

Einkehrmöglichkeiten (traditionell) wichtige Ziele für die Tages- und Wochenendfreizeit der Gesamtbevölkerung in der Region Linz. Die unmittelbare Nähe zur Bahnstrecke bietet gute Chancen, diese touristischen Potenziale wirksam zu erschließen.

### 2.1.2.2 Verkehrsverhältnisse im Untersuchungsraum

Die Analyse der Verkehrsstrukturen beschränkt sich auf das Straßennetz und den ruhenden Verkehr, weil die für die *Florianer-Bahn* relevante Verkehrsnachfrage sich hauptsächlich von dort ableitet. Das gilt sowohl für den mIV als auch für den straßengebundenen ÖPNV (strÖPNV). Das Angebot im SPNV (Westbahn) bleibt deshalb unberücksichtigt.

Im **Verkehrsnetz** im südöstlichen Großraum von Linz sind für die regionalen Verbindungen die klassifizierten Straßen (Autobahn, Bundesstraße) und Landstraßen relevant. Der schienengebundene Verkehr wird zum einen über die „Westbahn“ (ÖBB), zum anderen in der Stadt Linz über zwei Linien der ESG (Straßenbahn Linz) auf einer Streckenlänge von ca. 15 km geführt, wovon die Linie 1 jedoch derzeit ca. 2 km vom Stadtteil Ebelsberg entfernt endet. Im Zuge der ÖPNV-Neugestaltung soll sie bis dorthin ausgebaut werden, was dann eine ideale Verbindung/Überlagerung mit der *Florianer-Bahn* erlauben würde.

Die Trasse der *Florianer-Bahn* wird z.Zt. auf etwa 6 km für den Museumseisenbahnbetrieb, abhängig von saisonalen Angeboten genutzt. Sowohl der mIV als auch der strÖPNV verfügen über ein Verkehrsnetz von etwa 40 km an klassifizierten Straßen sowie zusätzlichen Gemeindestraßen mit knapp 20 wichtigen Verkehrsknoten, um die Gemeinden Asten, St. Florian und die Stadt Linz miteinander zu verbinden.

Tabelle 04:  
Verkehrsmengen (VM) im Untersuchungsraum

Verkehrsabschnitt	Bezeichnung	Ø-VM/DTV	Belastung (DTV/km)
Knoten Asten ⇒ Knoten Linz	A 1	56.000	6.300
Knoten Linz ⇒ Linz Mitte	A 7	96.000	15.400
Knoten Asten ⇒ Linz-Ost	B 1	24.000	6.000
Abzw. Ebelsberg ⇒ St. Florian	L 564/L 1349	6.000	750
Abzw. Asten ⇒ Abzw. L 564	L 566	6.500	1.080

Quelle: AMT für OBERÖSTERREICH: 1995/1997

Hinweise auf die hohe **Straßenbelastung** durch den mIV ergeben sich allein aus den täglichen Staus. Zeitweise erreicht die Verkehrsmenge auf den parallel zur reaktivierenden Bahntrasse verlaufenden Straßen hohe Werte (s. *Tabelle 08*). Insgesamt bewegen sich allein auf dem klassifizierten Straßennetz im Korridor parallel zur *Florianer-Bahn* täglich über 90.000 KFZ (Knoten Asten/Linz, Knoten Asten/Linz-Ost, Abzw. Ebelsberg/St. Florian, Abzw. Asten/L564). Das Umland weist eine hohe PKW-Dichte von über 500 PKW/1000 Einw. auf, die Stadt Linz eine geringere mit 420 PKW/1000 Einw.<sup>1</sup>. Diese mIV-Werte zeugen von einem hohen Verkehrsbedarf. Hier sind Nachfragepotenziale für einen wirtschaftlich erfolgreichen ÖPNV zu verorten.

Dem **ruhenden Verkehr** dienen vor allem in den touristischen Bereichen hohe Stellplatzkapazitäten. Alleine im Naherholungsgebiet um den *Pichlinger See* sind ca. 2.800 Einstellmöglichkeiten gegeben, die in den Ferien- und Feiertagszeiten einen PKW-Umschlag bis zu 30.000 Fahrzeugen täglich ermöglichen, das „wilde Parken“ eingeschlossen. Der Markt St. Florian verfügt weit über 700 PKW-Stellplätze.

---

<sup>1</sup> im Durchschnitt der Bundesrepublik Österreich: 555 PKW/1000 Einw. (statistik.at 2002)

## 2.2 ÖPNV-Angebotsqualität

Im Zuge der Deregulierung und Neuordnung der öffentlichen Verkehrsmärkte<sup>1</sup> wurde unter Fachleuten vor dem Hintergrund des intramodalen und intermodalen Wettbewerbs ein Umdenken in Richtung *Kundenorientierung* gefordert und diskutiert (z.B. REINBERG-SCHÜLLER 2000; PFEIFFER 2001; WILL 2002). Wie jedoch bereits in der *Einführung* skizziert worden ist, weist die bisherige Realität in Bezug auf eine *kundenorientierte* ÖPNV-Qualität in der Fläche im Vergleich zu den Ballungsräumen noch keine überzeugenden Ansätze auf.

Ausgangspunkt für die Analyse des ÖPNV in den Untersuchungsgebieten sind die generellen, für ländliche Regionen typischen strukturellen Rahmenbedingungen. In der Fläche steht deshalb prinzipiell immer die Gesamtqualität eines ÖPNV-Systems, im wesentlichen gekennzeichnet durch Vernetzung und Vertaktung, im Blickwinkel der Analyse. Hauptkriterium ist dabei die räumliche und zeitliche Verfügbarkeit des ÖPNV, weil lange Wartezeiten und lange Zu- und Abgangswege zu einer geringeren Akzeptanz des ÖPNV führen. Alle weiteren Qualitätsmerkmale wie Beförderungsgeschwindigkeit, Komfort und Tarifsysteem sind wichtig, aber im Nahverkehr den räumlichen und zeitlichen Verfügbarkeitskriterien untergeordnet.

Vor diesem Hintergrund wird eine prinzipielle *Mängelanalyse* vorgenommen, wobei implizit sowohl an die Orientierung am Kunden als auch an die ÖPNV-Produktqualität der Maßstab angelegt wird. In den unterschiedlichen Abschnitten wird daher „fallweise“ vorgegangen, d.h. dass unter einem bestimmten Aspekt die jeweiligen Bezugspunkte aus den einzelnen Untersuchungsgebieten herangezogen und analysiert werden. Die entsprechenden Untersuchungskriterien sind mit *ÖPNV-Erschließungsstrukturen* (**Abschnitt 2.2.1**), mit *ÖPNV-Angebot* (**Abschnitt 2.2.2**) und mit *Netz- und Systemverknüpfung* (**Abschnitt 2.2.3**) benannt.

---

<sup>1</sup> EU-Regelung, Deregulierung, Neuordnung des ÖPNV

### 2.2.1 ÖPNV-Erschließungsstrukturen

Die ÖPNV-Erschließungsstrukturen sind vom Grundsatz her bereits vorgegeben. Während die Schieneninfrastruktur als gesonderter „Fahrweg“ durch Planungsprozesse, gesetzliche Vorgaben und Kostenbelastungen (z.B. Trassenpreise) aus den ÖPNV-Erschließungsstrukturen herausgehoben ist, nimmt der straßengebundene ÖPNV (strÖPNV) zunächst keine besondere Rolle ein, da für seine grundlegende Infrastruktur bereits durch „Straßenplanung“ gesorgt ist, er also das hierarchisch gegliederte Straßennetz in die ÖPNV-Planung einbeziehen kann. Um jedoch dem w.o. formulierten Qualitätsanspruch an ein ÖPNV-System zu genügen, ist jedoch ein zusätzlicher Planungsaufwand erforderlich.

Zur Qualität von „ÖPNV-Erschließungsstrukturen“ gehören im Bereich des Schienenweges Bahnhöfe, Haltepunkte (z.T. bedarfsabhängig) in einer Basisausstattung. Im Bereich Straße gehören Haltestellen bzw. das Haltestellenetz zur notwendigen Erschließungsstruktur. Diese Verhältnisse sind bei einer Analyse der ÖPNV-Erschließungsstrukturen grundsätzlich zu beachten. Im wesentlichen werden diese Erschließungsstrukturen unter drei Aspekten analysiert: die grundsätzliche *ÖPNV-Infrastruktur* (2.2.1.1), die *Potenzialerschließung* (2.2.1.2) und strukturelle *Erschließungsdefizite* (2.2.1.3).

#### 2.2.1.1 ÖPNV-Infrastruktur

Die Qualität der ÖPNV-Infrastruktur, unabhängig vom Schienen- oder Straßenbereich, zeigt sich sowohl an der Anzahl der Haltepunkte, ihrer räumlichen Verteilung als auch an ihrer Vernetzung, wodurch eine optimale Erschließung des Raums ermöglicht wird. In Bezug auf die vorgenannten Kriterien lässt sich exemplarisch am Beispiel des Verkehrsangebots an der „**oberen Saar**“ demonstrieren, wie wenig marktrelevante Potenziale erschlossen werden, weil die gesamte ÖPNV-Infrastruktur, d.h. sowohl das Bahn- als auch das Busangebot nicht am Mobilitätsbedürfnis der Kunden ausgerichtet ist. So durchfährt die SaarBahn den Untersuchungsraum ab *Brebach Bf* bis *Sarreguemines Gare* auf einem Abschnitt von ca. 14 km. Sie bedient dabei sieben Haltepunkte mit einem mittleren Haltepunktabstand von 2,1 km. Dieser Abstand ist so groß, dass die marktrelevanten Potenziale von der *SaarBahn* nicht oder nur mit zu großen Distanzen erschlossen werden



können. Hinzu kommt, dass einige Haltepunkte nicht an den strategisch richtigen Standorten liegen. Außerdem bieten die Bahnhöfe und Haltepunkte entlang der „oberen Saar“ optisch und technisch nicht die notwendige Qualität, was den Marktauftritt der *SaarBahn* massiv beschädigt. Da gleichermaßen ein hohes Erschließungsdefizit im Busbereich durch die weitmaschige Verteilung von Bus-Haltestellen feststeht (vgl. *Tabelle 05*), ist eine hohe Marktaus-schöpfung nicht möglich.

Tabelle 05:  
Strukturdefizite im Buslinienverkehr „obere Saar“

Zone	Fläche/qkm	Linienlänge	Anz. Hast	Ø-Hst-Abstand
1	14,0	26,5 km	40	665 m
2	18,0	30,0 km	39	780 m
3	10,0	12,0 km	22	545 m
4	19,0	9,5 km	17**	560 m
5*	5,0	5,0 km	5	1.000 m
<b>Ges.</b>	<b>66,0</b>	<b>83,0 km</b>	<b>123</b>	<b>675 m</b>

\*) ohne Sarreguemines

\*\*) ohne TIM (Busgesellschaft), Grosbliederstroff

Ein ähnliches Bild ergibt die Analyse des **Großraums Linz**, wo zwar einerseits der strÖPNV hohe Fahrgastzahlen (bei einem 75%igen Anteil Schülerverkehr) aufweist, die ÖPNV-Infrastruktur aber von ähnlichen Systemdefiziten wie im Großraum Saarbrücken geprägt ist. Der schienengebundene Verkehr wird zum einen über die „Westbahn“ (ÖBB), zum anderen in der Stadt Linz über zwei Linien der ESG (Straßenbahn Linz) auf einer Streckenlänge von ca. 15 km geführt. Der bestehende schienengebundene Verkehrs dient jedoch nicht der Erschließung des Naherholungsraums (Untersuchungsgebiet I).

#### 2.2.1.2 Erschließungsdefizite in der ÖPNV-Infrastruktur

Große „Erschließungsdefizite“ bestehen im Saartal in den Hanglagen, weil es hier an infrastrukturverbindenden Elementen fehlt bzw. eine Reihe von verkehrlichen und baulichen Hindernissen existieren. Vielfach bestehen große Haltestellenabstände, was die Zugangsmöglichkeit und damit „Verfügbarkeit“ über das ÖPNV-Angebot behindert. Wie bereits w.o. hingewiesen wurde, sind weite Haltestellenabstände zur Nutzung der ÖPNV-Infrastruktur nicht förderlich. Ihr Einzugsbereich sollte auch räumlich im ungünstigsten Fall einen 300-m-Abstand nicht übersteigen. Ein noch geringerer Einzugsbereich wäre

noch günstiger. Gleichmaßen ist einer verbesserten fußgänger- und fahrradaffinen Anbindung an die ÖPNV-Infrastruktur Rechnung zu tragen.

An der „**oberen Saar**“ weist das Untersuchungsgebiet im Straßen- und Wegebereich – man könnte sagen „typisch“ für die Fläche – Erschließungsdefizite auf. Für den Zu- und Abgang zur Haltestelle ergibt sich meist deutlich mehr als ein 300-m-Radius Luftlinie für die Mehrzahl potenzieller Quellen und Ziele (vgl. *Tabelle 05*). Im meist bergigen Umfeld sind die Bedingungen, die sowohl für den Binnenverkehr der Ortsteile als auch für den Zu- und Abbringerverkehr nur zu marginalen Ausschöpfungen führen (primär werden hier nur Schüler und Restnachfragen gebunden). Gleichmaßen fehlen eine Reihe von Brückenbauwerken über die *Saar* zur Optimierung der Ausschöpfungsquote auf beiden Seiten des Flusses, um deutsche und französische Standorte zu verbinden und verschiedene Bedarfe z.B. des Einkaufens und der Freizeit zu befriedigen. Am konkreten Beispiel des Nordbereichs von *Sarreguemines* und des anschließenden Ortes *Welferding*, der bereits über eine „halbe Brücke“ über die *Saar* verfügt, kann gesagt werden, dass sich mit einer Brücke der Zugang zum nächsten Haltepunkt der SaarBahn (Hanweiler) auf fußläufig ca. 7 min. verringern ließe. Bis dato ist der Haltepunkt *Hanweiler* für diesen Bereich überhaupt nicht erreichbar.

Ähnliche „typische“ Erschließungsdefizite sind im **Großraum Linz** festzustellen. Auch hier fehlt es an kundenfreundlichen Haltestellenabständen. Eine große Gefahr liegt in der Tatsache, dass bei einer Wiederinbetriebnahme der *Florianer-Bahn* nur ein sogenannter Inselbetrieb zustande kommt. Das bedeutet, dass der Schienenweg dieser Bahn in *Ebersberg* endet und der Kunde in die Linzer Straßenbahn umsteigen müsste, um weiter befördert zu werden. Aufgrund der Gleichspurigkeit (950 mm) bieten sich jedoch ein gegenseitiges Einschleifen und Nutzung der gesamten Gleisinfrastruktur an.

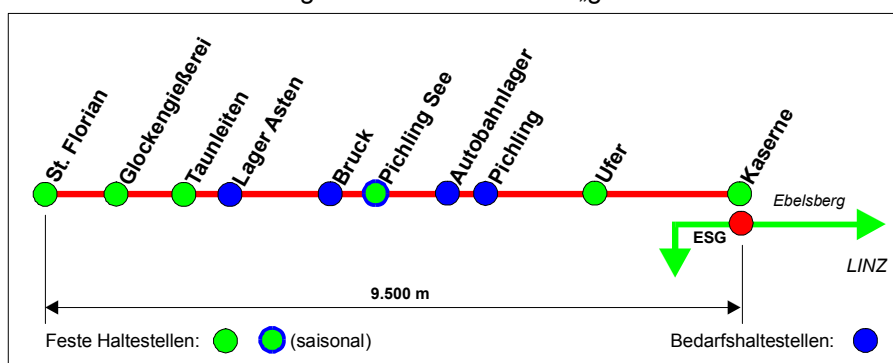
Das Umsteigen hat für den Kunden eine besondere Bedeutung. Entweder kann er durch geschicktes Umsteigen seine Fahrzeit verkürzen oder, bei unangepaßten Taktfolgen, erheblich verlängern. Allgemein gesehen nimmt die Kundenzufriedenheit jedoch im Verhältnis zur Zunahme von Umsteigebeziehungen dann ab, wenn die Abstimmung schlecht ist, d.h. dass der Kunde Wartezeiten, Wetterunbillen etc. in Kauf nehmen muss. Bei guter Abstimmung und dichten Netzen gehört Umsteigen jedoch zu ganz normalen, massenhaft akzeptierten Verhaltensweisen. Das gilt gerade für städtische ÖPNV-Netze mit vielen Linien und Knoten. Aus der Netztopografie herzuleitende, plausible

Umsteigevorgänge, die zu mehr Wahlfreiheit im Netz und auch zu zeitlichen und räumlichen Vorteilen führen, werden auch in der Fläche gern akzeptiert. Nur unnötige und erzwungene Umsteigevorgänge mit Nutzernachteilen führen zu Akzeptanzproblemen.

In der linearen Verbindung sind Umsteigevorgänge unplausibel. Sie werden nur akzeptiert als Übergang zwischen unterschiedlich schnellen Verkehrsmitteln (z.B. *Florianer-Bahn* zu *Westbahn*). Das heißt, dass bei gleich schnellen Verkehrsmitteln (z.B. *Florianer-Bahn* und Linzer Straßenbahn) der hier „gebrochene Verkehr“ einer optimalen Ausschöpfung der potentiellen Verkehrsnachfrage entgegensteht (s. *Abbildung 04*).

Abbildung 04:

Schematische Darstellung des Streckenverlaufs „gebrochener Verkehr“

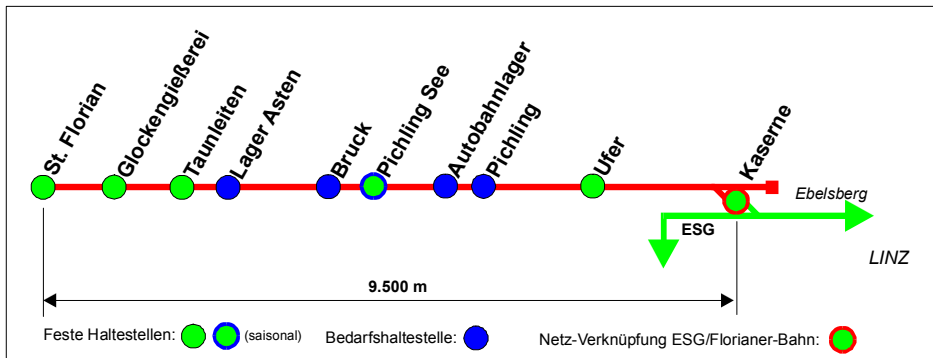


Quelle: eigene Erstellung, SCHROLL 2000

Für Verkehrsunternehmen erscheint die Trennung der Betriebsbereiche von Vorteil, weil im jeweils abgegrenzten eigenen Bereich von einander unabhängig verkehrlich, betrieblich und wirtschaftlich geplant und umgesetzt werden kann. Der Kunde jedoch will ein durchgängiges Produkt für sein Mobilitätsbedürfnis, welches ihm hohe Qualität ohne große Umstiegserfordernisse bietet: nämlich mittels integrierter ÖPNV-Strukturen und –Angebote ein kundenorientiertes Produkt zu liefern, welches eine hohe Nachfrage bindet und dadurch ökonomisch erfolgreich ist.

Daher ist ein „Einschleifen“ der *Florianer-Bahn* in das Netz der Linzer Straßenbahngesellschaft (*ESG*) bei gleichzeitiger Öffnung der Florianer Strecke für die Linzer Straßenbahn eine verkehrlich und wirtschaftlich optimale Lösung, um noch mehr Nachfragepotentiale auszuschöpfen als die Mindestnachfrage bisher prognostiziert hat. Zwischen Stadt und Land entstünde eine umsteigefreie Verkehrsbeziehung (s. *Abbildung 05*).

Abbildung 05:  
Schematische Darstellung des Streckenverlaufs mit „Einschleifvariante“



Quelle: eigene Erstellung, SCHROLL 2000

Da gleiche Systemvoraussetzungen im Netz wie auf der Strecke vorhanden sind (Betriebsspannung 650 V -, Spur 900 mm), fallen keine kostenintensiven Zusatzausstattungen an.

### 2.2.2 ÖPNV-Angebotsqualität

Im ländlichen Verkehrsmarkt sind zur Optimierung der Feinerschließung im Binnenverkehr und zur regionalen Erschließungsoptimierung Quantensprünge bei Haltestellen und der Einsatz von differenzierten ÖPNV-Systemen die wichtigsten Strategien. Auch in der Fläche überwiegt der Anteil kurzer (bis 3 km) und mittlerer Wege (bis 5 km) (SOCIALDATA 1994). Reine Korridor-systeme, die sich mehr an den langen Distanzen orientieren und dazu noch ein weitmaschiges Haltestellennetz aufweisen, kommen deshalb nie über ein gewisses, meist geringes Maß an Marktausschöpfung hinaus und verändern daher auch kaum die generellen Einstellungen von Bürgern gegenüber dem ÖPNV. Diese Qualitätseinschränkungen, die auch z.B. zu lange Reisezeiten, mangelnde Anschlußsicherheit etc. einschließen, sind als die entscheidenden Mängel anzusehen, die eine Kundenbindung im ÖPNV verhindern. Moderne ÖPNV-Systeme reagieren hierauf z.B. mit einer Produktdifferenzierung durch Angebot kleinteiliger Sammel- und Erschließungssysteme und regionaler Schnellverbindungen. Exemplarisch für die Darstellung von ÖPNV-Angebots-mängeln wird daher die Untersuchung der „oberen Saar“ herangezogen. Die

Ergebnisse werden differenziert nach Ausstattungen von *Fahrzeugen und Haltestellen* (2.2.2.1) und nach *Bedienungsangebot* (2.2.2.2).

### 2.2.2.1 Fahrzeuge und Haltepunkte/-stellen

Die **Fahrzeuge** in allen Untersuchungsgebieten konnten einen normalen bis gehobenen Standard aufweisen. Bei der SaarBahn sind die Fahrzeuge hinsichtlich Ausstattung und Technik mit automatischer Ansage und optischer Anzeige der Bahnhöfe und Haltepunkte sowie mit Niederflureingang und Ein-/Ausstiegsanpassung auf dem neuesten Stand. Im Busbereich werden Standardbus und Gelenkbus mit Niederflerausstattung eingesetzt. Die automatische Ansage der Haltestellen oder die Ansage durch den Fahrer nehmen zum Bedienungsrand, d.h. je weiter in die Fläche hineingefahren wird, ab.

Die Haltestellen im Bussystem sollten im Standard mit transparentem Wetterschutz, Sitzgelegenheiten, Fahrplan, Umsteigemöglichkeiten und einem Netzplan des gesamten ÖPNV ausgestattet sein. Demgegenüber weisen die **Haltepunkte und -stellen** eine Reihe gravierender Mängel auf. Es sind „typische“ Mängel, die einerseits häufig bei Bahnreaktivierungen, wo Bahninfrastruktur von der Deutschen Bahn AG (DB) zur Verfügung gestellt wurde, anzutreffen ist. Andererseits trifft man diese oben aufgeführten Mängel im Busbereich im wesentlichen in der „ÖPNV-Diaspora“, also außerhalb der städtischen Kernbereiche, an. Dort steht nur noch ein farbigestalteter „Hinweispfahl“, was auf alle Untersuchungsgebiete zutrifft. Welche prinzipiellen Mängel bei Haltepunkten/-stellen auftreten zeigen die folgenden Beispiele an der „**oberen Saar**“ :

Zu- und Abgang zum Haltepunkt: Die Erreichbarkeit von Haltepunkten ist von der fußgängerfreundlichen Gestaltung und ihrer Integration in die umgebenden Wegenetze abhängig. An zahlreichen Stellen bedingt der alte DB-/EBO-Standard unnötiges Treppensteigen, große Umwege und unnötige Wartezeiten an Schranken. Räumliche und zeitliche Abkürzungspotenziale werden kaum genutzt. Miserabel befestigte und unterhaltene Trampelpfade sind keine Seltenheit.

Information und Hinweisschilder: Die *SaarBahn* müsste mit Netz- und Streckeninformationen sowie Wegweisungshilfen und Werbung mehr in Erscheinung treten. Viele Haltestelleninformationen genügen nicht den Minimalanforderungen an das Informationsangebot, z.B. zu den weiterführenden kommunalen und regionalen Busverkehren.

bike&ride-Anlagen: Der Fahrradverkehr ist bislang fast gar nicht integriert. Es fehlt an bedarfsgerechten Abstellanlagen, z.T. fehlen solche Abstellanlagen ganz, an anderen lässt die Qualität bzw. die Kapazität der Anlagen zu wünschen übrig.

Busbedienung und –verknüpfung: An den bisherigen Haltepunkten fehlt die Systemvernetzung. Bushaltestellen liegen zu weit vom Haltepunkt entfernt oder Haltepunkte werden nicht vom Bus bedient.

Aufenthaltsqualität: Die Bahnsteige bieten in fast allen Fällen einen desolaten Eindruck. Die auf den Bahnsteigen befindlichen Unterstände sind häufig zerstört. Es fehlt ein freundliches, dem Image der *SaarBahn* entsprechendes „Outfit“.

park&ride-Anlagen: Die vorhandenen *park&ride*-Anlagen haben geringe Systemqualität und sind ohne direkten Zugang zum Haltepunkt. Sie bieten keinerlei Fahrplaninformation. An den Hauptzufahrtstraßen fehlt jeder qualifizierte Erreichbarkeitshinweis. Die Anlagen selbst sind nicht gegen Zweckentfremdung geschützt.

#### 2.2.2.2 Bedienungsangebot

Voraussetzung für ein gutes Bedienungsangebot ist eine hohe räumliche und zeitliche Verfügbarkeit. Das bedeutet, dass zusätzlich zum dichten Haltestellennetz und kurzen Verbindungswegen ein zeitlich dichtes Angebot vorhanden sein muss, das Kunden- und Markterwartungen entspricht.

Tabelle 06:

Bedienungsanzahl *SaarBahn* zw. Brebach Bf bzw. Kleinblittersdorf und Sarreguemines (mittl. Werktag, Hin/Rück)

Linie	Betriebszeit (Bz)	Takt		Umlauf /Bz	Haltestellenanzahl	Bedienungsanzahl (B)*	Bed.-Anz. (B/h)
		HVZ	NVZ				
S 1: Bre-KIBI	19,5 Std	15 min	30 min	120	8	960	49,2
S 1: KIBI-SGM	18,1 Std	30 min	60 min	65	8	520	28,7

\*) Bedienungsanzahl(B)=Umlauf/Bz x Haltestellenanzahl

Quelle: Fahrplan SaarBahn 1999; eigene Erstellung, SCHROLL 1999

Im Bereich der „**oberen Saar**“ bietet die SaarBahn auf ihrer Strecke von Brebach nach Sarreguemines ein umfangreiches Bedienungsangebot an. Insgesamt beträgt die Verkehrszeit 19,5 Stunden an einem mittleren Werktag, differenziert nach unterschiedlichen Taktzeiten in der Hauptverkehrs-/Nebenverkehrs-/Schwachverkehrszeit (HVZ/NVZ/SVZ) und unterschiedlichen Streckenabschnitten (s. *Tabelle 06*). Der Haltepunkt Brebach hat auch für die

Bearbeitung:

**Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll**

weiter-führenden Busverbindungen bzw. für die Vernetzung der Verkehre hohe Relevanz. Im Busbereich haben die meisten Buslinien Linienlängen bis zu 13 km, die somit eher dem Regionalverkehr zuzuordnen sind. Die damit verbundenen langen und zeitintensiven Umläufe wirken sich häufig negativ auf die Einhaltung des Fahrplans aus und mindern, vor allem durch enge Ortsbereiche, sowohl die Anschlusssicherheit als auch die Fahrplanpünktlichkeit in der HVZ beträchtlich. Obwohl das Busangebot auch dem Vor- und Nachlauf zur *SaarBahn* dient, differiert es in der HVZ und wird in der NVZ stark ausgedünnt. Zum Teil ist die Bedienungshäufigkeit in den dispersen Räumen der „oberen Saar“ – auf die *SaarBahn* bezogen – völlig irrelevant (vgl. dazu 2.2.3.1).

Der **Großraum Linz** trägt, im Vergleich mit ländlichen Regionen in Deutschland auch der Schülerverkehr mit einem Anteil von ca. 75 % am ÖPNV die finanzielle „Hauptlast“ der bestellten ÖPNV-Leistung in der Fläche. Das zeigt im Prinzip, dass das bestehende ÖPNV-Angebot weitaus leistungsfähiger gestaltet werden könnte, da offensichtlich die sonstigen Potenziale bisher noch kaum ausgeschöpft wurden.

Tabelle 07:

Angebotsanalyse strÖPNV auf der Relation „Linz-Stadt“ - „Linz-Land“ (mittl. Werktag)

Verkehrsangebot	Linie Ebelsberg-Pichling-See-St. Florian	Linie Ebelsberg-Rohrbach-St. Florian	Linie Fisching/Asten - St. Florian	Linie Ebelsberg-Asten/Fisching	Linie <sup>*)</sup> St. Florian-Asten-Tillysburg	Linie <sup>*)</sup> St. Florian-Ölkam-St. Florian
Liniennummer	2048	2040/42/44	2048	Kfl 2050/51	Kfl 8174	Kfl 8175
VU	Postbus	Postbus	Postbus	ÖBB/Post	Schmidt	Schmidt
Streckenlänge	10,0 km	9,0 km	4,0 km	8,0 km	7,0 km	14,0 km
Fahrzeit	19 min	13 min	8 min	14 min	13 min	26 min
Betriebszeit (Bz)	10,5 Std	14,3 Std	12,5 Std	18,0 Std	10,7 Std	10,3 Std
Bedienung/d	12 F	32 F	12 F	51 F <sup>*)</sup>	6 F	5 F
Bedien.-Angebot/Bz	1,0 F/Std	2,2 F/Std	1,0 F/Std	2,8 F/Std	0,6 F/Std	0,5 F/Std
Taktangebot	k.T.	k.T.	k.T.	Beschr. T.	k.T.	Rundkurs
Verknüpfung	k.V.	k.V.	k.V.	k.V.	k.V.	k.V.
Haltest.-Anzahl	12	9	7	8	5	8
∅-Haltest.-Abstand	830 m	1000 m	570 m	1000 m	1400 m	1750 m
Beförd.-Zahlen	400	1.430	k.A.	2.220	170	150

Quelle: Postbus, Gesamtverkehr G 2040, 1999; \*) Einschränkungen durch Bedienungsverbot; \*\*) einschl. Werksverkehr

Der strÖPNV, der die Region bedient, wird über 6 Buslinien abgewickelt. Der Markt St. Florian wird dabei von zwei Linien angefahren, wobei eine parallel zur früheren Bahntrasse verkehrt. Die Anbindung St. Florians beschränkt sich auf dieser Linie auf 6 Fahrtenpaaren (FP), während „hintenrum“ über

Rohrbach, immerhin 14 FP angeboten werden. Auf diesen Relationen verkehren täglich über 1.800 Fahrgäste, wovon der überwiegende Teil aus dem Ort St. Florian stammt. Das Angebot (vgl. *Tabelle 07*) in diesem Raum stellt sich als nicht vertaktet dar, mit überwiegend geringer Bedienungsfrequenz je Stunde bei relativ kurzer täglicher Bedienungszeit. Der strÖPNV, der im Regionalverkehr längere Distanzen bis über die Stadt Enns hinaus bewältigt (ÖBB und Postbus), bedient diese Strecke mit ca. 25,5 FP recht häufig, erschließt jedoch nicht das Untersuchungsgebiet I, da das ÖPNV-Angebot ausschließlich auf die regionale Relation abgestimmt ist. Auch hier zeigt sich ein sehr grobmaschiges Haltestellennetz mit einem durchschnittlichen Abstand zwischen den Haltestellen von ca. 1.100 m.

### 2.2.3 Netz- und Systemwirkung

Der „Vernetzungsphilosophie“ liegt folgender Gedanke zugrunde: je näher ein Gebiet oder Standort an ÖPNV-Achsen liegt, um so größer ist die Kundenorientierung und Marktausschöpfung. Erst das Zusammenspiel von ÖPNV-Netz mit einem kundenorientierten ÖPNV-Angebot schafft die Voraussetzung für die optimale Ausschöpfung der Verkehrsnachfrage und somit für wirtschaftlichen Erfolg. Dabei verbessern differenzierte Bedienungsformen – im Gegensatz zum eindimensionalen Angebot (lokal und regional) – durch geeignete Vernetzung (logistische Verknüpfung) mehrerer Betriebsformen, verschiedener Aktionsradien und Linien-, Richtungsband-, Flächenbetrieb etc. die lokale und regionale Erschließungswirkung. Eine neu zu entwickelnde attraktive Vernetzungsqualität sollte z.B. auf folgenden Parametern im ÖPNV-System basieren:

- zusätzliche (neue) Haltepunkte/-stellen zur Potenzialerschließung
- neue Buslinien und systematische Einbeziehung weiterer Verkehrsmittel aus dem Umweltverbund (z.B. Fußläufigkeit, bike&ride, carsharing etc.)
- bessere Wegeverbindungen und -verknüpfungen.

Vor diesem Hintergrund wird exemplarisch der Einzugsbereich „**obere Saar**“ auf „Vernetzungs-Qualität“ untersucht. Die folgende Analyse der für die Fläche



typischen Mängelmerkmale bezieht sich auf die Bahn-/Busverknüpfung (2.2.3.1) und die Bus-/Busverknüpfung (2.2.3.2).

### 2.2.3.1 Bahn-/Busverknüpfung

Die Analyse im oberen Saarkorridor belegt zahlreiche Integrationsdefizite in der Bahn-/Bus-Verknüpfung. Das Fahrplanangebot auf der Saarbahn ist in der Regel sehr viel dichter als auf den zu- und abführenden Buslinien. Die dichteste und häufigste Bedienung erfahren nach dem vorliegenden Fahrplanangebot die Zonen 1 und 2 am Rande des Kernbereichs Saarbrückens. Je weiter sich das Bedienungsangebot der SaarBahn in die Fläche erstreckt, desto mangelhafter wird die Verknüpfung mit Busangebot.

Im bisherigen System Bahn/Bus im Untersuchungsraum kommt dem Haltepunkt Brebach quasi eine Schlüsselstellung zu: zum einen endet hier der dichte, auf dem städtischen Abschnitt gefahrene 7,5-min-Takt. Zum anderen finden an diesem Haltepunkt die häufigsten Übergänge Bus/Bahn/Bus statt, die jedoch nicht in ihrer gegenseitigen Verknüpfung angepaßt sind. Die folgende *Tabelle 08* zeigt große Lücken im Übergangsbereich von *SaarBahn* und Bussystem.

Tabelle 08:

Verknüpfungsrate S 1 – Buslinien (eine Fahrtrichtung/mittl. Werktag, mittl. Stunde)

Linie	Taktzeiten							
	02	09	17	24	32	39	47	54
<b>S 1</b>	02	09	17	24	32	39	47	54
<b>21</b>	-	-	12	-	-	-	42	-
<b>23</b>	58	-	-	-	-	-	-	-
<b>24</b>	54	-	-	-	-	-	-	-
<b>26</b>	-	-	14	-	-	-	44	-
<b>27</b>	-	07	-	22	-	37	-	52
<b>28</b>	-	06	-	-	-	36	-	-

Quelle: Fahrplan 1999; eigene Berechnungen, SCHROLL 1999

Die in *Tabelle 08* abzulesenden knappen Übergangszeiten von 2-3 Minuten dürften bei den baulichen Bedingungen in *Brebach Bf* nicht ausreichen, um einen optimalen Übergang vom Bus zur Bahn zu gewährleisten, da der Weg durch den Tunnel für viele Fahrgäste mit mindestens 5-6 Minuten zu veranschlagen ist.

### 2.2.3.2 Bus-/Busverknüpfung

Ähnlich wie die erforderliche Systemverknüpfung von Bahn und Bus sind insbesondere in Räumen ohne Bahnangebot verlässliche Bus-/Busverknüpfungen von hoher Relevanz für ein *kundenorientiertes* ÖPNV-Angebot, welches sowohl den regionalen als auch den lokalen Bereich miteinander verbindet. Vor diesem Hintergrund ist festzustellen, dass im Bereich der „**oberen Saar**“ die bisherigen Bus-Direktverbindungen nur wenig aufeinander abgestimmt sind. Die Folge ist, dass z.B. auf Strecken, wo sich mehrere Linien überlagern, keine Taktverdichtung zustande kommt. Daher gibt es zwar in bestimmten Zeitlagen gute Übergangsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Buslinien, aber bei anderen Verbindungen sind auch Wartezeiten bis zu 30 min möglich.

Ein weiterer Aspekt der „Vernetzung“ des ÖPNV ist die für den Kunden höchst relevante Vernetzung von Informationen. In den Untersuchungsräumen sind diese wichtigen Voraussetzungen im ÖPNV-Angebotsbereich nicht gegeben. So fehlen z.B. Übersichten über Anschlussmöglichkeiten, Streckenverlauf, Hilfestellungen zur Standortbestimmung, Netz- bzw. Umgebungspläne etc.. Somit kann das angebotene ÖPNV-System weder Ortsunkundige informieren noch wahlfreie (Erst-)Kunden binden und halten. Hier sind zukünftig neben einer besseren Netzverknüpfung und einer größeren Haltestellendichte zusätzliche informatorische Maßnahmen zur besseren Marktausschöpfung nötig. Sie liefern die entscheidenden Beiträge zur Servicegestaltung und Kommunikation, analog zur Konsumgüterbranche, wo Service für und Kommunikation mit dem Kunden einen zentralen Stellenwert einnimmt<sup>1</sup>. Durchgehend fehlt ein Mobilitätsmanagement, welches seine Attraktivität nicht nur aus den technischen Parametern des Liniennetzes und der Fahrzeuge herleitet, sondern auch aus der *sozialen Qualität* (Mitarbeiter) des Systems. Für den Bereich des „südöstlichen Einzugsgebiets Linz“ sind diese Überlegungen sowohl zur strukturellen (Bahn-/Busverknüpfung) als auch zur informatorischen Vernetzung (Service, Kommunikation etc.) nicht thematisiert worden, da dieses Feld nicht Gegenstand der Untersuchung war<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> s. dazu Teil B, Unt.-Kap. 6.2, S. 119 ff

<sup>2</sup> die Neugestaltung des ÖPNV, die auch die „Vernetzungen“ enthalten soll, oblag einem regionalen Planungsbüro

## 2.3 Methodiken zur Identifizierung potenzieller Verkehrsnachfragen

Die Feststellung und Quantifizierung von potenziellen Verkehrsnachfragen geben häufig Anlass zur Kritik. Zum einen werden nicht unerhebliche Finanzmittel eingesetzt, die dann in Form gebundener Gutachten oft im Schrank verstauben, zum anderen sind häufig die Grundlagen bzw. Kriterien zur Begutachtung nicht nachvollziehbar oder sogar unbekannt (s. z.B. MONHEIM 2000). Für die benannten Auftragsuntersuchungen sind daher „vereinfachte Bewertungsverfahren“ angewandt worden, mit dem Ziel, ohne hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand Nachfragepotenziale „abschätzen“ zu können, was für eine grundsätzliche und schnelle Überprüfung des „ökonomischen Potenzials“ als ausreichend gesehen wird.

Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellung innerhalb der Auftragsuntersuchungen sind zur Identifizierung von Potenzialen unterschiedliche Methodiken angewandt worden. So wurde, in Bezug auf die Verbesserung der Marktfähigkeit der *SaarBahn*, eine auf den Raum bezogene Potenzialanalyse vorgenommen (**Abschnitt 2.3.1**), während bei der Reaktivierung der Florianer-Bahn hauptsächlich das Verkehrsaufkommen des „ruhenden Verkehrs“ herangezogen wurde (**Abschnitt 2.3.2**). Beide Methodiken werden hinsichtlich ihrer Anwendung verglichen und die jeweiligen Besonderheiten herausgestellt.

### 2.3.1 Raumbezogene Potenzialanalyse

Ein wesentliches Kriterium für eine erfolgreiche ÖPNV-Infrastruktur ist der Grad ihrer Erschließungsmöglichkeit. Erschließungsmöglichkeit bedeutet dabei, was mit einer vernetzten „ÖPNV-Infrastruktur“ an Potenzialen erreicht bzw. ausgeschöpft werden kann. Diese Erschließungsmöglichkeit ist jedoch an den Raum bzw. an Siedlungsstrukturen gebunden. Die Identifizierung marktrelevanter Potenziale entlang des Saar-Korridors stützt sich daher auf die räumlichen Zuschnitte der Besiedlung in den Bereichen *Wohnen*, *Arbeiten* und *Versorgung*. Bevölkerungs- und Arbeitsplatzzahlen mit ihren zukünftigen Verläufen und Entwicklungen bilden das Basismaterial. Dem in den letzten Jahren stark zugenommenen Freizeit- und Einkaufsverkehr wird ebenfalls Rechnung getragen (Ortskerne, Einkaufszentren, Erholung, Freizeit, Sport,

Gastronomie und Dienstleistung). Auch Verwaltungen, Schulen, Sportstätten, Veranstaltungsorte werden zur Bestimmung von Marktanteilen einbezogen. Für alle angesprochenen Standorte ist die Lage zum Verkehrskorridor resp. zur *SaarBahn* und sonstigen ÖPNV-Verbindungen von hoher Relevanz: je näher ein Gebiet oder Standort an attraktiven ÖPNV-Achsen liegt, um so größer ist die Möglichkeit der Potenzialausschöpfung. In Bezug auf die Identifizierung von Nachfragepotenzialen, d.h. die Definition einer räumlichen Erschließung, wird exemplarisch zum einen auf Wohn-, zum anderen auf Gewerbe-/Industrieansiedlungen Bezug genommen (Erschließungsbereiche entlang des SaarBahn-Korridors, der im Prinzip auch die Verkehrsträger Straße und Wasser umfasst).

#### 2.3.1.1 Potenzialidentifikation im Wohnsiedlungsbereich

Im Verkehrskorridor mit der *SaarBahn* herrscht – topographisch und siedlungsgeschichtlich begründet – eine mehrgeschossige Bauweise mit höherer Einwohnerdichte gegenüber der lockeren Bebauung an den Hängen und auf den Berghöhen vor. Wie in *Übersicht 15* dargestellt, konzentriert sich die Bevölkerung auf ein Siedlungsband von 1,2 bis 2,3 km Breite längs der *SaarBahn*. Dieses Potenzial wird jedoch durch die jetzige Lage der *SaarBahn*-Haltepunkte nur unzureichend erschlossen wegen der vielfach historisch bedingten, relativ dezentralen Lage der Haltepunkte und wegen der vielen Neubaugebiete, die überwiegend in größerer Entfernung zu *SaarBahn*-Haltepunkten liegen. Da ein fußläufiger Einzugsbereich von max. 0,3 km Radius (*fußl. Abst.*) die höchste Marktausschöpfung verspricht, verweisen die außerhalb dieses Bereichs liegenden Siedlungsflächen (s. *Tabelle 09*, „größt. Abst.“) auf bisher ungenutzte Nachfragepotenziale, die, weil nicht mehr fußläufig zu erschließen, über differenzierte und abgestimmte Nahverkehrssysteme des Umweltverbunds auszuschöpfen sind.

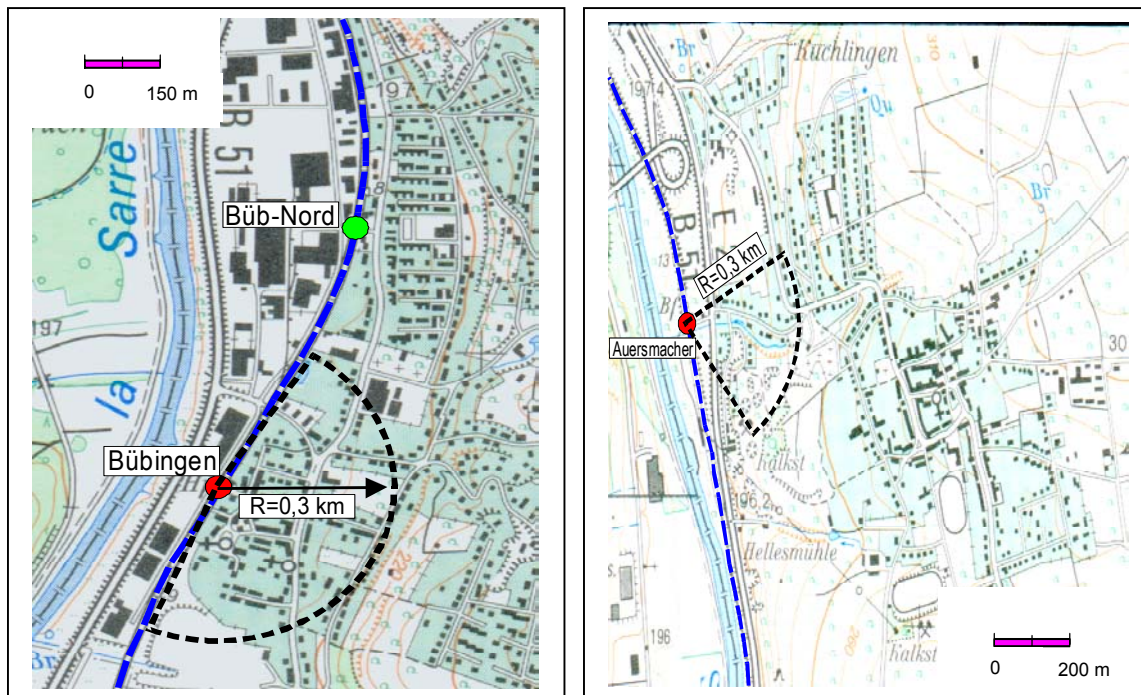
Tabelle 09:  
Wegstrecken und Erschließungspotenzial im Einzugsbereich der Haltepunkte

Zone	HP	Einw.	Wohnbau- Fläche	Einzugsbereich z. HP		Erschließung Einw. ca.
				fußl. Abst.	größt. Abst.	
1	Brebach	3.764	1,60 qkm	0,3 km	1,8 km	330
3	Güdingen	3.458	1,00 qkm	0,3 km	1,2 km	490
3	Bübingen	3.338	0,90 qkm	0,3 km	1,5 km	525
4	Kleinbl./Grosbl.	7.251	1,54 qkm	0,3 km	2,3 km	665
5	Auersmacher	2.678	2,40 qkm	0,3 km	1,2 km	155
5	Hanweiler	2.597	1,26 qkm	0,3 km	1,3 km	290
6	SRG-Himmelsr.	9.000	1,70 qkm	0,3 km	1,7 km	750

Quelle: Landeshauptstadt Saarbrücken-Amt f. Statistik, Gem. Kleinblittersdorf;  
eigene Berechnungen, SCHROLL 1999

Die absoluten Erschließungszahlen in der letzten Spalte der *Tabelle 15* beziehen sich auf die Einwohnerzahl je qkm, die dann auf den Ausschnitt der Erschließungsfläche (Radius von 0,3 km) heruntergebrochen worden ist. Grob geschätzt werden im Durchschnitt je Haltepunkt etwa 15 % der Wohn-Bau-Fläche im fußläufig erreicht. Tatsächlich ist die *Erschließung* im Einzugsbereich der Haltepunkte geringer, da innerhalb der Erschließungsfläche immer nur ein Teil der Fläche bebaut ist. Die Gleichsetzung von Siedlungsfläche und Bewohnern ist nur idealtypisch.

Abbildung 06:  
Ausschöpfungsfläche am Beispiel Bübingen und Auersmacher



Quelle: LANDESVERMESSUNGSAMT DES SAARLANDES (1995): Topografische Karte 1:25.000, Normalausgabe, 6808-Kleinblittersdorf; eigene Erstellung, SCHROLL 1999

Innerhalb der Flächen gibt es unterschiedliche Bebauungsdichten und Bevölkerungsdichten, über die aber keine detaillierten statistischen Informationen vorliegen. Die in der o.a. Abbildung festgelegten Erschließungsradien umfassen daher die jeweils mögliche Ausschöpfungsfläche innerhalb von Wohngebieten. Für die Abschätzung von Potenzialen und für die Begründung zusätzlicher Haltepunkte reicht dieser prozentuale Erschließungsgrad als Näherungswert aus. So kann z.B. in Kleinblittersdorf/Grosbliederstroff die bewohnte Fläche innerhalb des Radius um den Haltepunkt nahezu zu 80 % erschlossen werden, während die wesentliche Ausschöpfungsfläche für Auersmacher etwa bei 5 %, für Bübingen und Güdingen immerhin bei 50 %, liegt.

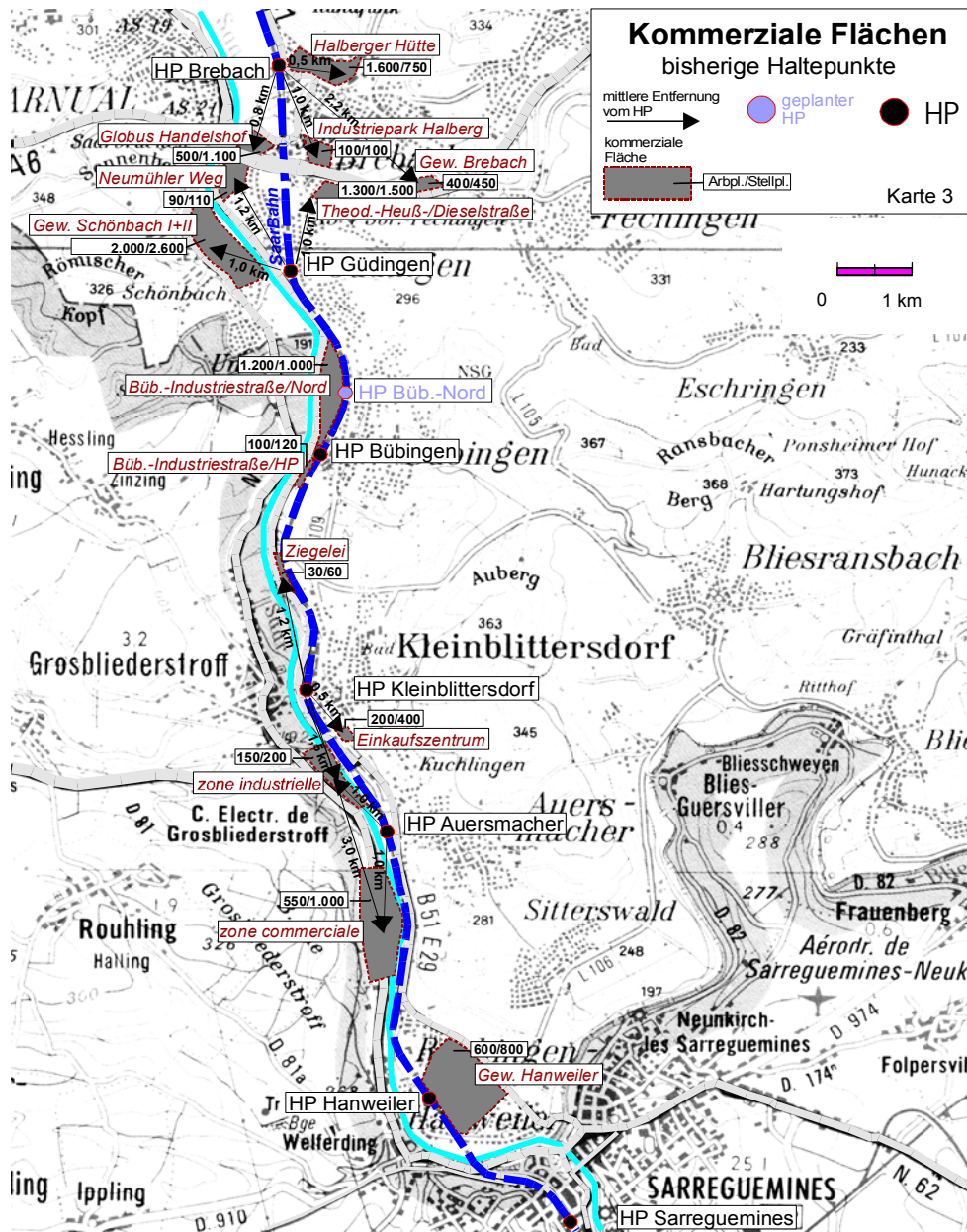
Da die Gewerbesiedlung in Bübingen gesondert ausgewiesen wird (s. *Gewerbe-/Industrieansiedlungen*), bestand hier keine Erfordernis, den gesamten Durchmesser z.B. um den Haltepunkt *Bübingen* zu legen.

#### 2.3.1.2 Potenzialidentifikation in Gewerbe-/Industrieansiedlungen

Die Potenzialanalyse beschränkt sich in diesem Abschnitt überwiegend auf die Darstellung der wichtigsten Gewerbe- und Industriegebiete (s. Karte 2) an der „oberen Saar“ einschließlich der in Frankreich gelegenen. Kriterien sind dabei vor allem Flächen, Anzahl der Firmen bzw. Einkaufsmärkte, Arbeitsplätze. Ein wichtiges Indiz für die Potenzialabschätzung sind zum einen die Lage, zum anderen die Anzahl von PKW-Stellplätzen, da sie Indikatoren sowohl für Berufspendler als auch für die Kundennachfrage darstellen.

In der Analyse wird deutlich, dass die Lage der Gewerbe-, Industrie- und Einkaufsmarkflächen, ähnlich den Wohnsiedlungsgebieten, nicht auf die Haltepunkte der *SaarBahn* ausgerichtet ist. Sie erstrecken sich ebenfalls entlang der Saar, an den Hauptverkehrsträgern Bundesstraße (B 51) und Schiene. Einzig die Haltepunkte *Hanweiler* und *Bübingen* erschließen direkt Gewerbegebiete, wobei im letzteren Fall bisher nur ein geringer Abschnitt erreicht wird. Die anderen Flächen der Gewerbe- und Industriegebiete sind zwischen 0,5 km und 2,2 km von den jeweiligen Haltepunkten ihres Einzugsbereiches entfernt (vgl. *Tabelle 10*).

Abbildung 07:  
Identifizierung von Potenzialen im Industrie- und Gewerbebereich



Quelle: Karte des Saarlandes, M 1: 100.000; eigene Bearbeitung, SCHROLL 1999

Entlang der Saarschiene werden in Bezug zu den Haltepunkten einzelne, für die Markterschließung der SaarBahn relevante Firmen/Gewerbe/Märkte mit Entfernungsangaben zum Haltepunkt, Angabe zu PKW-Stellplätzen und explizit den aufgeführten kommerziellen Flächen zuzuordnenden Arbeitsplätzen genannt.

Tabelle 10:  
Identifizierung von Potenzialen im kommerziellen Bereich „obere Saar“

Haltepunkt	Firmen/Gewerbe/Märkte-Gebiet	Anz. Fa.	mittl. Entfernung	PKW-Stellplätze	Arbeitsplätze
Brebach	Halberger Hütte	3	0,5 km	750	1.600
	Gew. Brebach	12	2,2 km	450	400
	Industriepark Halberg	9	1,0 km	100	100
	Globus Handelshof	1	0,8 km	1.100	500
Güdingen	Schönbach I+II	25	1,5 km	2.000	2.600
	Neumühler Weg	3	1,2 km	110	90
	Theod.-Heuß-/Dieselstraße	30	1,2 km	1.500	1.300
Bübingen/Nord	Büb.-Industriestraße (Nord)	23	unmittelbar	1.000	1.200
	Büb.-Industriestraße (HP)	4	unmittelbar	120	100
Kleinblittersdorf	Ziegelei	3	1,5 km	30	60
	Einkaufszentrum	40	0,5 km	400	200
	zone industrielle	10	1,5 km	200	150
	zone commerciale	24	3,0 km	1.000	550
Auersmacher	zone industrielle	10	1,0 km	200	150
	zone commerciale	24	1,0 km	1.000	550
Hanweiler	Hanweiler HP	40	unmittelbar	800	600

Quelle: [www.saarbruecken.de](http://www.saarbruecken.de), Gem. Kleinblittersdorf, Gem. Grosbiederstroff, IHK; eigene Recherchen, SCHROLL 1999

So umfassend auch die Recherchen hinsichtlich der Potenzialableitung aus dem „ruhenden Verkehr“ vorgenommen worden sind, so können auf dieser Datenbasis zunächst weder absolute noch relative Kenngrößen für potenzielle Verkehrsnachfragen für den ÖPNV eruiert werden. Die bisherige Datenlage erlaubt keine exakte Bestimmung über eine tatsächliche Anzahl von Fahrgästen bzw. eine Angabe von direkt erschließbaren potenziellen, auf den ÖPNV verlagerbaren täglichen Fahrten. Trotzdem bilden die erhobenen Daten ein Gerüst (z.B. mittlere Entfernung, PKW-Stellplätze etc.), von dem sich – mit weiteren methodischen Schritten (z.B. Arbeitsplatz- bzw. Kundenbefragungen) – ein umfassendes Bild sowohl über Quell-/Zielbeziehungen als auch über konkretere Potenzialangaben machen ließe.

### 2.3.2 Potenzialanalyse „ruhender Verkehr“

Ein weiteres Kriterium zur Erschließung von potenziellen Verkehrsnachfragen für den ÖPNV sind die vorhandenen Verkehrsmengen, die neben dem fließenden auch den ruhenden Verkehr umfassen. Bei der Potenzialuntersuchung zur Florianerbahn erfolgte die Analyse der potenziellen Nachfrage hauptsächlich über den ruhenden Verkehr. Im Mittelpunkt der Analyse standen deshalb die im Untersuchungsgebiet I bestehenden großen



Parkraumangebote, die überwiegend an den Verkehrszwecken Tourismus, Freizeit und Erholung orientiert sind.

Tabelle 11:

Park- und PKW-Stellplätze im Einzugsbereich der *Florianer-Bahn*

Einzugsbereich	Anz. Parkplätze	Anz. PKW-Stellplätze	Ø-Nutzungsrate	Ø-Umschlag pro Tag	Ø-PKW-Belegung/a
Pichlinger See	3	2.800	130 %	1,5 x	1.100.000
Gem. Asten	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Gem. St. Florian	7	750	70 %	2 x	210.000

Quelle: Stadt Linz, Gem. Asten, Gem. St. Florian, Luftbild von OÖ; in Augenscheinnahme und eigene Berechnungen

Am Beispiel einer „Parkraumanalyse“ (s. *Tabelle 11*) werden entsprechende potenzielle Verkehrsnachfragen für den ÖPNV eruiert. So verfügt der Pichlinger See z.B. über ca. 2.800 PKW-Stellplätze, verteilt auf 11 Parkanlagen. Der häufig besuchte Markt St. Florian weist etwa 750 PKW-Stellplätze auf 7 Parkplätzen auf. Je nach Tagesgeschäft innerhalb der zeitlich befristeten Nutzungs- und Besuchsmöglichkeiten (ca. 6 Mon./a) werden auch hier insgesamt über 1,3 Mill. PKW-Belegungen im Jahr errechnet. Die Analyse des Parkraums im südöstlichen Umfeld des Großraums Linz ist somit eine Methode zur Identifizierung dieser ÖPNV-marktrelevanten Potenziale im „Zielgebiet“ für Naherholung, Freizeit und Tourismus. Entsprechend der Anzahl, Größe und Lage von Park- und PKW-Stellplätzen im Einzugsgebiet der *Florianer-Bahn* lässt sich eine diesbezügliche Potenzialbewertung ableiten. Da der Verkehrszweck *Freizeit/Naherholung/Tourismus* dominiert, wird zur Feststellung von Nachfragepotenzialen der „ruhende Verkehr“ zugrunde gelegt. Die entsprechenden Daten wurden erhoben (Primärerhebung), da für diese Verkehrszwecke kein Datenmaterial zur Verfügung stand. Bisher wurden nur die Verkehrszwecke *Arbeit/Ausbildung* (Pendlerströme) untersucht (LAND OBERÖSTERREICH 1992), die aus dem Umland die Stadt Linz erreichten. Die Verkehrszwecke *Arbeit/Ausbildung* haben jedoch für die „ökonomischen Potenziale“, die eine Reaktivierung der Florianer-Bahn begründen sollen, keine solch hohe Relevanz wie die vorgenannten aus dem touristischen Bereich. Der Potenzialnachweis wird daher ausschließlich dem „ruhenden Verkehr“ entnommen, begründet durch die häufig überbelegten PKW-Stellplätze und die im Straßenraum parkenden Autos.

Tabelle 12:

Touristische Ziele und Besucher/Nutzerangaben im Einzugsgebiet der *Florianer-Bahn*

Gemeindegebiet	Ziel	Entfernung z. Bahn	Besucher/ Nutzer/a
Stadt Linz, Ortsteil Pichling	Pichlinger See	1,0 km	1.300.000
Gem. St. Florian	Augustiner Chorherrenstift	0,4 km	
	- Führungen		37.000
	- Konzertbesuche		15.000
	Hist. Feuerwehrzeughaus	0,5 km	6.000
	Museumsbahn	0,0 km	4.000
	Freibad/Sportpark/Sauna	1,0 km	16.000
	Freilichtmuseum Sumerauerhof	0,8 km	10.000
	Jagd- und Fischereimuseum Schloß Hohenbrunn	2,5 km	3.500
	Schloß Tillysburg (Theater, Konzerte)	2,5 km	500
	Golfplatz Tillysburg	2,5 km	k.A.
<b>Besucher/Nutzer gesamt</b>			<b>1.392.000</b>

Quelle: Tourismusverband St. Florian, Gem. St. Florian, Gem. Asten, Stadt Linz; eigene Erhebungen, SCHROLL 2000

Für die Parkraumanalyse zur Ableitung potenzieller Verkehrsnachfragen für den ÖPNV werden die größeren Parkraumangebote im Untersuchungsgebiet herangezogen, die sich rund um den Pichlinger See sowie im Markt St. Florian befinden. Für die Potenzialbewertung wird die anteilige Nutzung von PKW-Stellplätzen, sowohl am Pichlinger See als auch in den Gemeinden Asten und St. Florian, zugrunde gelegt (s. *Tabelle 13*).

Tabelle 13:

Potenzielle Verkehrsnachfrage aus dem Stellplatz-Aufkommen für das Jahr 2000 (F=Fahrten)

Stellplatznutzung	2000	mIV-Aufkommen/a	Pot. Verkehrsnachfrage/d	Pot. Verkehrsnachfrage/a
PKW-Stellplatznutzung Pichlinger See	2.800 Stellpl.	675.000 PKW	13.500 F	2.700.000 F
PKW-Stellplatznutzung Gem. Asten	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
PKW-Stellplatznutzung Gem. St. Florian	750 Stellpl.	210.000 PKW	4.200 F	840.000 F
<b>Gesamt</b>	<b>3.350 Stellpl.</b>	<b>885.000 PKW</b>	<b>17.700 F</b>	<b>3.540.000 F</b>

Quelle: Gem. Asten, St. Florian; eigene Erhebung und Berechnungen, SCHROLL 2000

Für die Hochrechnung werden für die Fahrten aus den Gemeinden 250 Tage, für Freizeit u.ä. 200 Tage (PKW-Besetzungsgrad 2,0) zugrunde gelegt. Die daraus errechneten ca. 3,5 Millionen mIV-Fahrten per anno sind die Basis für auf den ÖPNV verlagerbare Neuverkehre.

Zur Bewertung der potenziellen Verkehrsnachfrage wurde die Verkehrsnachfrage am Wochenende und an Feiertagen, die überwiegend aus der Stadt Linz kommt, zugrunde gelegt. Dazu wurden die Park- bzw. PKW-Stellplätze erfasst und abgeschätzt und – im Gegensatz zur Untersuchung

des Verkehrskorridors an der „oberen Saar“ – deren Verkehrseffekte an Hand einer Quote von 10 % (vgl. HERRMANN/SCHADE u.a. 1997)<sup>1</sup> auf das Jahr hochgerechnet. Daraus ergibt sich für den mIV-Teil die tatsächliche Mindestnachfrage (Fahrten), die sich auf den zukünftigen Verkehr der Florianer-Bahn verlagern lassen würde. Durch die Erschließung der Florianer-Bahn werden auch bisherige Busverkehre auf die Bahn verlagert. Diese „Altverkehre“ (die vom mIV verlagerbaren Anteile sind „Neuverkehre“) stellen einen Umfang von etwa 180.000 Fahrten dar, wie den vorhandenen ÖPNV-Daten zu entnehmen ist. Sie wurden zu den „Neuverkehren“ hinzugezählt (s. *Tabelle 14*).

Tabelle 14:

Abschätzung der Mindestnachfrage nach Verkehrsart (per anno)

Verkehrsart	Potenzielle Verkehrsnachfrage	Mindestnachfrage
mIV („Neuverkehre“)	5.250.000 F	525.000 F
ÖV („Altverkehre“)		180.000 F
<b>Gesamt</b>		<b>705.000 F</b>

Quelle: LAND OBERÖSTREICH 1992; eigene Erhebung und Berechnungen, SCHROLL 2000

Die für die beiden Großräume vorgenommenen Untersuchungen von potenziellen Verkehrsnachfragen aus Teilgebieten erforderte unterschiedlichen Methodiken, die in den Aufgabenstellungen und örtlichen Voraussetzungen begründet sind. Bei der „Erschließung zusätzlicher Marktanteile“ für die SaarBahn konnte zur Potenzialbestimmung einerseits auf den laufenden Betrieb der SaarBahn und zugeordneten Busanbindungen, andererseits auf das von der SaarBahn und den Busangeboten relativ gut erschlossene Siedlungsgebiet als Untersuchungsbasis zurückgegriffen werden.

Bei der Florianer-Bahn musste dagegen aufgrund der Betriebseinstellung ein „ohne-Fall“ (ohne Betrieb) zugrunde gelegt werden. Die „marktfähigen“ Grundlagen ließen sich aufgrund der dünnen Besiedlung im Einzugsbereich der Florianer-Bahn daher nur aus dem Stadtgebiet Linz ableiten, die als „Zielverkehre“ (Naherholung, Touristik) ins Untersuchungsgebiet I fahren. Für diese Verkehrsaufkommen gibt es bisher keine empirischen Grundlagen. Als verlässliche Größe zur Potenzialfeststellung wurden daher die Verkehrs-

<sup>1</sup> mit der Ausschöpfungsquote von 10 % ist ein unterer Wert, der durch die Literatur gesichert ist, angesetzt worden. Bei einer konsequenten markt- und kundenorientierten Strategie sollte es möglich sein, weit höhere Quoten zu erreichen.

mengen aus dem „ruhenden Verkehr“, als Park- und/oder Stellplatzanalyse, zugrunde gelegt.

Im Vergleich beider Methoden können mit einer „Park- und/oder Stellplatzanalyse“ gegenüber einer nur relativ grob abschätzbaren „Siedlungsflächenanalyse“ exaktere Ergebnisse erzielt werden, wenn eine relativ regelmäßige PKW-Belegung bei gleichmäßiger Auslastung der Park-/Stellflächen zugrundegelegt werden kann.

### 3. Kapitel: Der Landkreis Aurich als Referenzgebiet

Der Landkreis Aurich zählt als Untersuchungsgebiet ebenfalls zur „Kategorie“ Fläche<sup>1</sup>, jedoch mit Differenzierungen. Die Großräume Saarbrücken und Linz weisen nur in Teilbereichen „Flächencharakter“ auf (nur abschnittsweise heterogene/disperse Siedlungsräume, hohe PKW-Dichte je Einwohner und Haushalt, gering ausgebaute ÖPNV-Erschließung etc.). Der *Flächen*-Landkreis Aurich ist im Grund ein „verdichteter Landkreis“ (BBR 2000: 63 ff) mit prinzipiellen Unterschieden gegenüber den *Flächen*-Teilbereichen der analysierten Großräume, z.B.:

- geringere durchschnittliche Bevölkerungsdichte,
- keine „typischen“ Siedlungsränder um Ballungsgebiete oder Kernzonen (Speckgürtel),
- keine direkte Ausrichtung auf ein Oberzentrum (die nächsten OZ Wilhelmshaven und Oldenburg sind ca. 60 km bzw. 80 km entfernt).

Die ins Untersuchungsgebiet einbezogene Stadt Emden (ca. 52.000 Einw.) ist zwar mit ca. 11.000 Einpendlern ein wesentliches Ziel des täglichen Verkehrsaufkommens aus dem Landkreis Aurich (SCHROLL 1995). Sie hat aber aufgrund ihrer Größe und ihrer räumlichen Funktion keinen Status als Oberzentrum. Dieser Hintergrund weist dem Landkreis Aurich den Status eines Referenzgebietes zu, weil hier deutlicher die „typische“ Heterogenität und Dispersität in Erscheinung tritt als in den Teilbereichen der beiden anderen Großräume. Deshalb wird das Gebiet des Landkreises Aurich zunächst einer Analyse der *Siedlungs- und Verkehrsstrukturen* unterzogen (**Unt.-Kapitel 3.1**), der eine Untersuchung der *ÖPNV-Angebotsqualität* (**Unt.-Kapitel 3.2**) sowie einer grobkörnigen *Potenzialbestimmung* folgt (**Unt.-Kapitel 3.3**). Damit werden die Grundlagen für die Entwicklung von „flächentypischen“ Identifizierungsmethoden von potenziellen Verkehrsnachfragen als auch von ÖPNV-Angebotsstrukturen gelegt (vgl. dazu Teil C).

---

<sup>1</sup> s. Abschnitt 1.1.1, S. 17

### 3.1 Siedlungs- und Verkehrsstrukturen im Landkreis Aurich

Die Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen im Landkreis Aurich verlangte eine Antwort auf die Frage, mit welchen Konzepten im lokalen Verkehrsbereich einerseits eine CO<sub>2</sub>-Reduzierung bewirkt und andererseits dem Landschafts- und Ressourcenverbrauch begegnet werden könne, um den globalen Anforderungen und den selbst ernannten Agenda-Zielen einer „nachhaltigen Entwicklung“ im Landkreis zu genügen. Postuliert wurde, dass es dazu in der lokalen und regionalen Verkehrspolitik einer wesentlichen Substituierung des *motorisierten Individualverkehrs* (mIV) durch ökologisch sinnvolle, wirtschaftlich tragfähige und kundenorientierte attraktive ÖPNV-Systeme bedürfe.

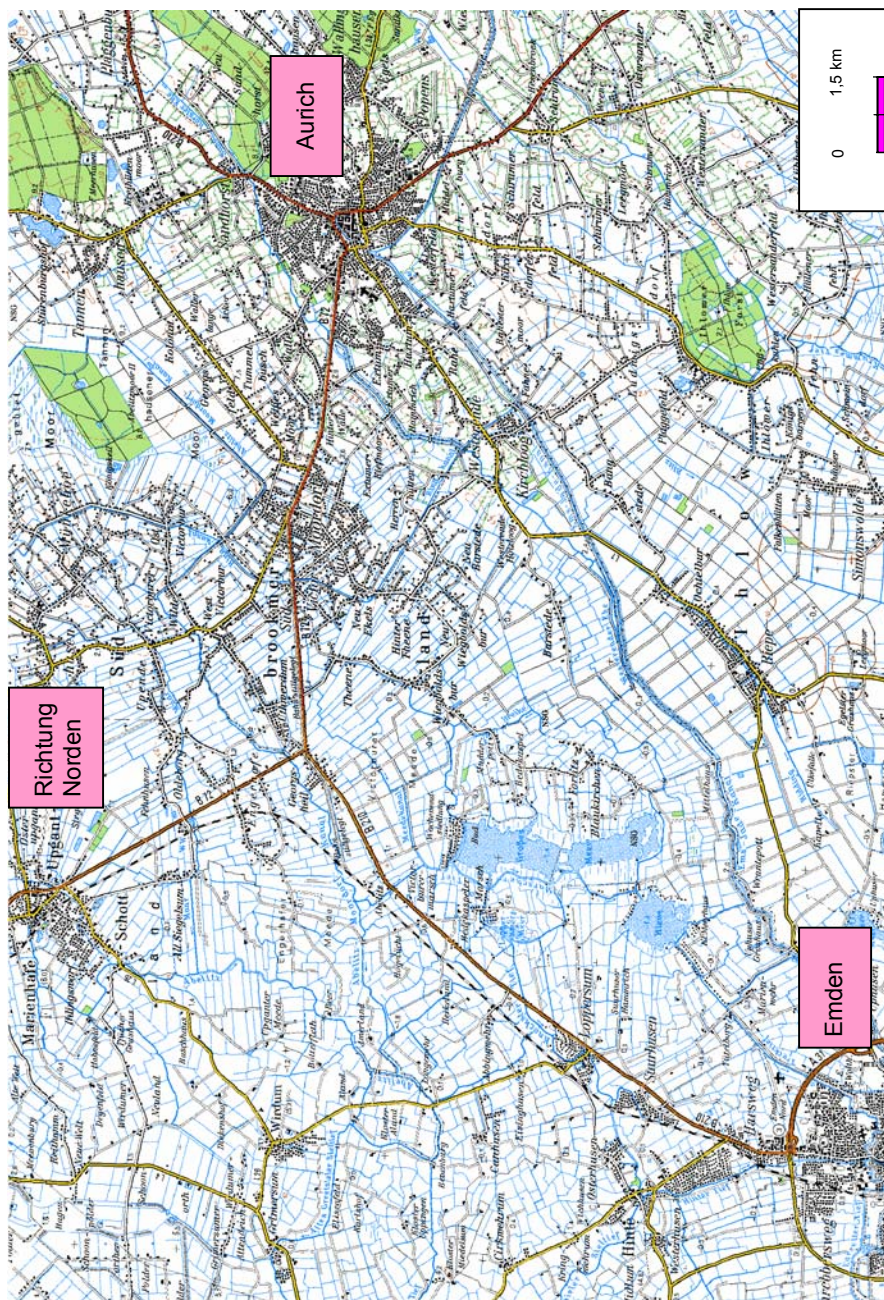
Um eine entsprechend nachhaltige Entwicklung im Flächenlandkreis Aurich zu erhalten, bedarf es aufgrund der dispersen Siedlungsstrukturen besonderer Anstrengungen. Der Landkreis gilt durch den mIV als gut erschlossen. Wie aus der Verkehrsmengenkarte für Niedersachsen abzulesen ist, bewegt sich das mIV-Aufkommen auf den Bundesstraßen im Landkreis Aurich im Bereich von etwa 20.000 bis 25.000 KFZ/DTV (LAND NIEDERSACHSEN 1995). Unter Zugrundelegung des durchschnittlichen ÖPNV-Anteils in der Fläche von ca. 10 % lässt sich indirekt ableiten, dass der größte Anteil der Verkehrsmengen nicht für den ÖPNV erschlossen wird, womit gleichzeitig belegt wird, dass ein großes Potenzial als Einnahmequelle für den ÖPNV brach liegt. Die Untersuchung versteht sich deshalb als strategisches Papier, welches seinen Untersuchungsschwerpunkt nicht auf die sozialen, gesundheitlichen und ökologischen Belastungen abstellt, die der zunehmende Autoverkehr hervorruft, sondern sie schöpft ihre Argumentation aus ökonomischen Zusammenhängen. Zwar gilt, dass jede auf den ÖPNV verlagerte Autofahrt den Menschen und seine Umwelt entlastet. Genauso gilt aber auch, dass für Alternativen (Verlagerung) finanzielle Mittel bereitgestellt oder erwirtschaftet werden müssen. Ein nach diesen Maßstäben erarbeitetes ÖPNV-Konzept zielt auf „Kundengewinnung“, Verbesserung der Erlösseite, Minderung von Kosten bzw. bei gleichem Mitteleinsatz die Erhöhung des Nutzens.

### 3.1.1 Siedlungs- und Wirtschaftsverhältnisse

Das Untersuchungsgebiet umfasst aufgrund der engen wirtschaftlichen und sozialen Wechselbeziehungen sowohl den Landkreis Aurich als auch die kreisfreie Stadt Emden. Es weist hauptsächlich disperse und heterogene Siedlungsstrukturen auf als Folge oftmals „spontaner“ Raum- und Bau-planung. Ein dichtes Netz vielfältig verästelter Bundes-, Landes-, Kreis- und Gemeindestraßen verbindet die vielen dispersen Siedlungen.

Abbildung 08:

Untersuchungsraum Landkreis Aurich (Ausschnitt)



Quelle: Niedersächsisches Landesverwaltungsamt - Landesvermessung (1996), Amtl. Topografische Karte (Maßstab ca. 1:300.000);  
Bearbeitung SCHROLL 1999



Der Untersuchungsraum weist über 230.000 Einwohner, verteilt auf die Gebietskörperschaften „kreisfreie Stadt Emden“ und „Landkreis Aurich“, auf (s. *Tabelle 15*).

Tabelle 15:

Einwohner und Fläche des Landkreises Aurich und der kreisfreien Stadt Emden

Gebietskörperschaft	Einwohner	Fläche	Einw./qkm
Landkreis Aurich	185.000	1.287 qkm	144 Einw./qkm
Kreisfreie Stadt Emden	51.000	110 qkm	464 Einw./qkm
<b>Gesamt</b>	<b>236.000</b>	<b>1.397 qkm</b>	<b>169 Einw./qkm</b>

Quelle: Landkreis Aurich; Stadt Emden; Stand 30. 06. 1999

Im Untersuchungsraum liegen neben den Siedlungsgebieten mit ihren Bevölkerungsaufkommen auch wichtige Arbeitsstätten. Im folgenden werden die drei wichtigsten Arbeitsstätten je Gebietskörperschaft und das Einpendleraufkommen dargestellt (s. *Tabellen 16, 17*):

Tabelle 16:

Arbeitsstätten und Mitarbeiter im Landkreis Aurich (Auswahl)

Firma	Standort	Mitarbeiter	Einpendler-Anteil
Enercon	Aurich	620	25 %
Bohlen&Doyen	Wiesmoor	600	50 %
COStahl	Norden	150	90 %

Quelle: Landkreis Aurich, Amt f. Wirt.; aufgeführte Firmen

Tabelle 17:

Arbeitsstätten und Mitarbeiter kreisfreie Stadt Emden (Auswahl)

Firma	Standort	Mitarbeiter	Einpendler-Anteil
Volkswagen Werk	Emden	10.000	75 %
Thyssen	Emden	1.200	50 %
Stadtverwaltung	Emden	1.200	40 %

Quelle: Stadt Emden, Amt f. Wirt.; aufgeführte Firmen

So belegt das tägliche starke Pendleraufkommen zwischen der Kreisstadt Aurich und der kreisfreien Stadt Emden die engen wirtschaftlichen Verflechtungen der beiden Gebietskörperschaften. Jedoch sind auch große Anteile täglicher Fahrten zu Arbeitsstätten innerhalb des Landkreises Aurich zu verzeichnen.



Gleichermaßen stellt das regionale touristische Angebot einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor mit hohen Zuwachsraten dar, die sich vor allem in den „Gästeübernachtungen“ niederschlagen (IfL 2000: 99). Die Anreise ins Tourismusgebiet bleibt jedoch überwiegend dem PKW vorbehalten, da sowohl die geringe ÖPNV-Erschließung innerhalb des Landkreises als auch die mangelhaften öffentlichen Fernverkehrs-Verbindungen oft keine andere Wahl lassen. Damit sind mIV-Belastungen vorgezeichnet, die sich letztendlich kontraproduktiv im Tourismusbereich niederschlagen (vgl. SCHROLL 1996). Auf eine spezielle Darstellung touristisch relevanter Ziele und ihrer Verkehrsverflechtungen wurde aber verzichtet, weil das durch die Verkehrszählung belegbare Verkehrsaufkommen und dessen Zielrichtung auch touristische Verkehre einbezieht.

### 3.1.2 Verkehrsverhältnisse

Die **Verkehrsinfrastruktur** umfasst sowohl das hierarchisch gegliederte Straßennetz als auch eine rudimentäre Schieneninfrastruktur. Ein Geflecht von Gemeinde- und Kreisstraßen führt die jeweiligen Verkehrsströme auf die Hauptachsen, um sie dann auf den Landes- und Bundesstraßen sowie der BAB zu bündeln. Das Untersuchungsgebiet durchziehen ca. 10 km BAB, 83 km Bundesstraßen, 166 km Landesstraßen und 394 km Kreisstraßen. Nicht berücksichtigt werden in der Auflistung die zahlreichen Gemeindestraßen, deren Recherche zeitlich sehr aufwendig geworden wäre. Daneben wird das Untersuchungsgebiet noch von einem Schienenabschnitt der KBS 395 (Länge Emden-Norddeich/Mole: 36 km) durchmessen. Von ihm zweigen in Norden (Streck.-km 6,0) auf einer Streckenlänge von 16 km der Fahrweg (ehemals KBS 218, Stilllegung für PV 1983) der Museumseisenbahn Küstenbahn Ostfriesland (MKO) und in Abelitz (Streck.-km 23,0) die zur Kreisstadt Aurich führende 13,2 km lange Stichstrecke (ehemals KBS 223 d, Stilllegung PV 1967) ab.

In Bezug auf das **Verkehrsaufkommen** herrscht im Untersuchungsraum ein durch den MIV hervorgerufener hoher Verkehrsdruck. Im Landkreis Aurich sind steigende Unfallzahlen zu konstatieren. Als Grund dafür gibt die Polizeiinspektion Aurich die beständige Zunahme des MIV an. Davon zeugen auch die im Jahresdurchschnitt ermittelten täglichen KFZ-Verkehrsmengen

(DTV), die im klassifizierten Straßennetz des Untersuchungsgebiets auftreten. Der PKW-Anteil liegt etwa bei 90 %. Die restlichen 10 % verteilen sich auf Güter- und Fahrradverkehr (LAND NIEDERSACHSEN 1995).

Derzeit (1999) fahren im Landkreis Aurich nach Auskunft der Polizeidirektion Aurich etwas über 91.000 PKWs. Belegt wird dies auch durch die PKW-Dichte je 1000 Einw.: jeder 2. Einwohner im Untersuchungsgebiet verfügt über einen PKW (s. *Tabelle 18*).

Tabelle 18:

Entwicklung der PKW-Dichte/1000 E. 1995 - 1999 im Untersuchungsgebiet

<b>Bereich/Jahr</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
LK Aurich	494	494	495	498	500*
Stadt Emden	468	476	478	491	498*
Niedersachsen	517	522	524	532	535
Deutschland	497	503	506	508	516

Quelle: Landkreis Aurich; Stadt Emden; Kraftfahrt-Bundesamt Flensburg; Land Niedersachsen; \*)hochgerechnet

Auf den in der Verkehrsmengenkarte dargestellten Bundes- und Landesstraßenabschnitten im Landkreis Aurich werden an einem Tag (Jahresmittel) über 200.000 KFZ, davon ca. 183.000 PKW, bewegt. Hochgerechnet auf das Jahr 2000 (geschätzte Zuwachsrate jährlich ca. 2 %) ergibt eine tägliche Verkehrsmenge von ungefähr 224.000 KFZ-Fahrten (ca. 200.000 PKW-Fahrten).

### 3.2 ÖPNV-Angebotsqualität im Landkreis Aurich

Von einem gravierenden Erschließungsdefizit für den ÖPNV im Landkreis Aurich ist die 40.000 Einwohner große Kreisstadt Aurich betroffen: eine für den Personenverkehr reaktivierbare Eisenbahnstrecke, die diese Stadt mit weiteren Mittelzentren der Region verbindet, wird politisch nicht gefordert, obwohl der mIV massive Probleme auf der parallel liegenden Bundesstraße hervorruft, die gleichzeitig die Ortsdurchfahrt für mehrere Gemeinden darstellt. Diese Infrastruktur wäre geeignet, mit einem ÖPNV-Ergänzungssystem den gesamten Landkreis weiträumig für viele differenzierte Verkehrsbedarfe zu erschließen. Diese Infrastruktur wurde noch nicht einmal als Option in den Nahverkehrsplan (NVP) aufgenommen (NVP-LkA 1995).

Wie weiter aus dem NVP hervorgeht, findet die Bewältigung von Mobilitätsbedürfnissen fast nur über den mIV statt. Der *Flächen*-Landkreis Aurich weist mit einem ÖPNV-Anteil von nur 8 % gegenüber dem Modal Split-Anteil des mIV von ca. 90 % nur einen sehr geringen Anteil aus, der sich nach Abzug des 75 %igen Anteils an Schülerverkehren im Landkreis Aurich (NVP-LkA 1995) auf den „Rest“ von Nicht-Schülern als ÖPNV-Nutzer von 2 % reduziert.

Ein Grund für die mangelnde Annahme des ÖPNV-Angebots durch die „Jedermann-Kunden“ kann indirekt dem NVP entnommen werden: zwar wird einerseits zu Recht auf vielfältige ÖPNV-Strukturen auf der Basis des gut ausgebauten Straßennetzes verwiesen. Jedoch wird andererseits zur „Steigerung der Attraktivität des ÖPNV“ und zur Verbesserung des Bedienungsangebots ausschließlich auf die Beschleunigung von „Fahrläufen der Busse“ gesetzt, was den Schluss erlaubt, dass eine verbesserte, d.h. beschleunigte Gesamtreisezeit, die dem Kundennutzen entspricht, nicht als Qualitätskriterium gesehen wird. Damit wird durchgehend an den Mobilitätsbedürfnissen der Kunden vorbeigeplant. Dadurch entfällt auch ein auf den Kunden zugeschnittener Marketingbezug. Folglich stellt der Marketingansatz auch nur auf eine „Standardisierung“ der „Berührungspunkte zwischen Fahrgast und ÖPNV“ – die nicht näher ausgeführt werden – ab. Eine Orientierung auf die Gewinnung von „Neukunden“ aus dem mIV-Marktanteil entfällt. Somit wird mit dem bisherigen Bedienungsangebot nur der status quo festgeschrieben. Damit wird dem ÖPNV nur die Bewältigung „übriggebliebener“ Restverkehre zugeschrieben. Auf Kundengewinnung und -bindung,

Markt- und Wettbewerbsfähigkeit gegenüber dem mIV wird mit diesem Ansatz generell verzichtet.

Zwar stellt das derzeit im Nahverkehrsplan von 1995 formulierte *Verkehrskonzept* eine vernetzte Struktur von strÖPNV-Linien auf der Basis des gut ausgebauten Straßennetzes heraus. Wie aber eine Synopse der dort veröffentlichten *Verkehrsbedienung* zeigt, bestehen nur unzulängliche Fahrplan-Abstimmungen zwischen den Linien. Selbst die beiden Zentren Aurich und Norden mit 18 bzw. 11 verschiedenen Busanbindungen weisen diesen Mangel auf, ebenso die direkten Bus-/Bahnverbindungen in Emden und Leer: entweder zu knappe Übergangs- oder zu lange Wartezeiten. In diesem Zusammenhang stehen auch nicht näher definierte „verbesserte Umstiegsmöglichkeiten“, die als „Service“ deklariert, jedoch nirgends näher spezifiziert worden sind (NVP-LkA) und somit dem Kunden nicht zur Verfügung stehen.

Vor dem Hintergrund dieser derzeitigen Konzeption ist es nicht möglich, Anteile der Verkehrsnachfrage an den strÖPNV im Landkreis Aurich zu binden und wesentlich zu erhöhen. Da nicht Beschleunigungen der Fahrtumläufe für die *Produktqualität* des ÖPNV entscheidend sind, sondern die Minimierung der Gesamtreisezeit für möglichst viele Relationen, kommt einem vernetzten und abgestimmten ÖPNV-Angebot mit geringen, aber notwendigen Umsteigezeiten eine hohe Bedeutung zu, die jedoch hier nicht erreicht wird.

### 3.3 Feststellung potenzieller Verkehrsnachfragen

Der Potenzialnachweis, der im Landkreis Aurich erhoben wurde, basiert auf prinzipiellen Überlegungen, wie eine potenzielle Verkehrsnachfrage für den ÖPNV in der Fläche erschlossen werden kann. Ausgehend von den bekannten dispersen und heterogenen Siedlungsstrukturen, der überwiegenden Kanalisierung der Verkehrsströme innerhalb von Verkehrskorridoren, der abseitig der Korridore gelegenen Siedlungsteile sind Methodiken erforderlich, die von diesen strukturellen Gegebenheiten ausgehen. So werden zunächst grundsätzliche Aussagen über die Verkehrsmengen und die damit verbundenen Verkehrsbelastungen getroffen als rechnerische Basis für eine Potenzialbestimmung (Abschnitt 3.3.1). Davon wird eine Analyse der potenziellen Verkehrsnachfrage vorgenommen (Abschnitt 3.3.2).

#### 3.3.1 Verkehrsmengen des mIV als Basis zur Potenzialanalyse

Auf den in der Verkehrsmengenkarte dargestellten Bundes- und Landesstraßenabschnitten im Landkreis Aurich werden an einem Tag (Jahresmittel) über 200.000 KFZ, davon ca. 183.000 PKW, bewegt (= Fahrten). Hochgerechnet auf das Jahr 2002 (Zuwachsrate jährlich von ca. 1,5 %, abgeleitet aus der Entwicklung der PKW-Dichte) ergibt sich eine tägliche Verkehrsmenge von ungefähr 224.000 KFZ-Wegen (ca. 200.000 PKW-Fahrten), die sich auf unterschiedliche Straßenabschnitte des Landkreises Aurich verteilen. Das saisonal bedingte Kraftfahrzeugaufkommen von Touristen findet in der w.u. einbezogenen Analyse der Verkehrsmengen (*Tabelle 19*) ihren Niederschlag, wenn sie die jeweiligen permanenten Zählstellen im klassifizierten Straßennetz passieren.

Für eine verlässliche Abschätzung des Belastungsgrads einzelner Straßenabschnitte wird zum einen die Verkehrsdichte je Straßenabschnitt (DTV/km) herausgearbeitet vor dem Hintergrund, dass die Straßenabschnitte unterschiedliche Belastungen je unterschiedlicher Längen aufweisen (Durchschnitt Bundesstraße etwa 1.300 DTV/km, Landesstraßen ca. 600 DTV/km). Die größte Verkehrsdichte wurde dabei auf den Abschnitten der L 2, L 6, B 70 und B 72 (Abschnitt Aurich-Schirum und Aurich-Georgsheil) konstatiert.

Tabelle 19:

Tägliche Verkehrsbelastungen und Fahrzeugleistung auf Zentren bezogen

Zentren	Verkehrsabschnitte	Abschnitts-länge	DTV	Abschnitts-belastung	Fahrzeug-leistung/d
Aurich	B 72: ⇒ Georgsheil	10,0 km	19.084	1.908 DTV/km	190.840 Fzgkm
	B 72: ⇒ Schirum	5,0 km	16.058	3.211 DTV/km	80.290 Fzgkm
	B 210: ⇒ Middels	14,5 km	7.592	524 DTV/km	110.084 Fzgkm
	L 1: ⇒ Riepe	14,0 km	5.758	411 DTV/km	80.612 Fzgkm
	L 7: ⇒ Sandhorst	5,5 km	9.015	1.639 DTV/km	49.583 Fzgkm
	L 34: ⇒ Brockzetel	11,0 km	7.333	667 DTV/km	80.663 Fzgkm
Emden	BAB 31: ⇒ Riepe	10,0 km	15.318	1.532 DTV/km	153.180 Fzgkm
	B 210: ⇒ Georgsheil	10,0 km	11.057	1.106 DTV/km	110.600 Fzgkm
	L 2: ⇒ Volkswagen Werk	3,0 km	15.712	5.237 DTV/km	47.136 Fzgkm
Norden	B 70: ⇒ Norddeich	5,0 km	14.361	2.872 DTV/km	71.805 Fzgkm
	B 72: ⇒ Georgsheil	14,0 km	11.801	843 DTV/km	165.214 Fzgkm
	L 6: ⇒ Hage	5,0 km	14.417	2.883 DTV/km	72.085 Fzgkm
<b>Gesamt</b>		<b>107,0 km</b>			<b>1.212.192 Fzgkm</b>

Quelle: Land Niedersachsen, Verkehrsmengenkarte 1995; eigene Berechnungen; rot verweist auf überdurchschnittliche Anteile

Einen höheren Stellenwert in der Beurteilung von Belastungsgrenzen erhält jedoch die täglich absolvierte Fahrzeugleistung ( $DTV \cdot km = Fzgkm$ ). Dadurch wird sowohl die ökologische Auswirkung des PKW-Verkehrs meßbar (z.B.  $Fzgkm \cdot CO_2$ -Wert) aber auch die ökonomische Grundlage für „Neuverkehre“ im ÖPNV erkennbar.

Bei der Analyse der Verkehrsmenge in Bezug auf unterschiedliche Straßenabschnitte wird deutlich, dass sich ein gutes Drittel der jeweiligen täglichen (d) Fahrzeugleistung (Fzgkm) von ca. 3,4 Mill. Fzgkm/d (nur PKW) im Straßennetz auf die drei Hauptzentren Aurich, Emden, Norden konzentriert (s. Tabelle 19, Tabelle 20).

Tabelle 20:

Erbrachte PKW-Fahrleistung im Untersuchungsgebiet (1999)

Gebiets-körperschaft	PKW-Bestand	Fahrleistung/a (untere Grenze)	Fahrleistung/a (obere Grenze)	Mittelwert (per Tag)
LK Aurich	91.192 PKW	1.094 Mill. Fzgkm	1.368 Mill. Fzgkm	3,4 Mill. Fzgkm
krsf. St. Emden	27.440 PKW	392 Mill. Fzgkm	412 Mill. Fzgkm	1,1 Mill. Fzgkm
<b>Gesamt</b>	<b>118.632 PKW</b>	<b>1.486 Mill. Fzgkm</b>	<b>1.780 Mill. Fzgkm</b>	<b>4,5 Mill. Fzgkm</b>

Quelle: Landkreis Aurich, Stadt Emden; eigene Erstellung, SCHROLL 2000

Bei der Berechnung der PKW-Fahrleistung in Tabelle 08 wurden zum einen das durchschnittliche jährliche Minimum von 12.000 km/PKW und Maximum von 15.000 km/PKW zugrunde gelegt. Die tägliche Fahrleistung errechnet sich aus einem Mittelwert der Unter- und Obergrenzen.

### 3.3.2 Ableitung der potenziellen Verkehrsnachfrage

Die Ableitung einer grundsätzlichen potenziellen Verkehrsnachfrage für den ÖPNV im Untersuchungsgebiet basiert auf der täglichen Verkehrsmenge. Hier wird der PKW-Bestand des Jahres 2000 zugrunde gelegt. Da unterstellt werden darf, dass einerseits nicht jeder PKW täglich eingesetzt wird, andererseits aber ein hoher Mobilitätsbedarf besteht (vgl. LAND NIEDERSACHSEN 1995), wird eine Berechnungsgrundlage von 90 % des vorhandenen PKW-Bestandes angenommen. Jeder PKW transportiert 1,3 Personen (Mobilitätsmenge). Mit maximal 2,8 täglichen Fahrten (vgl. SOCIALDATA 1994) und im Minimum 2,0 täglichen Fahrten je Person liegt eine Spannbreite der potenziellen Verkehrsnachfrage fest (s. *Tabelle 21*).

Tabelle 21:

Grunddaten für eine potenzielle Verkehrsnachfrage je Tag im Untersuchungsgebiet

Gebietskörperschaft	PKW-Entwicklung 2000	Berechnungsgrundlage	Mobilitätsmenge	Pot. Verkehrsnachfrage (2,8)	Pot. Verkehrsnachfrage (2,0)
LK Aurich	93.000 PKW	83.700 PKW	108.810 Pers.	304.668 Fahrt.	217.620 Fahrt.
krsf. St. Emden	28.000 PKW	25.200 PKW	32.760 Pers.	91.728 Fahrt.	65.520 Fahrt.
<b>Gesamt</b>	<b>121.000 PKW</b>	<b>108.900 PKW</b>	<b>141.570 Pers.</b>	<b>396.396 Fahrt.</b>	<b>283.140 Fahrt.</b>

Quelle: Landkreis Aurich, Stadt Emden; eigene Berechnungen, SCHROLL 2000

Die Spannbreite der potenziellen Nachfrage für den ÖPNV liegt somit zwischen etwa 280.000 bis 400.000 Fahrten täglich. Hochgerechnet auf ein Jahr ergeben sich im Untersuchungsgebiet ca. 100 Mill. bis 140 Mill. Fahrten. Da verschiedene Verkehrsuntersuchungen ergeben haben, dass über 90 % der im Landkreis Aurich bestehenden Verkehrsnachfrage aus Quell-/Ziel- und Binnenverkehren bestehen (also „hausgemacht“ ist), ließen sich mit einem an der Nachfrage orientierten ÖPNV-System und den geeigneten flankierenden Marketinginstrumenten im Minimum etwa 10 % dieser Fahrten vom MIV auf den ÖPNV verlagern (vgl. HERRMANN/SCHADE et al. 1997), im Maximum nach Schätzungen aus den w.o. benannten Untersuchungsgebieten der Großräume Saarbrücken und Linz auch bis zu 30 %. Das ergibt folgende jährliche Anzahl an potenziellen Verkehrsnachfragen (Fahrten), differenziert in drei Schritten:

- Minimum (10 %): zwischen 10,3 Mill. und 14,5 Mill. Fahrten,
- Medium (20 %): zwischen 20,7 Mill. und 30,0 Mill. Fahrten,

Bearbeitung:

**Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll**

- Maximum (30 %): zwischen 31,0 Mill. und 43,4 Mill. Fahrten.

Diese Fahrten verteilen sich jedoch auf das gesamte Untersuchungsgebiet, also auch dort, wo das Siedlungsgebiet extrem dispers und heterogen ist und eine sehr geringe Bevölkerungsdichte aufweist.

Das oben errechnete Spektrum an potenziellen Verkehrsnachfragen für den ÖPNV stellt eine grundsätzliche Aussage über die als „ökonomisches Potenzial“ zur Verfügung stehende Verkehrsmenge in der Fläche dar, die explizit auf dem „fließenden Verkehr“ basiert. Wie weit sich diese Potenziale dann konkret für den ÖPNV ausschöpfen lassen, wird exemplarisch am *Flächen-Landkreis Aurich* entlang der wichtigsten Verkehrsachsen über eine „differenzierte Korridormethode“ ermittelt, die bereits während der Auftragsuntersuchung entwickelt wurde. Im Teil C wird sie modifiziert als prinzipielle Analyse- und Bewertungsmethode eingeführt.



#### 4. Kapitel: Zusammenfassung und Fazit von Teil A

Die Untersuchungsergebnisse aus den drei benannten Untersuchungsgebieten haben zum einen Aufschluss über den Zustand des ÖPNV in der Fläche gegeben, zum anderen ist umfassend über die Identifizierung von Nachfragepotenzialen als Finanzierungsgrundlage des ÖPNV informiert worden. In der differenzierten Darstellung der drei Untersuchungsgebiete werden zwar übereinstimmend für die Fläche typische disperse Siedlungsräume konstatiert, jedoch weisen die Großräume gegenüber dem *Flächen-*Landkreis Aurich eine für die Fläche überdurchschnittlich hohe Bevölkerungsdichte aus. Gemeinsam ist den Untersuchungsgebieten weiterhin der hohe Anteil an PKW je 1000 Einw., mit der Folge von hohen Verkehrsbelastungen in weiten Teilen des klassifizierten Straßennetzes.

Diese Verkehrsbelastungen belegen aber gleichzeitig beträchtliche Verkehrsmarktpotenziale für den ÖPNV, wenn vor allem der festgestellte „engere“ Modalsplit (ohne Fuß u. Rad) wie z.B. im Landkreis Aurich über 90 % für den mIV aufweist. Auch die Untersuchungen an der „oberen Saar“ und dem südöstlichen Einzugsbereich von Linz zeigen, dass große, z.T. gebündelte mIV-Verkehrsmengen – erhoben über die Siedlungsflächen- bzw. Parkraum-analyse – auf den Verkehrskorridoren lasten, die für die Zukunft den wichtigsten Wachstumsmarkt im öffentlichen Verkehr darstellen könnten.

Dieser „Wachstumsmarkt“ wird durch den ÖPNV in der Fläche, wie die Untersuchungen übergreifend zeigen, bislang nicht erschlossen. Die erforderliche *Kundenorientierung* steht offensichtlich nicht im Fokus der für den ÖPNV verantwortlichen professionellen Akteure. Als Beispiel kann die Entwicklung an der „oberen Saar“ dienen. Einerseits hat die *SaarBahn* zum Teil bereits ein anspruchsvolles Niveau an Produktqualität erreicht, insbesondere bei Fahrzeugen und Fahrplan. Jedoch bleibt dies bislang eine halbherzige Entwicklung, solange nicht auch die angrenzenden Siedlungs- und Gewerbegebiete, ihren jeweiligen Strukturen entsprechend, mit differenziert abgestimmten weiteren ÖPNV-Systemen und zusätzlich durch Systemelemente wie Haltepunkte und Information und vor allem durch Vernetzung mit dem sonstigen ÖPNV optimiert werden. Nur so lassen sich eine hohe Effizienz und Wirtschaftlichkeit mit Vorteilen im intermodalen Wettbewerb und ein entsprechend offensiver Marktauftritt erreichen. Diese auf die „obere Saar“ bezogene kritische Einschätzung ist erst recht auf die beiden anderen Unter-

suchungsgebiete zu übertragen. Auch hier gibt es eine zu weitmaschige Linien- und Haltestellennetz-Gestaltung mit unzureichender Verknüpfung im Bereich der untersuchten Bussysteme.

Wie weit jedoch ein politisches oder unternehmerisches „Erkennen“ bzw. „Nicht-Erkennen“ von Marktchancen bei einer ÖPNV-Systementwicklung eine Rolle spielt, hängt explizit von der Analyse und Bewertung potenzieller Verkehrsnachfragen ab. Der Landkreis Aurich bietet sich aufgrund seiner *flächigen* Strukturen als Referenzebene an. Die im Zusammenhang mit der ÖPNV-Untersuchung vorgenommene Analyse von Nachfragepotenzialen dient im weiteren der Entwicklung einer einfachen Analyse- und Bewertungsmethode, um prinzipiell unaufwändig eine verlässliche Methode zur Abschätzung der mIV-Verkehrsmengen, bereits als Wachstumsmarkt für den ÖPNV apostrophiert, zu schaffen. Damit verbunden ist auch der Anreiz, ökonomische Möglichkeiten aufzuzeigen, um dem ÖPNV in Bezug auf die „Daseinsvorsorge“ oder zur „Aufrechterhaltung gleichwertiger Lebensbedingungen“ Vorrang einräumen zu können.

Wie die Analyse des ÖPNV in den Untersuchungsgebieten insgesamt belegt, sind bislang keine entscheidenden Voraussetzungen weder für *Kundenorientierung* noch für *Produktqualität* getroffen worden. Es waren in dieser vergleichenden Mängelanalyse im Prinzip die für die Fläche „typischen“ Merkmale des ÖPNV abzulesen. Für die in Zukunft zu erwartenden Markt- und Wettbewerbsauseinandersetzungen sind diese typischen Zeugnisse von ÖPNV-Produkten keine anstrebenswerte Basis. Nach welchen *kunden- und marktorientierten* Gesichtspunkten vorgegangen werden sollte, klären die folgenden Kapitel.

## Teil B: ***Kundenorientierung als marktstrategischer Ansatz im ÖPNV***

Die Auftragsuntersuchungen haben nicht nur einen eklatanten Mangel an Qualität des ÖPNV-Angebots aufgezeigt, sondern auch, dass dem Kunden kein besonderer Stellenwert als entscheidendes Subjekt des Markts und der (potenziellen) Wertschöpfung eingeräumt wird. Dabei gilt in der Marktwirtschaft eigentlich die „Gunst des Kunden“ als wertvoll, weil er über die entscheidende ökonomische Basis verfügt (BECKER, R: 31). *Kundenorientierung* bekleidet daher den Rang einer „zentrale(n) Unternehmenskonzeption und –strategie“ und steht insbesondere in den letzten zehn Jahren im Mittelpunkt unternehmerischen Denkens und Handelns (WAGNER 1997: 2), leider aber nicht im ÖPNV-Bereich und erst recht nicht im ÖPNV in der Fläche.

Ausgangspunkt für die *Kundenorientierung* z.B. im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich waren – kurz zusammengefasst – die „gesättigten Märkte“ und zunehmend anspruchsvollere Kunden. Um im Wettbewerb innerhalb der Konsumgüter- und Dienstleistungsbranche bestehen zu können, wurden neue Verkaufsstrategien erforderlich. „Der Kunde“ rückt ins Zentrum unternehmerischer Ziele, weil er explizit als wirtschaftliche Grundlage identifiziert wird. Die Bedeutung dieser Marktstrategien erhöht sich damit in dem Maße, in dem die angebotene Produktqualität mehr Dienstleistungscharakter aufweist. Da diese Erkenntnis prinzipiell für alle Unternehmungen aller Branchen und Märkte gilt, ist sie auch prinzipiell für den Verkehrsmarkt gültig bzw. auf Verkehrsdienstleistungen des ÖPNV übertragbar. Somit sind alle Marktstrategien im Prinzip an den Soll-Vorstellungen von *Kundenorientierung*, d.h. am Kunden auszurichten.

Um den Stellenwert des Kunden im Verkehrs- resp. ÖPNV-Markt zu erfassen, seine Position in diesem Marktgefüge einzuschätzen, wird zunächst generell untersucht, worauf *Kundenorientierung als Marktstrategie* basiert (**Kapitel 5**). Da vorausgesetzt wird, dass der Kunde im Prinzip „lenkbar“ ist, werden die zur erfolgreichen Umsetzung dieser Marktstrategie erforderlichen *strategischen Elemente* aufgezeigt (**Kapitel 6**). Der marktstrategische Ansatz der *Kundenorientierung* wird dann auf den Dienstleistungsbereich ÖPNV bezogen und sein dortiger Einsatz mit aktuellen praktischen Beispielen untermauert (**Kapitel 7**).

## 5. Kapitel: ***Kundenorientierung* als strategischer Ansatz**

Gesellschaftlich-kulturelle, historische und ökonomische Entwicklungen bringen Marktveränderungen hervor. In ihren Wechselbeziehungen sind sie gleichzeitig Ursache und Wirkung. Die zunehmende gesellschaftliche Arbeitsteilung, die zur dynamischen Ausdifferenzierung von Bedürfnissen und Produkten (REINER: 4) führte, bewirkten bei den Unternehmungen letztendlich Markteinstellungen, die den Kunden<sup>1</sup> in den Mittelpunkt stellen, um ihm „Problemlösungen“ zu offerieren.

Die Marktstrategie der *Kundenorientierung* ist im Prinzip durch eine ambivalente Ausprägung charakterisiert. Sie zwingt die Unternehmungen in zwei Richtungen zum Handeln: zum einen in Bezug auf die „Marktmacht“, also die ökonomische Kraft des Kunden, zum anderen hinsichtlich der psychologischen und sozialen Einflussebenen und somit der „Machtlenkung“, die verschiedene Maßnahmen erfordert. Da Macht innerhalb sozialer Beziehungen auch die Chance der gegenseitigen Einflussnahme bietet (GRANVOGL/PERRIDON 2000: 176), fordert die „Marktmacht“ des Kunden, d.h. sein „ökonomisches Potenzial“, geradezu seine „Machtlenkung“ heraus, um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Dazu wird das strategische Potenzial von Kundenorientierung in seinen historischen und ökonomischen Dimensionen vorgestellt (**Unt.-Kap. 5.1**). Da dem Kunden „Marktmacht“ konzidiert wird, werden seine Einfluss- bzw. Lenkungsebenen, die auf die Marktmacht wirken, identifiziert (**Unt.-Kap. 5.2**). Das Kapitel schließt mit dem strategischen Element der *Interaktion* als wesentlichem Bezugsrahmen hinsichtlich der angesprochenen Einflussebenen (**Unt.-Kap. 5.3**).

---

<sup>1</sup> „der Kunde“ ist hier als End-Kunde, der am Ende der Wertschöpfungskette steht, definiert

## 5.1 Das strategische Potenzial von *Kundenorientierung*

Obwohl Kundenorientierung ein Ergebnis der posttayloristischen Entwicklung ist und seinen Ausgangspunkt bereits in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts in den USA nahm, hat in Deutschland erst in den 90ern eine gründliche Befassung mit der Thematik stattgefunden. Auslöser war sowohl die Abkehr von der „Produktorientierung“ (PETZINA 1996 a: 224) als auch die Diskussion um den Standort Deutschland als „Dienstleistungswüste“ und – hinsichtlich der zunehmenden Homogenisierung der Produkte und des Angebots – die sich immer mehr durchsetzende Erkenntnis, dass „Zusatznutzen“ bzw. „Problemlösungen“ für den Kunden an Bedeutung gewinnen würden.

Die daraus erfolgte „Marktmacht“ des Kunden wird unter drei Aspekten in den marktwirtschaftlichen Kontext eingeordnet: zum einen wird zuerst der Begriff Kundenorientierung definiert (**Abschnitt 5.1.1**), zum anderen werden die Zeitsprünge und Ursachen, die zur Kundenorientierung führten, skizziert (**Abschnitt 5.1.2**). Der dritte Aspekt befasst sich mit ökonomischen Wirksamkeiten von Kundenorientierung, die durch Beispiele belegt werden (**Abschnitt 5.1.3**).

### 5.1.1 Einordnung und Definition von Kundenorientierung

Wie *Kundenorientierung* im marktwirtschaftlichen Kontext definiert wird, haben mehrere wissenschaftliche Disziplinen diskutiert: neben der Ökonomie (z.B. REINER 1993; BRUHN 1999; KNOLMAYER 1999; REINICKE et al. 1998), auch verschiedene Bereiche der Sozialwissenschaft (BOGUMIL/KISSELER o.J.; FELSER 1997; WITTE o.J.; WASSERMANN 1999). Die Werbung um den Einsatz von Kundenorientierung, ihre mentale Verankerung, die innewohnenden Potenziale und ihre Positionierung ist aber außer einer Reihe von wissenschaftlichen Abhandlungen auch fundierten Praxisberichten zu entnehmen (z.B. BECKER, R. 1997; WAGNER 1997; REINECKE et al. 1998; DROEGE 1999; GEFFROY 1999). Die dortigen Befunde umfassen den Konsum-, den Industriegüter- und seit geraumer Zeit auch verstärkt den engeren Dienstleistungsbereich (BRUHN 1999; MEFFERT/BRUHN 2001).

Der Begriff der *Kundenorientierung* und ihr Anwendungs- und Einsatzgebiet sind äußerst vielfältig und der Begriff mehrdeutig (z.B. BRUHN: 4 ff). Daher

ist, nach der historischen Einordnung, ein Begriff der Kundenorientierung zu definieren, der für die Fortführung der Arbeit eingesetzt werden kann. Dazu werden zunächst mit WAGNER ein Ökonom und mit WITTE ein Psychologe herangezogen.

WAGNER beschreibt Kundenorientierung über die Funktion: sie steht im Mittelpunkt unternehmerischen Denkens und Handelns, und zwar „als zentrale Unternehmenskonzeption und –strategie“ (WAGNER 1997: 2) sowohl im externen als auch im internen „Kundenverhältnis“<sup>1</sup>, um dadurch eine Optimierung der Transformationsprozesse zu erreichen (a.a.O.: 5). Der Schritt von der „Ressource Mensch“ (WAGNER) zur Kundenorientierung ist dann im Prinzip vorgezeichnet, was sich am besten mit der Aussage: „Kunden kaufen nicht Produkte, sondern Nutzen“ (a.a.O.: 6)<sup>2</sup> beschreiben ließe. Demzufolge verheißt ein *kundenorientiertes* Angebot „Problemlösung“, der Nutzen wird durch die „Dienstleistung“ erstellt. In dieser Konzeption werden dann Kunden (externer Kunde) und Mitarbeiter (interner Kunde) einer Unternehmung „als Partner“ miteinander verbunden (a.a.O.: 21)<sup>3</sup>.

WITTE knüpft im Prinzip daran an, er nimmt aber zunächst eine Unterscheidung vor. Er definiert, was Kundenorientierung nicht ist: „Verkäuferverhalten, Serviceorientierung, Konsumentenverhalten und Zielgruppenorientierung“ gelten als „klassische Konzepte“, denn sie haben beim Verkauf und Marketing immer eine wichtige Rolle gespielt (WITTE: 3). Er geht von einem „wirklich neuen Konzept von Kundenorientierung“ aus, das sowohl auf einer ganzheitlichen Betrachtung des Kunden als auch von sich entwickelnden Beziehungen zwischen Anbieter und Kunden in Form einer kontinuierlichen Interaktion basiert, die nicht mit dem Verkauf des Produkts beendet ist (ebda.). Das Neue an einem solchen Konzept setzt verstärkt auf das „psychische System“ (WITTE: 4), das beim Kunden wie auch beim Verkäufer gleichermaßen relevant ist und sich in der Kundenbindung manifestiert. WITTE beschreibt deshalb den Inhalt von Kundenorientierung wie folgt (ebda.):

1. Die Betrachtung des Kunden als psychisches System mit Erwartungen, Gefühlen und Zielen, wobei letztere als Problembewältigung angesehen werden können;

---

<sup>1</sup> der „klassische“ Kunde und der Mitarbeiter als „interner Kunde“; letzterer nimmt im Konzept der *Kundenorientierung* eine strategisch wichtige Position ein (vgl. z.B. WAGNER: 5, 55, 61; BECKER 1997: 149; DROEGE 1999: 49)

<sup>2</sup> im aktuellen Trend kaufen Kunden „Marken“ (vgl. KLEIN 2000; s. *branding*, Abschnitt 7.2.3, S. yyy)

<sup>3</sup> kritisch dazu aus gewerkschaftlicher Sicht in WASSERMANN (1999)

2. Die Betrachtung der Verkaufssituation als konkrete Interaktion, die die Erwartungen, Gefühle und Ziele des Kunden über den Ablauf der Verkaufsinteraktion einbezieht;
3. Die Ausgestaltung der Interaktion mit dem Kunden als längerfristige Beziehung;
4. Die Betrachtung des Verkäufers als psychisches System mit Erwartungen, Gefühlen und Zielen.

Ausgehend von den „Erwartungen, Gefühlen und Zielen“, die die Interaktion determinieren, definiert WITTE also eine umfassende Sicht von Kundenorientierung: „Kundenorientierung ist folglich der Versuch einer Organisation, die Erwartungen zu erfüllen, die Gefühle zu befriedigen und die Ziele zu erreichen, die Kunden bzgl. des Produktes und der Verkaufsinteraktion mitbringen, sowie die Herstellung einer längerfristigen Bindung zu dieser Organisation, wobei der Interaktionspartner des Verkäufers nicht vernachlässigt werden darf“<sup>1</sup> (ebda.).

BRUHN formuliert zusammenfassend eine Definition von *Kundenorientierung*, die auch auf den ÖPNV-Bereich übertragbar ist: „*Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren*“ (BRUHN 1999: 10 – kursiv, d.Vf. ).

### 5.1.2 Historische Entwicklungsschritte zur „Marktmacht“

Die im Laufe der Jahrtausende erfolgte gesellschaftliche Arbeitsteilung, die einhergehende Spezialisierung z.B. durch Handwerk, Manufaktur-Produktion und Verlagswesen mündete im Verlauf des 18. und 19. Jahrhunderts aufgrund technologischer Sprünge in eine industrielle Umwälzung, an deren Ende das „Fabriksystem“ stand, wodurch die bisherige Arbeitsproduktivität entscheidend erhöht wurde. Gleichzeitig schaffte der Staat einen Rahmen, der den bisherigen Strukturwandel auch institutionell absicherte (AMBROSIUS 1996: 180 f). Die einsetzende „Verwissenschaftlichung der Produktion“ (PETZINA

---

<sup>1</sup> im Original fett hervorgehoben und unterstrichen

1996 a: 223) schuf wesentliche Grundlagen zur Erhöhung der Produktivität, z.B. im Transport- und Verkehrswesen. Zunehmende Erhöhung der Kaufkraft, durchschnittlich geringere Lebenshaltungskosten (WALTER: 121) begründeten auch neue Qualitäten in den Marktbeziehungen der Wirtschaftsakteure. Es entstand sukzessive eine sozial kontrollierte Marktwirtschaft, die u.a. durch den Wandel vom „Verkäufermarkt“ zum „Käufermarkt“ gekennzeichnet war (a.a.O.: 224).

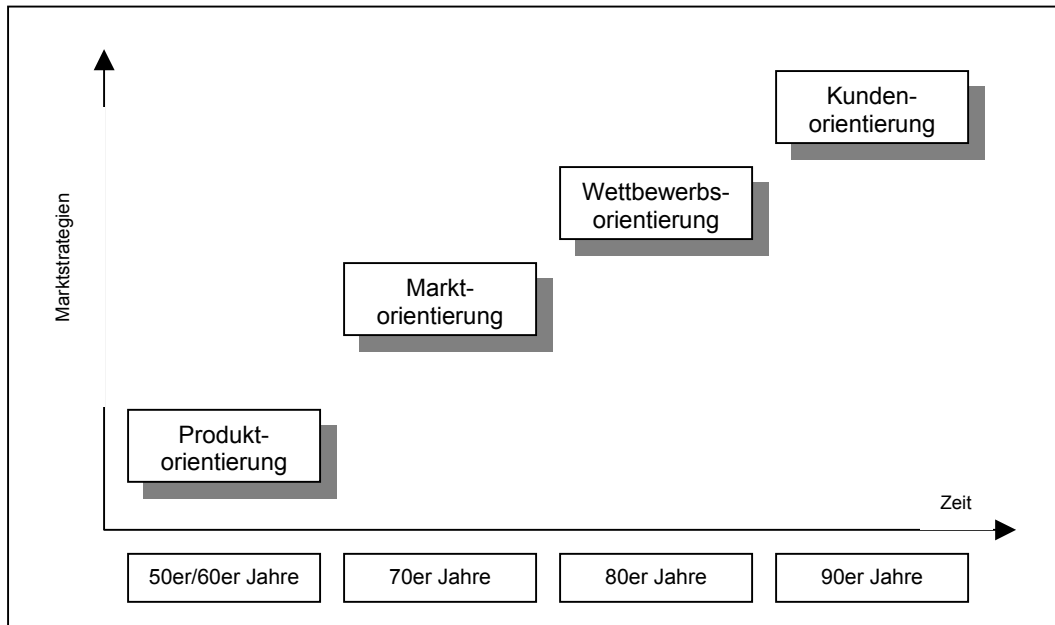
Es ist zu fragen, was zu diesem Wandel führte, der letztendlich zur „Konsumentensouveränität“ (WALTER: 234), zur „Marktmacht“ des Kunden führte? Grundsätzlich ist zu sagen, dass die industriellen Produktionsverhältnisse, die z.T. technisch-wissenschaftlich bewirkten Produktivitätssteigerungen, der daraus folgende Strukturwandel von der Schwerindustrie zum Dienstleistungsbereich dafür die wesentlichen Voraussetzungen geschaffen haben (AMBROSIUS 1996 a: 176 ff). Ein „Verkäufermarkt“ entsteht auf der Basis einer „produktorientierten Volkswirtschaft“, d.h. es werden nur Güter produziert, wenn sie auch nachgefragt werden (a.a.O.: 181). Solche Volkswirtschaften zeichnen sich durch ein wenig differenziertes Waren- und Dienstleistungsangebot aus. Der Kunde war auf diese Angebote angewiesen. Der Produzent im Markt trat als Monopolist auf bzw. mehrere Produzenten schlossen sich zu Oligopolen zusammen, denen die privaten Haushalte als Polypole gegenübertraten. Der „Verkäufermarkt“ beschied deshalb den Produzenten in den verschiedenen Marktformen eine Machtstellung.

Die ökonomische Restrukturierung nach dem 2. Weltkrieg in der BRD (WALTER: 222 ff) erbrachte zunächst quantitative Produktionsausweitungen mit „einer verstärkten Hinwendung zum Massenverbrauch“ (PETZINA 1996 a: 224). Die zunehmende Sättigung der Märkte, die abnehmenden Differenzierungsmöglichkeiten auf der Produktebene (WEBER: 2, 122f) und hohe Dynamik im Marktumschlag führten danach immer wieder zur Neuausrichtung von Marktstrategien, die sich in entsprechenden Unternehmensentscheidungen niederschlug (BRUHN 2000: 25 f). Der Phase der Produktorientierung folgten verschiedene Abschnitte bis zur heutigen Kundenorientierung (vgl. *Abbildung 09*). Für den öffentlichen Verkehr lässt sich diese Periodisierung nicht analog herleiten. Es fand weitgehend eine Produktorientierung statt, die erst mit der von der EU eingeleiteten Liberalisierung des Verkehrsmarkts



aufgebrochen wurde, d.h. *Kundenorientierung* kann sich nur über Marktgestaltung etablieren.

Abbildung 09:  
Periodisierung von Marktstrategien



Quelle: BRUHN 2000: 25; eigene Bearbeitung, SCHROLL 2002

In allen Perioden war das Wirtschaftswachstum durch Überangebot und Marktsättigungen gekennzeichnet. Der daraus resultierende Rückgang der Gewinne verlangte nach Änderung: die Unternehmungen mussten stärker „marktwirtschaftliche anstelle produktionswirtschaftlicher Überlegungen“ (WALTER: 224; PETZINA 1996 a: 224) einbeziehen, um ihre Unternehmenszwecke zu realisieren, d.h. sie stellten mehr auf den Wettbewerb um den Kunden ab. WALTER konstatiert: „So gewann der Konsument in dieser Phase zunehmend an Marktmacht, der Käufer prägte den Markt, d.h. es herrschte ein ‚Käufermarkt‘“ (ebda.). In der Phase der Kundenorientierung rücken somit das ökonomische Potenzial des Kunden und seine Ausschöpfungsmöglichkeit stärker ins Blickfeld der Unternehmenspraxis.

### 5.1.3 Ökonomische Erfolgswirksamkeit von Kundenorientierung

Der wesentliche Stellenwert der Kundenorientierung bemisst sich nach seiner ökonomischen Erfolgswirksamkeit. d.h. welche Durchsetzbarkeit und welcher

ökonomische Erfolg werden am Markt durch Kundenorientierung erreicht unter Zugrundelegung, dass das Kundenbedürfnis der entscheidende Motor und die Kundenzufriedenheit die entscheidende Handlungsmaxime für eine Unternehmung darstellen. Die ökonomische Erfolgswirksamkeit hängt somit von der Anzahl und insbesondere von der Qualität der für eine konsequente Umsetzung von Kundenorientierung erforderlichen Maßnahmen ab.

Der Nachweis der ökonomischen Erfolgswirksamkeit der Kundenorientierung ist im Zusammenhang mit dem *Marktstanding* des ÖPNV von hoher Bedeutung. Dazu wird exemplarisch die empirische Studie „Triebfeder Kunde III“<sup>1</sup> herangezogen, in der die „ökonomische Erfolgswirksamkeit der Kundenorientierung nachgewiesen“ wird (DROEGE: 29). Dort werden eindeutig kundenorientierte Unternehmungen mit weniger eindeutig ausgerichteten verglichen.

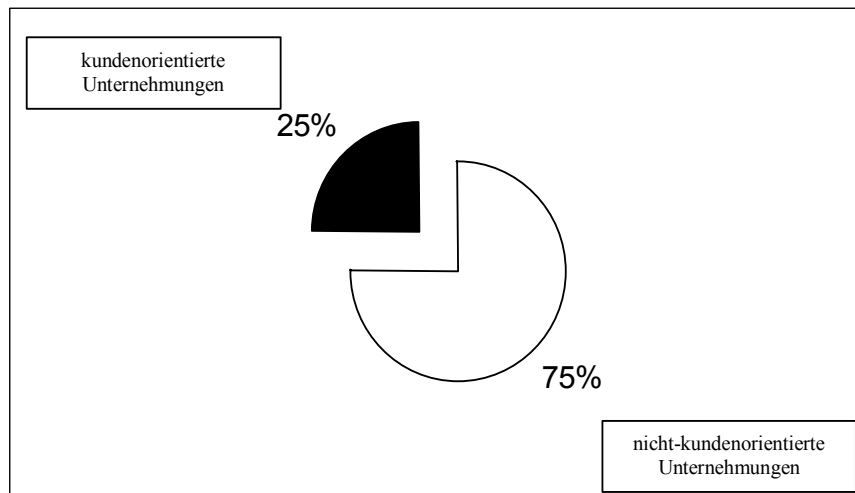
#### 5.1.3.1 Nachweis der Erfolgswirksamkeit

Nach BRUHN „nimmt (Kundenorientierung) im Zielsystem vieler Unternehmen eine Schlüsselposition ein“ (BRUHN: 1). Er findet es jedoch erstaunlich, dass trotz der bisher jahrzehntelangen Diskussion „eine sichtbare Steigerung der Kundenorientierung in vielen Unternehmen nicht erreicht wurde“ (ebda.). Ein Grund könnte sein, dass die Branchen hauptsächlich an Selbstüberschätzung in Bezug auf Kenntnis, Einsatzstrategien und Maßnahmen leiden (z.B. DROEGE 1999; GEFFROY 1999; KNOLMAYER 1999). Manchmal wird schon die Messung von Kundenzufriedenheit als ausreichend angesehen (z.B. DROEGE: 33 ff). Eine Untersuchung von DROEGE & Comp., basierend auf aus „strukturierten Interviews“ gewonnenen Daten von 700 deutschen und 250 ausländischen (Europa u. USA) Privat-Unternehmungen, gibt dazu entscheidende Hinweise. Als Befragungsgrundlage wurden dabei 16 von maßgeblichen Experten ausgewählte Kriterien zur Kundenorientierung zugrundegelegt, denen jeweils ein Bewertungspunkt zugesprochen wurde. Bewertet wurde auf zwei Ebenen: zum einen wurden die umgesetzten kundenorientierten Maßnahmen als Referenzebene gezählt, zum anderen diese Ebene einer Selbsteinschätzung von Kundenorientierung gegenübergestellt.

---

<sup>1</sup> DROEGE & Comp. (1998): *Triebfeder Kunde III. Eine Zeitverlaufsstudie zur Kundenorientierung deutscher und internationaler Unternehmen*, Düsseldorf (zit. bei DROEGE 1999: 29 ff)

Abbildung 10:  
Einschätzung von kundenorientierten Unternehmen



Quelle: DROEGE: 31; eigene Bearbeitung, SCHROLL 2002

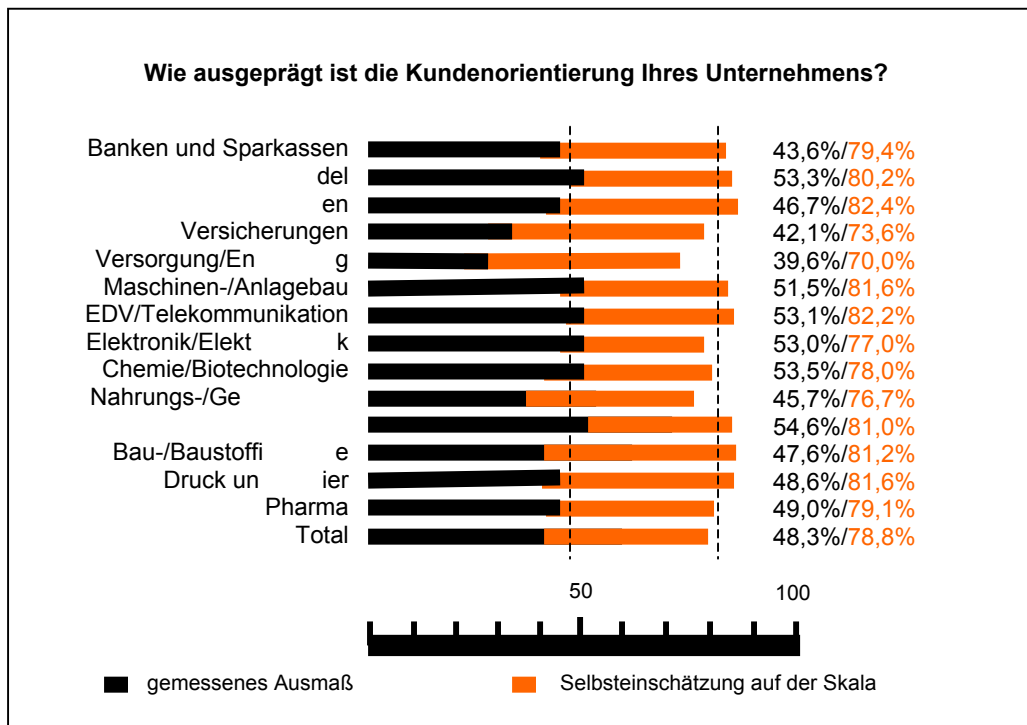
Nach DROEGEs Auswertungen lässt sich danach über alle Branchen eine eindeutige „Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und objektiv gemessener Kundenorientierung“ feststellen (DROEGE: 32). Demzufolge kommen in Deutschland nur etwa 25 % der hiesigen Unternehmen (s. *Abbildung 10*) in den Genuss, als „sehr kundenorientiert“ eingeschätzt werden zu können (a.a.O.: 31).

In der vorgenommenen Selbsteinschätzung (s. *Abbildung 11*) schreiben sich die befragten Branchen einen hohen Mittelwert zu, der bei 78,8 % liegt. Dagegen zeigt die objektive Messung nur einen Durchschnitt von 48,3 % an. Unter dem Durchschnittswert liegen mit 39,6 % die Versorgungs-/Entsorgungsbranchen sowie die Versicherungen mit 42,1 %. Darüber liegen mit relativ weitem Abstand und höchstem Wert die „Automotive“ (mIV-Bereich), die 54,6 % aufweisen, und die Biotechnologien mit 53,5 %. Auffallend ist, dass auch bei der „new technology“, insbesondere den auf Einzelkunden spezialisierten Branchen wie Medien und EDV/Telekommunikation, eine deutliche Überschätzung vorliegt (a.a.O.: 32 f).

Abschließend sei mit DROEGE zusammengefasst, „dass Kundenorientierung immer noch nicht professionell und zielorientiert ‚gemanagt‘ wird“ (DROEGE: 35), weil viele Unternehmen der Auffassung sind, dass die Kundenorientierung durch die Kopplung mit anderen Maßnahmen erreicht werden

könnte: „eine Vorgehensweise, die der Komplexität der Aufgabe nicht gerecht wird“ (ebda.).

Abbildung 11:  
Selbst-Überschätzung von Kundenorientierung



Quelle: DROEGE: 33; eigene Erstellung, SCHROLL 2002

### 5.1.3.2 Erfolg durch Kundenorientierung

Ein Erfolg der Kundenorientierung ist nach Auffassung von BRUHN dann gegeben, wenn vorhandene Einzellösungen im Unternehmen in ein möglichst geschlossenes und aufeinander abgestimmtes Gesamtsystem integriert werden können (BRUHN: 13). Dieser „Systemansatz“ bedeutet zwar meist Mehrkosten und damit verbundene Umstrukturierungen der Unternehmungen, z.B. zur Erhöhung von Liefergeschwindigkeiten, Schulungen von Mitarbeitern etc. (DROEGE: 36), gleichzeitig stehen diesen Kosteneinsätzen Erwartungen von erzielbaren ökonomischen Effekten gegenüber (ebda.), die jedoch erreicht werden können, wenn folgende Kausalitätskette greift: „Eine Erhöhung der Kundenorientierung bringt über zufriedene Kunden eine höhere Kundenbindung, führt bei diesen Kunden zu verminderter Preiselastizität und einer

klaren, eindeutigen Positionierung. Die Unternehmensreputation steigt beträchtlich. Zusätzlich sinken die Transaktionskosten für Folgegeschäfte, und die persönliche Werbung von zufriedenen Kunden senkt zudem die Kosten der Neukundengewinnung. Kundenorientierung unterstützt unternehmerisches Wachstum sowohl durch eine Erhöhung des Stammkundengeschäftes als auch durch das Gewinnen neuer Kunden“ (a.a.O.: 37).

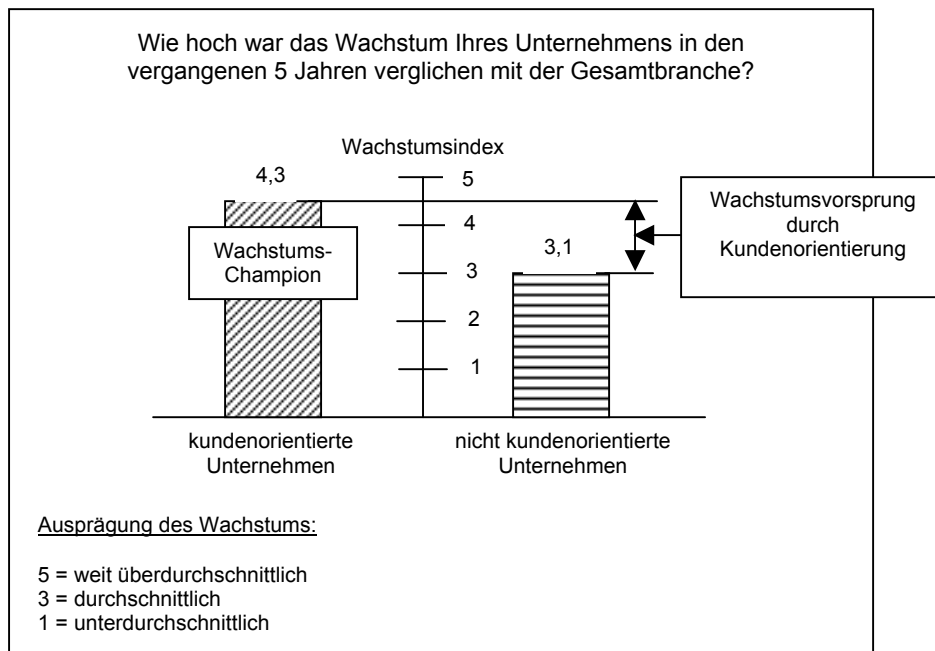
Für DROEGE gilt Kundenorientierung als „Wachstumsmotor“. In einer „Detailanalyse“ von „Triebfeder Kunde III“ wird der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Unternehmenserfolg nachgewiesen. Anhand der von Experten ausgewählten Maßnahmekriterien zeigt sich, dass die 25 % kundenorientierten Unternehmungen (vgl. w.o.) in Bezug auf ihre Wirtschaftsdaten signifikant bessere Werte aufweisen (a.a.O.: 37) als die dort identifizierten 75 %. Die „Detailanalyse“ zeigt auch, dass die dort aufgeführten Unternehmen aufgrund ihrer praktizierten *Kundenorientierung* mit mehr als 10 umgesetzten Maßnahmen (von 16 ausgewählten – d.Vf.) zu mehr als der Hälfte ein weit überdurchschnittliches Umsatzwachstum in den letzten fünf Jahren aufwiesen (ebda.). Andere, die weniger Maßnahmen umsetzten, können nur mit Durchschnittswerten zwischen 5 und 18 % überdurchschnittlichen Wachstums aufwarten (ebda.).

Die *Abbildung 12* gibt das Wachstumsverhältnis kundenorientierter und nicht-kundenorientierter Unternehmen wieder. Die Skalierungswerte des „Wachstumsindex“ sind bei DROEGE nicht näher begründet, vermutlich basieren sie auf Erfahrungswerten und aus früheren Untersuchungen. DROEGE schließt aus den Ergebnissen der Triebfeder-Kunde-Studie, dass, im Gegensatz zu häufig vermuteten Umsatzeinbußen, durch Kundenorientierung ein Mehr an Wachstumschancen für Unternehmen zu erwarten ist (a.a.O.: 38)<sup>1</sup>. Ausschlaggebend dafür sei die Zunahme der Bedeutung von Produkt-/Leistungsverfügbarkeit und Services als „wettbewerbsentscheidendem Faktor“ gegenüber der bisher stark betonten Preispolitik (a.a.O.: 41).

---

<sup>1</sup> GÜNDLING führt als gravierendes Beispiel die *dm markt*-Kette an, die mit einem ausgefeilten *kundenorientierten* Konzept ein überproportionaleres Wirtschaftsergebnis als die Mitwettbewerber aufweist (GÜNDLING: ???); zum *dm markt*-Konzept s. LAABER, Manfred (2000)

Abbildung 12:  
Wachstumschancen durch Kundenorientierung



Quelle: DROEGE: 36; eigene Erstellung SCHROLL 2002

Der von DROEGE oben aufgezeigte Kreislauf könnte auch im ÖPNV-Markt seine ökonomische Wirkung entfalten, wenn diesbezüglich konsequent eine Marktstrategie der *Kundenorientierung* verfolgt werden würde.

## 5.2 Lenkung der „Marktmacht“ des Kunden

Kundenorientierung zielt auf die Umwandlung der „Marktmacht“ des Kunden in ökonomischen Erfolg für Unternehmungen. Das erfordert die Lenkung dieser „Marktmacht“, die über gewisse „Begehrlichkeiten“ bzw. „Bedürfnisse“ des Kunden gesteuert werden kann. Erfolg hat bekannterweise die Unternehmung, die für die „Bedürfnisse“ die entsprechende, auf den Kunden zugeschnittene „Problemlösung“ anzubieten weiß. Es sind im wesentlichen drei miteinander verbundene „Wirkungsebenen“, über die hauptsächlich das ökonomische Potenzial der Kunden in Unternehmungserfolg umgemünzt werden kann. Dazu gehört eine definierte Ebene von Produktqualität, sozusagen als ökonomische Basis (**Abschnitt 5.2.1**), des weiteren eine Ebene der Machtlenkung, wo das subjektiv-rationale Verhalten des Kunden genutzt wird (**Abschnitt 5.2.2**), und als dritte Ebene, basierend auf der Produktqualität und dem subjektiv-rationalen Verhalten, die Aktivierung ökonomischer Potenziale, womit strategische Maßnahmen zum Einfluss auf Preiselastizitäten des Kunden umrissen werden (**Abschnitt 5.2.3**).

### 5.2.1 Lenkungsebene „Produktqualität“

In Anlehnung an Brecht, der der „Kultur“ zunächst die Befriedigung elementarer Bedürfnisse (das „Fressen“) voranstellte, ist auch „das Produkt“ zuerst als einfacher Gebrauchsgegenstand konzipiert worden, dem dann Qualitätsverbesserungen nachfolgten, teils aus eigenen Gebrauchsbedürfnissen, teils um ein besseres Tauschprodukt offerieren zu können. Auch in der heutigen Zeit können wir mit Recht annehmen, dass „Produkt“ und „Qualität“ eine wesentliche Voraussetzung für Kundenentscheidungen bzw. Markterfolg bilden. Unter Berücksichtigung der „gesättigten Märkte“ haben diese Begriffe jedoch eine „weite“ Bedeutung erhalten, die im wesentlichen auf immateriellen Komponenten fußt. Da davon ausgegangen werden kann, dass „Produkt“ und „Qualität“ in einer engen Wechselbeziehung stehen oder z.T. zwischen „Qualität“ und „Produkt“ Identitäten bestehen<sup>1</sup>, erscheint es plausibel, beide Elemente in einem Begriff Produktqualität zusammen-

---

<sup>1</sup> manchmal auch „Produkt“ mit „Qualität“, z.B. *made in Germany*

zufassen. Aus der Definition dieses Begriffs wird dann dessen Wirkungsebene hergeleitet.

So kann konstatiert werden, dass im Zuge gesättigter Märkte für den Kunden nur dann ein Interesse an einem Produkt besteht, wenn eine bestimmte Gesamtleistung angeboten wird (REINER: 126), d.h. ein kundenorientiertes Produkt wird nicht nur als ganzheitlich apostrophiert oder auf dem Markt angeboten, sondern es bezieht gleichzeitig die Kompetenz eines Unternehmens zur ganzheitlichen Problemlösung ein (BECKER, R.: 13). Dies wird dadurch begründet, dass im Bereich Kundenorientierung ein „einfaches“ Kriterium für „Produkt“ und „Qualität“ nicht mehr ausreicht, weil das Angebot eines „nackten“ Produkts im gesättigten Markt zu wenig erfolgversprechend ist und Qualität als selbstverständlich vorausgesetzt wird (z.B. GÜNDLING: 134 ff). Aus diesem Grund geht z.B. auch BRUHN bei der Verwendung des Begriffs „Produkt“ von einer „ganzheitlichen Sichtweise“ aus, weil aufgrund der Komplexität von Kundenbedürfnissen ein umfassender, weiter Produktbegriff erforderlich ist, der dann den „Grundnutzen“, die produkteigenen Merkmale, Eigenschaften und messbare Kriterien, wie z.B. Haltbarkeit oder Stabilität (BRUHN: 21), einschließt. „Qualität“ ist insofern eine Eigenschaft eines Produkts, weil sie im Grunde immer ein alltäglicher Bestandteil des Bewusstseins und Handelns war (REINER: 23). Während ein „weiter Produktbegriff“ sich vom Prinzip her über das „nackte“ Produkt plus Additive definiert, wird seine „Qualität“ als selbstverständlich vorausgesetzt. Die Bedeutung von Qualität ist daher einerseits weitgehend unbestritten (BRUHN: 20 f; REINER: 17), andererseits – aufgrund der „Alltäglichkeit“ – objektiv nicht beschreibbar, weil „Qualität“ – ähnlich wie das Produkt – vom Kunden subjektiv über den Nutzen beurteilt wird (REINER.: 27). Somit ist es bis heute noch nicht gelungen, ein allgemein akzeptiertes Qualitätsverständnis zu schaffen (BRUHN.: 20 f).

Vor diesem Hintergrund sind der Kunde und seine subjektive Sicht der Dinge Ausgangspunkt für Produktqualität. Zur Definition wird in Anlehnung an BRUHN ein „Leistungserstellungsprozess“ zugrunde gelegt, woraus er sowohl einen „produktbezogenen Qualitätsbegriff“ als auch einen „kundenbezogenen Qualitätsbegriff“ ableitet (a.a.O.: 21). BRUHN definiert den „produktbezogenen Qualitätsbegriff“ ausschließlich durch das vorhandene Niveau an Produkteigenschaften und ihre objektiv messbaren Kriterien (ebda.), während er, ähnlich wie REINER, bei einem „kundenbezogenen Qualitätsbegriff“ die



subjektiv wahrgenommenen Eigenschaften bzw. Leistungen durch den Kunden im Mittelpunkt stehen sieht (ebda.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Produktqualität sich zwar auf ökonomisch-materiellen Kriterien gründet, aber erst „soft skills“ ihr die unverwechselbare Bedeutung geben. Daher ist Produktqualität Ausdruck dafür, wie weit Kundenbedürfnisse hinsichtlich „Nutzen“, „Zufriedenheit“, „Produkt-Image“<sup>1</sup>, „Service“ etc. erfüllt werden. Die Herstellung einer umfassenden Produktqualität bildet somit die ökonomische „Wirkungsebene“ als „objektive“ Grundlage, wodurch sich über die Produktqualität der „Problemlösung“ und „Bedürfniserfüllung“ für den Kunden der Geschäftserfolg „lenken“ und beeinflussen lässt.

### 5.2.2 „Machtlenkung“ als individuelle Einflussebene

WALTER attestiert dem Konsumenten „Marktmacht“ und interpretiert sie als „Grundgedanken der marktwirtschaftlichen Idee“ (WALTER: 234). In Anlehnung an Kenneth Galbraith, der kritisierte, dass der Prozeß der Bedürfnisbefriedigung erst das Bedürfnis erzeugen würde (zit. ebda.), fragt er aber, ob der Konsument wirklich so souverän ist oder ob „nicht der Konsument, dessen Aufgabe die Lenkung des Wirtschaftsprozesses ist, in gewisser Weise selber zum Geführten“ wird (ebda.), aufgrund der „heimlichen Verführer“ (GÜNDLING: 78)<sup>2</sup>, da es als erwiesen gilt, dass eine Reihe von psychologischen Einflussebenen bestehen<sup>3</sup>, die in subtiler Weise Werbebotschaften im Unterbewusstsein verankern.

Die hier zu diskutierenden Einflussebenen zur „Machtlenkung“ basieren zwar vom Prinzip her auf psychologischen bzw. soziologischen Definitionen und Analysen. Diese stehen aber nicht im Zentrum der Diskussion, weil mit dem Begriff der „Machtlenkung“ eine strategische Vorgehensweise definiert wird. Das bedeutet, dass eine entsprechend breite Darstellung soziologischer und psychologischer Determinationen entfällt, weil sie thematisch den Rahmen sprengen würde. Auf die große Bandbreite entsprechender psychologischer und soziologischer Literatur wird daher nicht weiter eingegangen. Es darf unterstellt werden, dass strategische Handlungen von vornherein emotionale,

---

<sup>1</sup> nach REINER ist das Markenimage ein Schlüsselindikator für Qualität (REINER: 33)

<sup>2</sup> z.B. PACKARD, Vance (1969): Die geheimen Verführer, Düsseldorf; FREUD, Sigmund (1958): Der Witz und seine Beziehung zum Unterbewusstsein, Frankfurt/Hamburg

<sup>3</sup> z.B. über Neuroassoziationen, vgl. GÜNDLING: 61 ff; z.B. über assoziative Bahnung, vgl. FELSER: 133

motivationale, kognitive, situative, kulturelle und rituelle Gesichtspunkte (u.a. REINER: 46 ff; FELSER: 71 ff, 165 ff, 239 ff; für den Verkehrsbereich MONHEIM 2001a) in ihr Kalkül einbeziehen. Somit beschränkt sich eine explizite Darstellung von „Machtlenkung“ auf strategische Aspekte der Kundenorientierung (REINER 1993), die zum Teil durch sozio-ökonomische Argumentationen untermauert wird (GRANVOGL/PERRIDON 2000).

Für eine Marktstrategie durch „Machtlenkung“ ist ein einerseits „führbarer“, andererseits „souveräner“<sup>1</sup>, aber auch hinsichtlich der Produktqualität bewusster Kunde erforderlich. Daher sollte im Prinzip die „Mitarbeit“ des Kunden einbezogen werden (z.B. über Kundenzufriedenheit, Kundenanregungen zur Produktverbesserung etc.). Damit die Unternehmungen Erfolg haben, ist diese Mitarbeit geradezu notwendig. Wie bereits w.o. erwähnt, gehen Marktstrategen dabei von „Partnerschaften“ (GÜNDLING: 209 ff) aus, um „den Erfolg des Kunden zu steigern“, z.B. für den „privaten Endverbraucher ... die Verbesserung der Lebensqualität“ (DANNENBERG 1999: 155) zu erreichen. Das bedeutet in Bezug auf „Machtlenkung“, einerseits die subjektive Seite des Kunden anzusprechen (z.B. über Emotionen), andererseits aber auch die rationale (z.B. über die „nackte“ Produktqualität), damit über eine „individuelle Problemlösung“ für den Kunden dem Unternehmen zum Wirtschaftszweck verholfen wird. Das bedeutet, dass im Fokus der Unternehmungen stehen muss, wo und welche Ansätze und Einflussebenen zur „Machtlenkung“ von Relevanz sind, wo im Prinzip ein Kommunikationsportal liegt und wie dies beschaffen sein müsste. Die „Lenkungsebene“ verläuft deshalb vom Bedürfnis bis zum konkreten Verhalten des Kunden, die von einer Unternehmung für eine Beeinflussung (Intervention) genutzt werden kann. Der Erfolg eines Unternehmens hängt also von der Gestaltung der „Lenkungsebene“ ab, aber gleichzeitig von der Zufriedenheit der Kunden in Bezug auf die Produktqualität. Die Problemlagen der Kunden einschließlich Problemlösungen, die Entwicklung von Kundenbeziehungen, Kundenzufriedenheit, kurz zusammengefasst: die Eruiierung von Kundenbedürfnissen und die Kommunikation mit ihnen sind die ausschlaggebenden Kriterien für eine „Machtlenkung“.

Somit stellt im Prinzip das „subjektiv-rationale“ Verhalten des Kunden die „Lenkungsebene“ bzw. das „Kommunikationsportal“ dar. Wie ist nun das

---

<sup>1</sup> dazu auch der Beitrag von MESCHNIG, Alexander: Zwischen Pflicht und Revolte. Der neue Souverän. Konsumieren ist zur politischen Leistung geworden, in: FREITAG (Wo-Ztg) v. 07. 12. 2001; der Verbraucher wird als der neue säkulare Held des 21. Jahrh. vorgestellt

„subjektiv-rationale“ Verhalten zu beeinflussen und was bedeutet es im Zusammenhang mit Kundenorientierung und den damit verbundenen Strategien? Wenn wir davon ausgehen, dass das Bedürfnis<sup>1</sup> – definiert als „gravierender Mangel“ (GRANVOGL/PERRIDON: 54) – Ausgangspunkt für eine Entscheidung resp. das Verhalten eines „Bedürftigen“ (Kunde) ist, dann ist es das Ziel dieses „Bedürftigen“, diesen Zustand zu verändern. Dieser Wunsch nach Veränderung geschieht aber nicht aufgrund des Rationalitätsprinzips eines „homo-oeconomicus“, das sich auf rein ökonomische Verhaltensweisen und äußere materielle Anreize gründet, auch nicht unter dem Aspekt der „Reiz-Reaktions-Annahmen“, in denen die Individuen als selbständig denkende, entscheidende und bewusst „irrational“ handelnde Wesen ausscheiden (a.a.O.: 33 ff), sondern zur Problemlösung bzw. zum Kaufverhalten tragen im überwiegenden Maße die psychologischen und sozialen Einflüsse bei, die sich durch „Leistungserwartungen“ und „Produktansprüche“ der Kunden manifestiert haben (REINER: 69 ff). Ein „subjektiv-rationales“ Verhalten bedeutet daher, dass für eine Marktentscheidung gleichberechtigt sowohl ganz persönliche, individuelle, durch Sozialisation, Lebensstil<sup>2</sup> bzw. Lebensentwurf (a.a.O.: 76 ff) ausgelöste Vorlieben und Präferenzen gelten, als auch das Handeln und die Entscheidung von bestimmten materiellen Zuständen, ökonomisch-preislichen und qualitativ-nützlichen Produktqualitäten abhängt. Wenn es also gilt, „den Menschen selbst als den eigentlichen, Wirtschaftsprozesse auslösenden ‚Faktor‘ aufzufassen“ (GRANVOGL/PERRIDON: 34), dann ist für eine erfolgreiche Geschäftspolitik eine Lenkungsebene erforderlich, die die Wahrung seiner „Konsumentensouveränität“ berücksichtigt.

### 5.2.3 Aktivierung ökonomischer Potenziale

Der Preis reguliert das Austauschverhalten der Marktbeteiligten, jedoch ist ein „Preisverhalten“ von Kunden nicht immer prognostizierbar. Im Grundsatz ist zwar der Preis das entscheidende Kriterium, weil durch ihn die Aktivierung ökonomischer Potenziale der Kunden bewirkt wird. In welchem Umfang jedoch ökonomische Potenziale aktiviert werden können, hängt sowohl vom

---

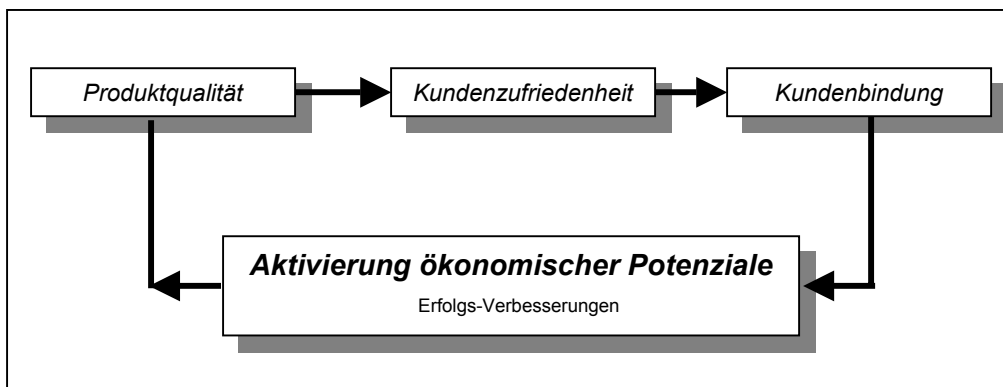
<sup>1</sup> vgl. die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow, zit. bei GRANVOGL/PERRIDON: 60 f

<sup>2</sup> REINER verwendet dabei das komplex aufgebaute Lebensstil-Modell von BANNING, Thomas (1987), zit. bei REINER: 77

Problemlösungsanspruch (Bedarfslage) des Kunden als auch von der „Preiselastizität“ des Kunden ab, die sich wiederum aus dem Kontext „Kunde, Produktqualität und Preisbereitschaft“ herausbildet: je gesättigter der Markt und je unspezifischer die Produkte, desto eher wird der Kunde Preisvergleiche anstellen und nach dem geringsten Preis für ein Produkt trachten, d.h. er weist in diesem Bereich eine hohe Preiselastizität auf. Sie verringert sich in dem Maße, je mehr ein „Produkt“ Bedürfniserfüllung bzw. Problemlösung bedeutet (HUBER et al.: 51). Aus diesem Grund versuchen kundenorientierte Marktstrategien vorrangig auf eine Reduzierung von Preiselastizitäten Einfluss zu nehmen (ebda.).

Das bedeutet, dass Unternehmungen dann eine große Chance auf die Aktivierung ökonomischer Potenziale im Sinne des Unternehmensziels haben, wenn eine „Zufriedenheit“ beim Kunden entsteht. Trivial ausgedrückt: zufriedene Kunden sind dem Produkt bzw. der Unternehmung nicht nur eher „treu“ als unzufriedene, sondern lassen sich auch hinsichtlich der zu erwartenden Preiselastizität strategisch besser einbinden (BRUHN 1999: 118 f). Hinzu kommt noch der nicht zu vernachlässigende „Kompetenzbonus“ der Unternehmung hinsichtlich der „Problemlösung“, welcher die Transaktionskosten erheblich senken kann, z.B. über kostenlose Mund-zu-Mund-Werbung (DROEGE: 37; HUBER et al.: 52; KROGULL/PROBST 2002).

Abbildung 13:  
Wirkungskette zur Aktivierung ökonomischer Potenziale



Quelle: eigene Darstellung, SCHROLL 2002; vgl. auch BRUHN 1999: 117; HUBER et. al.: 52

Wichtigstes Kalkül ist daher zunächst, den Kunden über eine bestimmte Produktqualität zufrieden zu stellen, um ihn dann an das Produkt/Unternehmung so zu binden, dass er kein „Bedürfnis“ nach Anderem empfindet und

---

soviel Einvernehmen hergestellt wird, dass er auch die von der Unternehmung und der Produktqualität ausgehende „einzigartige“ Annehmlichkeit entsprechend honoriert und somit durch die Erfüllung seiner Bedürfnisse zum Unternehmenserfolg beiträgt. Die in *Abbildung 13* vorgestellte Wirkungskette skizziert die Bedingungen, die zur Aktivierung des ökonomischen Potenzials des Kunden beitragen. Übertragen auf den Verkehrs- resp. ÖPNV-Markt bedeutet diese Wirkungskette den kausalen Zusammenhang, der von der Produktqualität zur Kundenbindung führt, um auch gleichzeitig über die „Aktivierung ökonomischer Potenziale“ die „Erfolgs-Verbesserungen“ zu initiieren, als feed-back über den Kunden<sup>1</sup>, die unerlässlich für den Erfolg der angebotenen Produktqualität sind.<sup>2</sup>

---

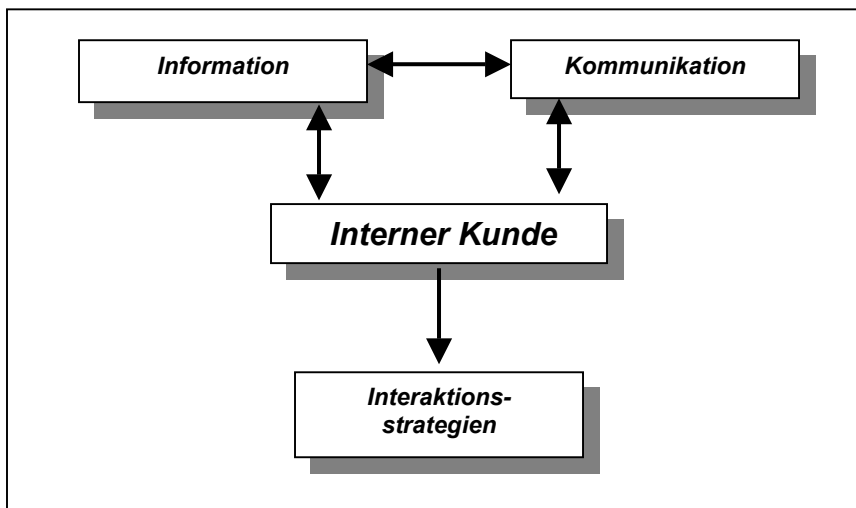
<sup>1</sup> s. dazu Unt.-Kap. 5.3, S. 108 ff

<sup>2</sup> die Anwendung dieser kausalen Wirkungskette wird zum einen in der Automobilbranche angewandt (Abschnitt 7.3.1, S. 147 ff), ist zum anderen Basis des ÖPNV-Marketings (s. Abschnitt 7.2.2, S. 137 ff)

### 5.3 „Interaktion“ als Teil *kundenorientierter* Marktstrategie

Um *Kundenorientierung* als Marktstrategie erfolgreich zu gestalten, bedarf es der *Interaktion* zwischen Unternehmung und Kunde, da grundsätzlich jeder Kaufvorgang, jede Austauschsituation darauf basiert (WITTE: 4 f). Ein für beide Seiten zufriedenstellender Erfolg hängt aber im wesentlichen von der *Qualität* der *Interaktion* ab. Das „klassische Kundengespräch“ genügt nicht mehr. Insbesondere für einen Vorgang mit komplexem Umfang (z.B. *Produktqualität*, Problemlösung, Dienstleistung) sind eine Reihe zusätzlicher Determinanten zu berücksichtigen.

Abbildung 14:  
Interaktion und ihre wechselseitigen Grundlagen



Quelle: eigene Erstellung, SCHROLL 2002

Die obige *Abbildung 14* verdeutlicht die zentrale Position des *Internen Kunden*. Ausreichende Information stellt die Grundlage zur Kommunikation dar, die durch den *Internen Kunden* sowohl verarbeitet als auch interagiert und gleichermaßen zurückgespiegelt wird (**Abschnitt 5.3.1**). Zufriedenstellende „Problemlösungen“ für den Kunden können nur dann angeboten werden, wenn für Unternehmungen relevante *Informationen* über den Kunden verfügbar sind (**Abschnitt 5.3.2**). Um diese Informationen zu nutzen, um die „Kundenzufriedenheit“ zu beeinflussen, ist die Ebene der *Kommunikation* die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmung (**Abschnitt 5.3.3**).

### 5.3.1 Zur Rolle des *internen Kunden*<sup>1</sup>

Der „menschliche Faktor“ wird als der Katalysator der Kundenbeziehung, als gemeinsamer Nenner zwischen Kunde und Verkäufer bzw. Mitarbeiter angesehen. Da der Kunde aus seiner „Marktmacht“ eine besondere Position inne hat, muss er im Sinne des Erfolgs zufriedengestellt werden. Soll andererseits die „Machtlenkung“ optimal eingesetzt werden, bedarf es ebenfalls „zufriedener“ Mitarbeiter, deren Motivationen, ähnlich wie beim Kunden, durch Anreizsysteme (*Incentives*) befördert werden (GÜNDLING: 96; REINECKE et al: 285). Der „Mitarbeiter“ nimmt somit die Position eines *internen Kunden* ein (WAGNER: 55 ff), während sich der bisherige Kunde zum *externen Kunden* wandelt. Jedoch sind mit dem Begriff des *internen Kunden* noch weitreichendere Ziele verbunden, die sich in *kundenorientierten* Unternehmungen in einem Kontext von Personalplanung und Marketingstrategien äußern, z.B. in Bezug auf Informationsverarbeitung, Produktphilosophie, Umsetzung (DROEGE: 51; BRUHN: 233 f). Somit erfährt der Status *interner Kunde* gegenüber dem bisherigen Status „Mitarbeiter“ eine Aufwertung: er hat eine eigenverantwortliche Stellung in einer Unternehmung, was sich auch innerhalb der betrieblichen Organisation, im „Binnenverhältnis“ von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und Mitarbeiter zum Unternehmen niederschlägt (WAGNER: 55 ff). Aus diesen Gründen sind zur Verbesserung der Wettbewerbsposition Unternehmungskonzepte gefordert, die auf innerbetriebliche Organisationsstrukturen aufbauen, in denen Mitarbeitern, entweder individuell oder im Team, Leistungs- und Budgetverantwortung übertragen werden (z.B. *Profit-Center-Management*), um damit auch über moderne ökonomische Methoden, z.B. über die Analogie „externer“ und „interner“ Märkte (vgl. BRUHN: 236), die Nähe zum Kunden herzustellen. Innerhalb der Unternehmung läuft dann diese Strategie des *internen Kunden* sozusagen auf ein „Unternehmertum im Unternehmen“ (WIBERA 2001: 1; GEUPEL et. al. 2001) hinaus. Hier liegt aber auch gleichzeitig eine hohe Verantwortung auf der Führungsebene einer Unternehmung, da auch „Mitarbeitermotivation“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“ sich nicht von selbst ergeben, sondern vom „Management“ in einer zu entwickelnden „Unternehmungskultur“, z.B. im Sinne einer *Corporate Identity*, vorgelebt werden müssen (HINTERHUBER et al.: 14 ff, 17, 19; BRUHN: 237 ff; ZINK/BÄUERLE: 324 f).

---

<sup>1</sup> zur Rolle des *Internen Kunden* aus gewerkschaftlicher Sicht s. WASSERMANN 1999: 21 ff

Um also eine produktive *Interaktion*, wie im wirtschaftlichen bzw. im geschäftlichen Spannungsfeld erforderlich, zu gewährleisten, sind auf beiden Seiten des Marktes kompetente und akzeptierte Partner Voraussetzung. Der *interne Kunde* stellt somit als „menschlicher Faktor“ aufgrund seiner „Kunden-nähe“ die entscheidende Schnittstelle zum Kunden dar. Er wird einerseits zum „Prozess-Vermittler“ (Kaufvorgang bzw. Dienstleistung), andererseits zum „Kommunikator“ mit hoher Kompetenz (BRUHN: 265; BECKER, R.: 87 ff, 107 ff, 218; GÜNDLING: 85 ff). Der Unternehmungserfolg profitiert maßgeblich von diesem Kontaktbereich (BECKER, R.: 217 ff; FREEMANTLE: 42, 68 f, 72 f). Die damit verbundenen „interaktiven Austauschprozesse“, beschrieben als „Informations- und Kommunikationsprozesse“ (BECKER, R.: 219), sind „wesentlich vom kooperativen Geist und Können der beteiligten Menschen“ abhängig (ebda.), was im Prinzip nur über eine ausreichende „Verkaufsmotivation“ der Mitarbeiter herzustellen ist (DROEGE: 50 f), um auch „langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“ (BRUHN: 10). Durch solche Mitarbeiter ist sowohl eine hohe „Produktbindung“ als auch eine hohe Unternehmensbindung des Kunden gewährleistet (vgl. REINECKE et. al.: 268, 274).

### 5.3.2 Zur Bedeutung von Information

Welchen zentralen Stellenwert die Information über den Kunden für eine Unternehmung hat, verdeutlichte bereits GEISSER in seiner Ende der 1960er Jahre erschienenen Publikation, also zu Zeiten, wo in Deutschland noch keine „Marktbearbeitung“ im Sinne der *Kundenorientierung* stattfand: „Der Kunde ... stellt einen wesentlichen Marktbestandteil der Unternehmung dar. Ihn in seiner Verhaltens- und Reaktionsweise richtig zu erfassen, entscheidet weitgehend über den Fortbestand (der Unternehmung – d. Vf.)“ (GREISSER: 5). Da die Bedürfnislage des Kunden, wie bereits erläutert, eine emotional-motivationale Struktur aufweist und daher wenig prognostizierbar ist, was der Kunde in Zukunft will, bezeichnet MEYER die *Information* über den Kunden als einen Machtfaktor bzw. als „Schlüsselfaktor“ für den Unternehmungserfolg (MEYER 1999: 259). Das betrifft sowohl die direkte Beziehung zwischen Kunde/Unternehmung, als auch ihre Rolle als Multiplikator mit einem erheblichen Anteil an Indikatoren, die ein vielfaches Umsatzpotenzial



repräsentieren (ebda.), was vor allem für den Wettbewerb um den Kunden von größter Bedeutung ist. Darüber hinaus verweist das Konstrukt *Information*, jetzt direkt auf die Kundenansprache bezogen, auf eine weitere große ökonomische und strategische Bedeutung: es lassen sich in Verbindung mit einem Kommunikationskonzept z.B. Transaktionskosten und Kosten für aufwändige Massenwerbung mit ihren relativ geringen „Trefferquoten“ einsparen, weil über differenziert aufbereitete Kundeninformationen die Ansprache von Zielgruppen auf direktem Weg erfolgen kann, wodurch auch der Dialog mit dem Kunden wesentlich intensiviert werden kann und somit erfolgsversprechender ist (a.a.O.: 260; GÜNDLING: 89)<sup>1</sup>.

Um den Dialog erfolgreich für eine Unternehmung bestreiten zu können, bedarf es eines entsprechenden *Informationsmanagements*, insbesondere dann, wenn zielgruppen- bzw. kundenorientierte Entscheidungen aufgrund von „konkreten Anforderungen von Kunden“ getroffen werden müssen (ZINK/BÄUERLE 2000: 326), was eine differenzierte Beschaffung von sowohl „marktorientierten“<sup>2</sup> als auch „kundenorientierten“<sup>3</sup> Daten bzw. Informationen voraussetzt (ebda.). Das bedeutet gleichermaßen die Sammlung, Auswertung, Systematisierung, Organisation von *Informationen* (MEYER: 263 f) einschließlich der Datenbestandspflege, um sie zielgruppen- und kundenspezifisch einzusetzen und zu nutzen. Ziel des *Informationsmanagements* ist, Kundenbedürfnisse, Kundenzufriedenheit und insbesondere KundenUNzufriedenheit als wesentliche Informationsquellen zu eruieren, um Kundenbindungswirkungen herauszuarbeiten. Zielführend für den Unternehmenserfolg ist die auf dem Informationsfundus basierende Gestaltung eines „Dialogs“ zur Produktgestaltung bzw. *kundenorientierten* „Problemlösungsprofilen“, um „loyale Kunden“ an die Unternehmung zu binden (ZINK/BÄUERLE: 315), wobei der *interne Kunde* eine unverzichtbare Rolle einnimmt.

### 5.3.3 Zur Bedeutung von Kommunikation

Die *Kommunikation* ist die Umsetzung von kunden- und produktspezifischem Wissen/Information in Unternehmenserfolg. Daher ist der „Dialog“ zwischen

---

<sup>1</sup> auch hier lässt sich von der Automobilbranche lernen (s. Abschnitt 7.3.1, S. 147 ff)

<sup>2</sup> z.B. Produktionen oder Marktauftritte von Wettbewerbern

<sup>3</sup> Generierung von Kundendaten (z.B. Kundenkarten, Kundenklubs etc.) und deren Auswertung

Kunde und Unternehmung ein entscheidender Erfolgsgarant angesichts gesättigter und ausgereifter Produkt- und Dienstleistungsangebote (BRUHN: 265). Aus psychologischer Sicht stellt sich die Ebene des Kundendialogs dar als Möglichkeit der Beeinflussung des Kunden bis hin zu Einstellungsänderungen<sup>1</sup>, die gegebenenfalls auch zu Verhaltensänderungen führen können<sup>2</sup> (GRANVOGL/PERRIDON: 82). Dies setzt aber den „mündigen“ Kunden voraus, d.h. der Kunde muss mit seinen Wünschen und Bedürfnissen ernstgenommen werden (vgl. auch a.a.O.: 34).

Die Bedeutung der *Kommunikation* unter *kundenorientierten* Gesichtspunkten ergibt sich aus der gewollten direkten Kommunikation zwischen Unternehmung und Kunde als „gleichberechtigten Kommunikationspartnern“ (BRUHN: 266). BRUHN spricht dabei von „Pull-Kommunikation“ (ebda.). Diese Kommunikationsstrategie basiert auf der Beobachtung, dass der Kunde sein „Bedürfnis nach Dialog, Interaktion und Selbstverwirklichung“ befriedigt sehen will, wozu ihm innerhalb der Pull-Kommunikation ein „Informations- und Interaktionspool in unterschiedlicher medialer Ausprägung“ angeboten wird (ebda.). Die dort versammelten Daten und Informationen, auch „das Medium, durch das die Information vermittelt wird, der Empfänger der Nachricht sowie das Ziel, das mit einer bestimmten Nachricht verfolgt wird, bilden dabei die ‚Stationen‘ des Kommunikationsprozesses“ (GRANVOGL/PERRIDON: 82 f). Ziel der *Kommunikation* ist, die vorhandenen Informationen produktiv für den beidseitigen Nutzen von Unternehmung und Kunde – wenn auch mit unterschiedlichen Zielen – einzusetzen.

Diese individualisierte Kommunikation mit ihren verschiedenen und komplex angelegten „Stationen“ erfordert ein entsprechendes Konzept und Management, um diese verschiedenen Nutzen (z.B. Problemlösung für den Kunden, Gewinnmaximierung für die Unternehmung) realisieren zu können. Ausgangspunkt ist dabei die „stets aktuelle Information zu Kundenbedürfnissen ..., auf die gezielt und individuell reagiert werden kann“ (BRUHN: 266 f), z.B. über bestimmte *Interaktionsstrategien* wie Servicemanagement oder Beschwerdemanagement. Um einen solchen komplexen „Kommunikationsmix des Unternehmens zu integrieren und aufeinander abzustimmen“, wird ein entsprechendes *Kommunikationsmanagement* benötigt. BRUHN schlägt dafür das Konzept der „Integrierten Kommunikation“ vor, welches in der Lage ist, verschiedene Prozessabläufe der externen sowie internen Kommunikation

<sup>1</sup> zur psychologischen Seite von Einstellungen bzw. Einstellungsänderungen s. FELSER: 99ff

<sup>2</sup> das Eintreten von „Verhaltensänderung“ ist hier nicht Gegenstand; s. u.a. GRANVOGL/PERRIDON: 78 ff

von Unternehmungen zu vereinheitlichen, um so ein den „Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln“ (ebda.). BRUHN führt dazu sechs Konzept-Merkmale auf (BRUHN 286 f), die den Kontext, in dem die „Integrierte Kommunikation“ angesiedelt ist, kurz skizzieren werden:

1. Integration als Ziel der Unternehmenskommunikation  
Kommunikationsarbeit zur strategischen Positionierung des Unternehmens im Kommunikationswettbewerb mit anderen Unternehmungen; Kommunikation als „Wettbewerbsfaktor sowie integraler Bestandteil der Marketingstrategie“.
2. Integrierte Kommunikation als Managementprozess  
Systematische Planung, Organisation, Implementierung und Kontrolle von Kommunikationsaktivitäten.
3. Internes und externes Instrumentarium  
Zur Integration dieser Kommunikationsinstrumente sind deren spezifische Funktionen, Aufgaben und Beziehungsstrukturen zu erfassen und zu analysieren.
4. Einheit in der Kommunikation  
Die Einheit in der Kommunikation wird durch Integration einzelner Kommunikationsinstrumente (z.B. Kundenklubs, Beschwerdemanagement) geschaffen; dadurch werden die diesbezügliche Zielrichtung und der Orientierungsrahmen vorgegeben.
5. Effizienzsteigerung  
Durch die Integration der Kommunikation wird die Effizienz der Kommunikation gesteigert. Ihre Wirksamkeit ist an der Erzielung von Synergien und einem „verbesserten Einsatz des Kommunikationsbudget“ zu messen.
6. Einheitliches Erscheinungsbild  
Mit der Integrierten Kommunikation soll über ein einheitliches Erscheinungsbild eine „prägnante, in sich widerspruchsfreie und damit glaubwürdige Kommunikation“ hergestellt werden, womit das „Entscheidungsverhalten der Konsumenten positiv beeinflusst werden“ kann.

Ein solches Konzept ist nicht nur eine tragfähige Voraussetzung für die *Interaktion* im sensiblen Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmung und Kunde, sondern erspart u.a. Kommunikationskosten, verbessert den Wiedererkennungswert von Unternehmung und Produkt (die „Botschaft“), steigert die Produktglaubwürdigkeit und Akzeptanz von Unternehmungen.

## 6. Kapitel: Strategisch wirksame Elemente im Dienstleistungsbereich ÖPNV

In den hochkomplexen Märkten, insbesondere in der Konsumgüter- und Dienstleistungsbranche, erfährt die *Kundenbindung* zunehmende ökonomische Bedeutung. Sie wird als das wichtigste strategische Elemente in der Umsetzung von *Kundenorientierung* als Bindeglied zwischen *Kundenorientierung* und *Produktqualität* bezeichnet, aufgrund der „hohen Wettbewerbsintensität und –dynamik“ (BRUHN: 109). Das bedeutet jedoch nicht, dass Neu-Kunden „links liegen“ gelassen werden, sondern dass sich die Zielsetzungen von Marketingstrategien gewandelt haben (a.a.O.: 110).

Dieses strategische Element *Kundenbindung* erhält auch im Dienstleistungsbereich ÖPNV einen zunehmenden Stellenwert. Als entscheidend wird dabei in der Diskussion häufig das „fragile“ Konstrukt der „Immaterialität“ in der Dienstleistungserstellung des ÖPNV eingeführt. Fragil deshalb, weil einerseits – unter Beachtung des „uno-actu“-Prinzips<sup>1</sup> – die ÖPNV-Dienstleistung ein besonderes Unternehmen-/Kundenverhältnis verlangt, weil die Dienstleistung erst mit Fahrtantritt zu Stande kommt, also ein Geschäft in „einem Akt“ voraussetzt (dazu allgemein zur Immaterialität z.B. MEFFERT/BRUHN 2001; BIEBERSTEIN 1998; für den ÖPNV-Bereich z.B. vKRETSCHMANN 2000; MAYR 1999). Andererseits besteht die Auffassung, dass die Immaterialität in der ÖPNV-Dienstleistungserstellung nicht deutlich wird, weil über den konkreten Kauf eines Tickets oder die bewusste Nutzung und Erwartung einer vom Kunden geschätzten Produktqualität dieser Charakter der Immaterialität aufgehoben wird (MONHEIM).

Meines Erachtens ist jedoch die Immaterialität nicht das Ausschlaggebende in der ÖPNV-Dienstleistungserstellung, sondern auch hier die (subjektive) Haltung des Kunden zum Produkt. Das bedeutet, dass die Produktqualität für den Kunden insgesamt das entscheidende Kriterium ist, wovon sich Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ableiten. Dazu werden im folgenden zwei Ansätze untersucht und vorgestellt: zur *Kundenbindungsstrategie* (**Unt.-Kap. 6.1**) und zum *Kundenbindungsmanagement* (**Unt.-Kap. 6.2**).

---

<sup>1</sup> „uno-actu“ bedeutet in „einem Akt“, was eine gleichzeitige Handlung verschiedener Akteure voraussetzt, z.B. setzt der Bezug eines Fahrscheins zum sofortigen Fahrtantritt die gleichzeitige Einwilligung des Käufers und des Verkäufers zum Erwerb voraus

## 6.1 Kundenbindungsstrategien

Kundenzufriedenheit ist die Grundlage für die Entwicklung von Kundenbindungsstrategien. BRUHN sieht sie als „ausschlaggebenden Faktor“ (BRUHN 1999: 116; s. auch REINECKE et. al.: 264). HUBER et. al. belegen diese Aussage durch eine Reihe von diesbezüglichen empirischen Befunden und sehen, dass die *Kundenzufriedenheit* für den zukünftigen Unternehmenserfolg eine entscheidende Determinante darstellt (HUBER et. al.: 51), weil „bedürfnisgerechte Leistungen“ die Existenz der Unternehmung sichert (ebda.). Jedoch wird davor gewarnt, einen direkten, linearen und symmetrischen Zusammenhang zwischen *Produktqualität* und Kundenzufriedenheit herzustellen, weil nicht angenommen werden darf, dass ein Produkt, wenn es qualitativ verbessert wurde, auch gleich zur *Kundenzufriedenheit* und somit zum Unternehmenserfolg beiträgt. Entscheidend ist auch hier, ob die qualitative Änderung des Produkts mit der Bedürfnislage der Kunden übereinstimmt und somit der Verbesserung des Unternehmenserfolgs dient (a.a.O.: 53 ff).

BRUHN belegt an Hand empirischer Studien aus den USA, dass durch eine „systematische Kundenbindung der Erfolg eines Unternehmens wesentlich gesteigert werden kann“ (ebda.). *Kundenbindung* basiert im Prinzip auf dem Direktkontakt zum Kunden und auf einer engen Interaktion zwischen ihm und dem Unternehmen<sup>1</sup>, die sich am Kriterium „Zufriedenheit“ bzw. „Unzufriedenheit“ hinsichtlich eines Angebots misst. Somit korreliert die „subjektive(n) Wahrnehmung nach dem Kauf eines Produkts beziehungsweise die Inanspruchnahme einer Leistung mit den Erwartungen, die vor der Kaufentscheidung existierten“ (BRUHN: 115 f). Dieser Zusammenhang ist für das ökonomische Prinzip, nach dem Unternehmungen agieren, von hoher Relevanz: „Je höher das Zufriedenheitsniveau der Zielgruppe ist, desto besser können Bindungswirkungen mit einem gegebenen Ressourceneinsatz erzielt werden“ (ebda.). *Kundenbindung* setzt im Prinzip auf die Integration in ein ganzheitliches „Produkt-/externer Kunde-/interner Kunde“-Verhältnis, wie es die „Wirkungskette der Kundenbindung“ (a.a.O.: 116) verdeutlicht, die nach BRUHN in fünf Phasen abläuft (a.a.O.: 117 f) und wie folgt kurz skizziert wird:

---

<sup>1</sup> die „enge Interaktion“ wird nicht nur über den direkten Kontakt zwischen Kunde/Unternehmung, sondern über eine Reihe von Incentives hergestellt

- Phase 1: Erstkontakt durch Einkauf eines Produkts oder einer Leistung,
- Phase 2: Bewertung der erfolgten Interaktion („Zufriedenheitsurteil“),
- Phase 3: Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Produkt/Unternehmung („Leistungsfähigkeit des Anbieters“),
- Phase 4: Vollzug der *Kundenbindung* durch wiederholte Abfragen von Leistungen bzw. Weiterempfehlungen an potenzielle Kunden,
- Phase 5: Steigerung des ökonomischen Erfolgs aufgrund der eingetretenen Wirkungseffekte.

Diese „gebundenen“ Kunden zeichnen sich zum einen durch eine „höhere Preisbereitschaft ... als nicht-gebundene Kunden“ (a.a.O.: 120) aus. Zum anderen bilden diese Kunden auch ein größeres „Preissteigerungs-Potenzial für die entsprechenden Unternehmungen“ (ebda.), die sich auch „positiv auf die Verkaufsmenge eines Unternehmens aus(wirkt)“ (ebda.). Durch ein „systematisches Kundenbindungsmanagement“ lassen sich Kundenbetreuungskosten, Qualitätskosten („Nicht-Qualitäts“-Kriterium), die Transaktionskosten etc. wesentlich senken (ebda.). Für den Erfolg der *Kundenbindung* und somit für den Unternehmenserfolg ist nicht nur die Integration von Mitarbeitern (interner Kunde), sondern auch die Steigerung deren Motivation zur Erhöhung von Produktivität und Leistungsqualität eine Voraussetzung (ebda.; vgl. auch WAGNER: 7; DANNENBERG: 163 ff; DROEGE: 49 f; GÜNDLING: 85 f).

*Kundenbindungsstrategien* zielen einerseits auf eine langfristige Einbindung von Kunden, andererseits auf eine Selektion von Kunden nach einem „Kundenwert“, der sich an zu erwartenden „Zahlungsströmen“ bemisst (vgl. ausführlich BRUHN: 123 ff), d.h. auch in der *Kundenbindungsstrategie* ist Effizienz hinsichtlich Aufwand und Ergebnis zielführend. Entsprechend dem zu erwartenden aktivierbaren Ertragspotenzial wird auch eine *Gewichtung* in der *Kundenbindung* vorgenommen<sup>1</sup>. BRUHN unterscheidet dabei vier Kundenkategorien (a.a.O.: 125 ff):

1. Starkunden, hohes Ertragspotenzial verbunden mit einem hohen Kundenwert,
2. Ertragskunden, geringes Ertragspotenzial, aber ein hoher Kundenwert,
3. Selektionskunden, geringes Ertragspotenzial und geringer Kundenwert,

---

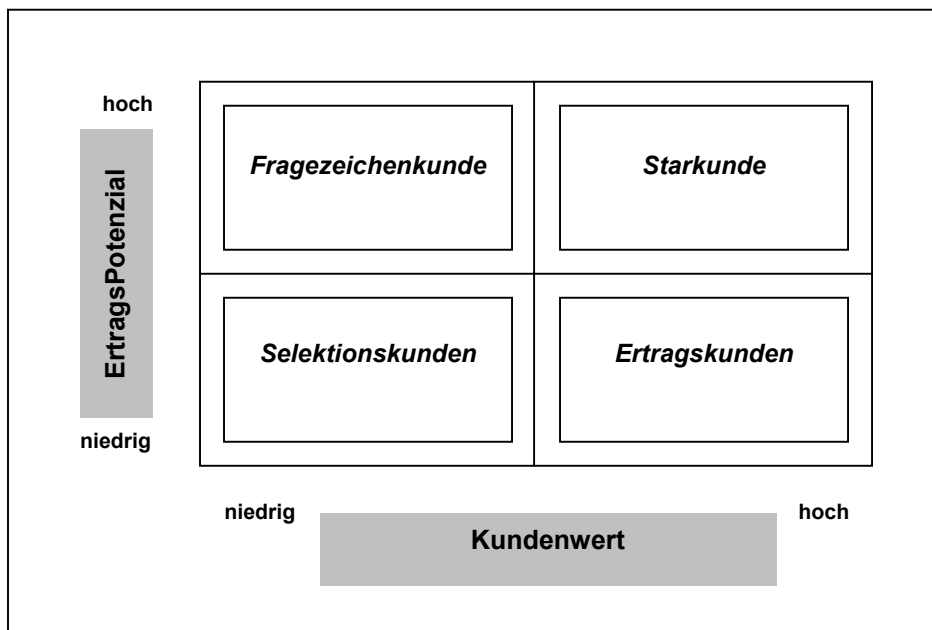
<sup>1</sup> vgl. hierzu die Automobilbranche, Abschnitt 7.3.1, S. 147 ff

4. Fragezeichenkunden, hohes Ertragspotenzial mit einem zu steigenden, aktivierbaren Kundenwert.

Die Gewichtung der Kundenkategorien hinsichtlich der *Kundenbindung* ist somit auf der Basis von „Ertragspotenzial“ und „Kundenwert“ vorgenommen worden, wie in *Abbildung 15* in Form eines *Kundenportfolios* dargestellt wird.

Abbildung 15:

Gewichtung Kunden nach „Kundenwert“ und „Ertragspotenzial“



Quelle: BRUHN: 126; eigene Gestaltung, SCHROLL 2002

Auf dieser Basis werden dann, gemäß der Gewichtung, Kundenbindungsinstrumente, verbunden mit entsprechendem Ressourcenaufwand, ausgewählt und selektiv zum Einsatz gebracht. Diese Kundenbindungsinstrumente, auch *Incentives* (kundenbindende Anreize) genannt, sind weit verbreitet und dienen vor allem der Kommunikation (BRUHN: 134). Einerseits aktivieren sie das *ökonomische Potenzial* des Kunden über einen „kontinuierlichen Dialog“, womit „zu einer Stabilisierung oder Veränderung der Kundenerwartung“ beigetragen wird (ebda.). Andererseits „soll potenziellen Nachkaufdissonanzen durch die Verbreitung von kaufbestätigenden Informationen entgegengewirkt werden“ (ebda.). *Incentives* sind Teil eines Katalogs von Maßnahmen, die einzeln oder auch kombiniert, entsprechend bestimmter „Zielgruppen“ (s. Kundenkategorien), eingesetzt werden. Im einzelnen sind es

u.a. Kundenclubs<sup>1</sup>, Klubkauf (Klubkarte), Kundenzeitschriften, direkte Ansprache (direct-mail), Bonus- u. Rabattsystem, Telefon-Marketing, Event-Marketing etc. Die *Gewichtung* in der *Kundenbindung* hat somit das Ziel, einerseits die vorhandenen Kundenpotenziale langfristig nutzen zu können, andererseits auf dieser Basis verstärkt „Folgekäufe“ zu erzeugen (TOMCZAK/DITTRICH 2000: 105 ff).

Diese Einschätzungen werden auch von der ÖPNV-Branche getragen, wie in mehreren Fachartikeln zum ÖPNV-Marketing deutlich wird (z.B. KULIK 2002: 37 ff). Umgesetzt werden die angesprochenen Strategien bisher nur von den „Global Players“ wie z.B. der Deutsche Bahn AG mit ihrem großangelegten „Kundenbindungsprogramm“: seit Mitte des Jahres (2002) begann man mit dem Bonussystem „2000-Punkte-Programm“ und leitete aktuell mit dem neuen „Tarif“ (Dezember 2002) gleichzeitig ein neues Preis- und Rabattsystem ein (DIE BAHN o.J. (2002)). Kleine diesbezügliche Ansätze, z.B. über Produktdifferenzierung, werden aber auch im ÖPNV in der Fläche versucht.

---

<sup>1</sup> zur Entwicklung eines Kundenclub-Konzepts s. u.a. BUTSCHER/MÜLLER 2000: 345 ff



## 6.2 Kundenmanagementstrategien

Den Kunden zufrieden zu stellen, ihn überzeugend an das Produkt bzw. die Dienstleistung zu binden oder das Image einer *kundenorientierten* Unternehmung zu unterstützen, ist Sinn und Aufgabe diesbezüglicher *Interaktionsstrategien*. Aus einer Vielzahl solcher Strategien (vgl. z.B. BRUHN 1999, 2000; DROEGE; REINECKE et al.; ZINK/BÄUERLE) werden die Bereiche *Servicemanagement* (**Abschnitt 6.3.1**) und *Beschwerdemanagement* (**Abschnitt 6.3.2**) als die für die weitere thematische Bearbeitung besonders relevanten Felder herausgestellt, da sie insbesondere „Kundenerwartungen“ (unerfüllte, übererfüllte) reflektieren. Gleichzeitig sind sie charakteristisch für eine Marktstrategie der *Kundenorientierung*.

### 6.2.1 Servicemanagement

„Service“ stellt im Prinzip eine die Kundenerwartungen integrierende Klammer dar. Seinen konkreten Ausdruck findet er in einer differenzierten Anzahl von *Serviceleistungen*. Je nach Kundenerwartung stellt sich diese Leistung in unterschiedlicher *Servicequalität* dar. Da *Serviceleistungen* und *-qualität* zunehmend einen Bedeutungszuwachs zur Wettbewerbsdifferenzierung erhalten haben (BRUHN: 66), gilt insbesondere „Servicequalität als strategischer Ansatzpunkt des Servicemanagements“ (a.a.O.: 74). Das *Servicemanagement* stellt insgesamt eine Anforderung an die Leistungs- und Interaktionsbereitschaft sowohl auf der Führungsebene einer Unternehmung als auch auf der Ebene des *Internen Kunden* dar. *Servicemanagement* beinhaltet deshalb unter den heutigen Marktanforderungen kein singuläres „Angebot technischer Kundendienstleistungen“ mehr (a.a.O.: 66), sondern definiert sich im wesentlichen als strategischer, koordinierender, kontrollierender, mit Analyse, Planung und Umsetzung befasster Aufgabenbereich (a.a.O.: 70).

Neben der Entwicklung und internen Vermittlung von „soft factors“ (z.B. Freundlichkeit und Kompetenz des Personals, differenzierte Angebotspalette), ist die wesentliche Aufgabe des *Servicemanagements* das Erkennen von potenziellen Problemen der Kunden und das damit verbundene frühzeitige Reagieren und Anbieten von maßgeschneiderten Lösungen. Gerade die

Antizipation von Problemfaktoren erfordert zunehmende Fähigkeiten bei den Unternehmungen, weil durch *Service Defizite* Kunden verloren gehen, was sich sehr schnell wirtschaftlich niederschlägt (ebda.). Zu berücksichtigen ist dabei

- die Immaterialität von *Serviceleistungen*, d.h. sie sind nicht real fassbar (a.a.O.: 69), z.B. kann Pünktlichkeit oder Sicherheit nicht transportiert und gelagert werden,
- die Leistungsfähigkeit des Anbieters bei *Serviceleistungen*, d.h. sie ist abhängig vom Leistungspotenzial entweder eines Menschen oder einer Maschine (a.a.O.: 69 f),
- die Integration des externen Faktors bei *Serviceleistungen*, d.h. Einbeziehung z.B. des Kunden (a.a.O.: 70).

Um *Service Defizite* abzubauen, um aber auch in einem ökonomisch vertretbaren Maß die *Kundenloyalität* zu erhalten bzw. *Kundenbindung* voranzutreiben, muss sich das *Service Management* der „Erwartungsdimension“ (BRUHN) des Kunden, oder wie HUBER et al. formulieren, „Kundenanforderung“, die sich aus dem „Zusammenhang zwischen Produktqualität und Zufriedenheit“ ergibt (HUBER et al.: 55), annehmen. Im Hintergrund stehen die Fragen: Was erwartet der Kunde an *Serviceleistungen* bzw. an *Produktqualität*? Ab wann ist der Kunde zufrieden, durch was drückt sich Unzufriedenheit aus? Wie und durch was kann er „begeistert“ werden, damit sich seine Loyalität und Bindung gegenüber der Unternehmung (weiter) festigt?

Dem *Service Management* obliegt es festzustellen, wo die *base-line* bzw. die Reizschwelle liegt, bei der eine bestimmte Qualität von *Serviceleistung* zum Unternehmungserfolg beiträgt oder nicht. Dazu haben HUBER et al und BRUHN, wenn auch von unterschiedlichen Kategorien ausgehend, eine Typologisierung von Leistungsanforderungen durch Kunden aufgestellt, die bei HUBER et al. als „Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen“ (HUBER et. al.: 54), bei BRUHN als „Muss-Serviceleistung, Soll-Serviceleistung, Kann-Serviceleistung“ (BRUHN: 70) definiert werden. Beiden Ansätzen liegt zugrunde, dass der Zusammenhang zwischen Anforderungen durch den Kunden bzw. die von ihm erwartete Leistung und der Kundenzufriedenheit in einer nicht-linearen bzw. mehrdimensionalen Beziehung stehen, d.h. dass z.B. ein lineares Anwachsen von *Serviceleistung* nicht unbedingt auch zu einem linearen Anwachsen<sup>1</sup> von Kundenzufriedenheit führen würde, wie u.a. durch Beispiele (HUBER et al.: 52 f) und empirische Befunde belegt

---

<sup>1</sup> vgl. dazu auch Unterabschnitt 1.2.2.3.1, S. xx

ist (a.a.O.: 53 f). Die Ansätze werden im folgenden zusammengeführt und entsprechend der Typologien definiert:

- Basisanforderung/Muss-Serviceleistung:  
Standard bzw. Kernprodukt, als notwendige Grundversorgung, welche sozusagen unabdingbar ist und vom Kunden vorausgesetzt wird; wenn diese Ansprüche nicht erfüllt werden, dann werden Kunden abwandern (HUBER et al.: 54; BRUHN: 70 f)
- Leistungsanforderung/Soll-Serviceleistung:  
Ergänzungen zum Standardangebot bzw. Kernprodukt; ein solcher Anspruch wird einerseits in der Regel vom Kunden ausdrücklich verlangt, stellt aber andererseits (noch) kein Ausschlusskriterium gegenüber anderen Leistungen dar; die Ergänzungen bewirken Zufriedenheit proportional zum Erfüllungsgrad (HUBER et al: 54; BRUHN: 71)
- Begeisterungsanforderung/Kann-Serviceleistung:  
Üben einen hohen Effekt auf die Kundenzufriedenheit aus; dieses Leistungsspektrum wird jedoch nicht vom Kunden ausdrücklich formuliert und erwartet; insgesamt wird das Leistungsangebot attraktiver gestaltet, weil es einen hohen Kundennutzen stiftet und sich von Mitbewerbern positiv unterscheidet (HUBER et al.: 54; BRUHN: 71)

Aus den o.a. empirischen Befunden wird abgeleitet, dass Kunden dann der Unternehmung den Rücken kehren, wenn die Ebene der Basisanforderungen und die der Soll-Serviceleistung nicht erreicht wird. Jedoch würde die Kundenloyalität auch dann nicht nachlassen, wenn der Kann-Service, der zwar „Begeisterung“ hervorruft, aber im Prinzip nicht erwartet wurde, nicht ständig zur Verfügung stehen würde (HUBER et al.: 55 f). Wenn jedoch die „Affinität dieser (Kann-)Serviceleistung zum Kernprodukt“ hoch ist, dann „(...) kann eine Profilierung am Markt (leichter) realisiert werden“ (BRUHN: 71). Das *Service management* hat mit dieser Typologisierung von Leistungsanforderungen ein sehr starkes Instrument zur Hand, um den „Service“ insgesamt sowohl unter ökonomischen als auch *kundenorientierten* Aspekten je nach Marktsegment und Produktqualität effizient steuern zu können.

## 6.2.2 Beschwerdemanagement

*Kundenorientierte* Unternehmungen verfügen über ein umfangreiches (quantitativ) und umfassendes (qualitativ) Beschwerdemanagement, weil dadurch Kundenprobleme vermieden und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit gestärkt werden. Aus diesem Grund wird im *Beschwerdemanagement* ein

zentraler Ansatzpunkt für eine *kundenorientierte* Unternehmensstrategie gesehen (REINECKE et al: 274). Was ist eine Beschwerde und welche Funktion hat ein *Beschwerdemanagement*? BRUHN definiert „Beschwerde“ als eine „Artikulation der Unzufriedenheit von Konsumenten, die gegenüber einem Unternehmen vorgebracht werden, wenn der Kunde die wahrgenommenen Probleme subjektiv als gravierend wahrgenommen hat“ (BRUHN: 175). Beim *Beschwerdemanagement* handelt es sich „um einen aktiven Prozeß des Unternehmens zur zielgerichteten Gestaltung der Kundenbeziehung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit und –bindung“ (ebda.), der durch „Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle“ gekennzeichnet ist (ebda.).

Neben der Möglichkeit für den Kunden, seine Unzufriedenheit zu äußern, bietet das *Beschwerdemanagement* den Unternehmungen eine Fülle von Chancen, sich auf dem Markt gegenüber den Mit-Wettbewerbern zu profilieren (REINECKE et al.: 274, 284), denn jeder Kunde, der ein positives *feed-back* auf seine Beschwerde erhält, verhält sich auch positiv gegenüber „seinem“ Unternehmen, wie BRUHN aus dem *Schweizer Kundenbarometers* ableitet (BRUHN: 176). Ziel des *Beschwerdemanagements* ist es deshalb, eine „Beschwerdezufriedenheit“ beim Kunden herzustellen, weil dadurch nicht nur eine generelle Verbesserung der Kundenbeziehung erreicht wird, sondern u.a. eine negative Mund-zu-Mund-Kommunikation verhindert wird, die Wiederkaufabsicht erhöht und Abwanderungen verhindert werden (a.a.O.: 177). Da jedoch von einem hohen Prozentsatz an „unvoiced complainers“ (die sich trotz Unzufriedenheit nicht beschweren) auszugehen ist, wovon die überwiegende Anzahl „fluktuieren“ wird, ist es auch Ziel des *Beschwerdemanagements*, Informationen über die „abwanderungsgefährdeten Kunden“ (a.a.O.: 178) zu gewinnen, weil sich über sie „betriebliche, marktbezogene sowie prozessbezogene Leistungsdefizite“ identifizieren lassen (a.a.O.: 179). Somit fällt dem *Beschwerdemanagement* auch eine Rolle eines „strategischen Frühwarnsystems“ zu, womit u.a. „Kostensenkungspotenziale“ herausgefunden und „Fehlerkosten“ benannt werden können (ebda.).

Vor diesem Hintergrund definiert BRUHN folgende Aufgaben für ein aktives *Beschwerdemanagement*: *Beschwerdestimulierung* (7.3.2.1), *Beschwerdeannahme* (7.3.2.2) und *Kosten und Nutzen einer Beschwerdebearbeitung* (7.3.2.3). Diese drei Aufgabenbereiche werden im weiteren Verlauf näher betrachtet.

### 6.2.2.1 Beschwerdestimulierung

Darunter sind „sämtliche planvollen und zielgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens“ zu verstehen, die den Kunden zur Beschwerdeabgabe auffordern (ebda.). Dazu sind entsprechende Voraussetzungen für eine „unkomplizierte Beschwerdeführung“ zu schaffen, wobei das Bewusstsein der Mitarbeiter „hinsichtlich des Informationswerts der Beschwerde“ zu sensibilisieren ist (a.a.O.: 180). Je nach Branche oder Unternehmensstruktur kann die Beschwerdeführung auf verschiedenen Wegen erfolgen: z.B. mündliche Direktansprache der Mitarbeiter, telefonische Beschwerde, konventionell schriftlich oder über InterNet und eMail. Eine hohe Bedeutung kommt der Kommunikation der Beschwerdewege zu, in der auf die Notwendigkeit der Beschwerde verwiesen wird, z.B. über ausliegende Folder, ein besonderes Servicetelefon oder über einen „Ideenwettbewerb“ für die Kunden, womit sie zur Verbesserung des Leistungsangebots beitragen sollen (a.a.O.: 183 ff). Als ein wichtiger Aspekt bei der Stimulierung von Beschwerden gilt der Zeitfaktor: es wäre für das Anliegen besonders fatal, wenn der Kunde über eine zu lange Wartezeit in seiner Beschwerdeführung „abgeblockt“ werden würde (a.a.O.: 185).

### 6.2.2.2 Beschwerdeannahme

Die *Beschwerdeannahme* hängt im Prinzip vom Beschwerdeweg ab. Je nach Unternehmensstruktur und –größe werden Beschwerden entweder zentral gesammelt oder von Mitarbeitern, die die Beschwerde entgegengenommen haben, an dezentraler Stelle eigenverantwortlich bearbeitet (a.a.O.: 186). Das „richtige“ Verhalten von Mitarbeitern, welches beständig geschult, trainiert und kontrolliert werden sollte, entscheidet bereits bei der Beschwerdeentgegennahme über die spätere „Beschwerdezufriedenheit“ des Kunden und somit über seine Loyalität gegenüber dem Unternehmen (a.a.O.: 186 f). BRUHN stellt dazu eine Reihe von Verhaltensrichtlinien auf, die hier wiedergegeben werden (a.a.O.: 187):

- bei der Entgegennahme die Freundlichkeit zu bewahren,
- der Kunde muss das Gefühl haben, ernstgenommen zu werden,
- die Beschwerde sofort zu bearbeiten, zumindest in den Bearbeitungsgang einführen,

- schriftliche Bestätigung des Beschwerdeeingangs
- einen direkten Ansprechpartner für die Bearbeitung der Beschwerde bzw. den Verantwortlichen für die Bearbeitung nennen
- dem Kunden einen Endtermin, an dem die Beschwerdebearbeitung abgeschlossen ist, mitteilen.

Sinnvoll ist es, die Beschwerdeannahme zur besseren Auswertung und strategischen Wiederverwertung zu standardisieren, wozu sich entweder über „Formblätter“ oder computergestützte Eingabemasken die weitere Bearbeitung effizient gestalten lassen (a.a.O.: 187 f).

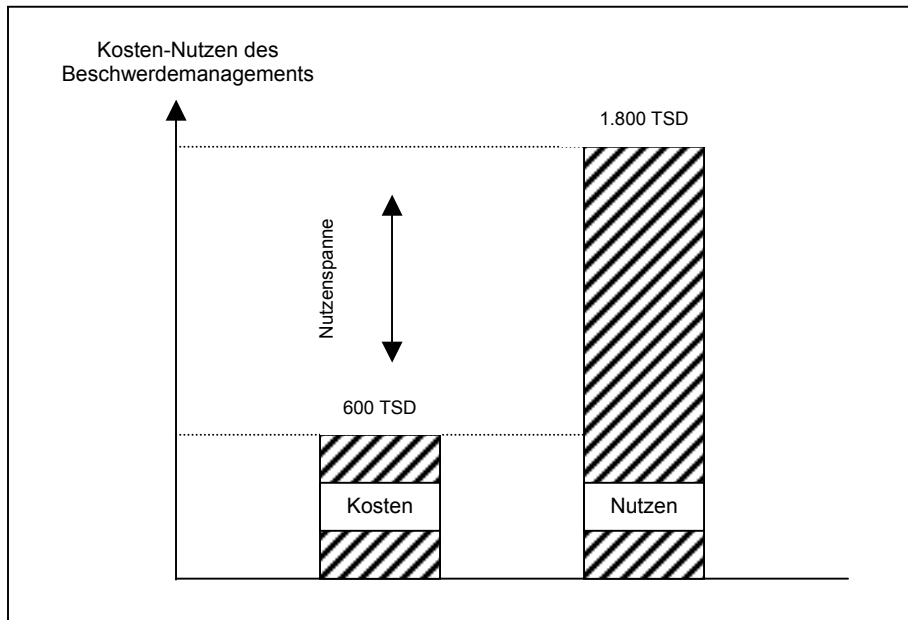
### 6.2.2.3 Kosten und Nutzen einer Beschwerdebearbeitung

Das *Beschwerdemanagement* ist ein relativ zeitaufwändiges und personalintensives Verfahren. Daher steht häufig die Frage nach dem Nutzen im Verhältnis zu den nicht geringen Kosten im Zentrum der Meinungsbildung. Die Zusammenhänge dieses Sachverhalts sollen in einer kurzen Diskussion abgeklärt werden. Ausgangspunkt sind dabei einige Kenngrößen, die die Notwendigkeit eines sinnvollen *Beschwerdemanagements* untermauern. Etwa 82 % der Kunden, die eine „Beschwerdezufriedenheit“ aufwiesen, würden wieder beim selben Anbieter kaufen (TOMCZAK/DITTRICH: 118). Die Multiplikatorenwirkung, die von Kunden ausgehen, haben eine hohe Bedeutung. Im Dienstleistungsbereich geht man davon aus (auf der Basis einer Befragung im Bankgewerbe), dass ein zufriedener Kunde mit etwa drei Personen, ein unzufriedener dagegen mit ca. 10 Personen darüber spricht (KEMPF 1998: 76 f). Ohne „aktives Beschwerdemanagement“ könnten etwa 100.000 unzufriedene Kunden nicht identifiziert werden, weil sich sonst nur weniger als 4 % beschweren würden (a.a.O.: 78). Durch sogenannte „Get-Back-Gespräche“ konnten 30 % der abwanderungswilligen Kunden zurückgeholt werden (SCHRICK/KUCHENBECKER 1998: 23).

BRUHN hat eine Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen eines *Beschwerdemanagements* in einer vereinfachten Beispielrechnung vorgenommen (BRUHN: 198 f), wie in der *Abbildung 16* zu entnehmen ist. Eine Definition von Kosten- bzw. Nutzenkategorien erfolgt hier jedoch nicht, da die Kosten-Nutzen-Berechnung nur demonstriert werden soll. In seiner Beispielrechnung aus dem Versicherungsgewerbe geht BRUHN davon aus, dass sich bei einer Summe von 6 Mill. DM Gesamtversicherungsvolumen bei

einem Deckungsgrad von 30 % ein Nutzen des *Beschwerdemanagements* von 1,8 Mill. DM errechnen lässt, dem jedoch nur Einführungskosten Höhe von 0,6 Mill. DM gegenüberstehen (BRUHN: 194 ff).

Abbildung 16: Kosten-Nutzen-Vergleich eines Beschwerdemanagements



Quelle: BRUHN: 198; eigene Bearbeitung, Schroll 2002

## 7. Kapitel: Marketing im Dienstleistungsbereich ÖPNV

Bei Marketingansätzen im ÖPNV sind für einen erfolgreichen Produktabsatz die speziellen Beziehungen („uno-actu“) zwischen Verkehrsunternehmen und Kunden zu berücksichtigen. Daher sind auch spezielle Marketingstrategien erforderlich, um den Dienstleistungsbereich ÖPNV auf den Markt vorzubereiten bzw. ihm ein entsprechendes *standing* im Markt zu verschaffen. Um aufzuzeigen, wie für den ÖPNV-Bereich erfolgreiche marktstrategische Ansätze zu entwickeln sind, wird in einem ersten Schritt auf theoretische Aspekte des Marketings zurückgegriffen (SCHARF/SCHUBERT 1997; KOTLER/BLIEMEL 2001), denen sich später Ausführungen zum spezielleren Dienstleistungsmarketing und zu entsprechenden Strategien anschließen (MEFFERT/BRUHN 2000; BIEBERSTEIN 1998; KOTLER/BLIEMEL 2001). Diese Auswahl wird ergänzt durch das Lehr- und Handbuch zum ÖPNV-Marketing von STERZENBACH (1995) und eine Reihe zusätzlicher Aufsätze aus der einschlägigen Fachliteratur.

Die folgenden Ausführungen behandeln daher zunächst die prinzipiellen Grundzüge und Voraussetzungen, die sich aus dem Wesen des Dienstleistungserstellungsprozesses ergeben. So werden eingangs die *Grundzüge für ÖPNV-Marketing* untersucht und zusammengestellt (**Unt.-Kap. 7.1**). Anschließend erfolgt eine daraus ableitbare Skizze an *Strategien für ein ÖPNV-Marketing* (**Unt.-Kap. 7.2**). Das Kapitel schließt mit einer kurzen Vorstellung von *Kundenorientierung* als praktischer Marktstrategie im Verkehrswesen (**Unt.-Kap. 7.3**).



## 7.1 Grundzüge des Marketing im Dienstleistungsbereich ÖPNV

Nur ein gutes und von der materiellen wie immateriellen Konsistenz her überzeugendes Produkt, mit dem eine hohe Nutzenerwartung verbunden werden kann (oder wird), kann erfolgreich vermarktet werden (vgl. SCHARF/SCHUBERT: 63 ff). Die Vermarktungsstrategien im ÖPNV-Bereich scheitern daher oftmals an zwei wesentlichen Voraussetzungen: zum einen entspricht das Produkt aufgrund seiner mangelnden Ausstattung nicht dem Nutzen bzw. Mobilitätsbedürfnis des Kunden, das Marketing verfehlt daher sein Ziel generell. Zum anderen wird häufig das Marketing in seiner Wirkung unterschätzt, daher vor allem hinsichtlich der Finanzausstattung gespart mit negativen Konsequenzen sowohl bei der Produktvorbereitung, beim Produktstart als auch bei der Produktbegleitung (BRÖG/LORENZEN 1998: 17). Aufgrund dieser Gesichtspunkte sollen im folgenden *Grundzüge eines Dienstleistungsmarketings* (**Abschnitt 7.1.1**), dem sich *besondere Aspekte im ÖPNV-Marketing* anschließen (**Abschnitt 7.1.2**), aufgezeigt werden.

### 7.1.1 Grundzüge des Dienstleistungsmarketings

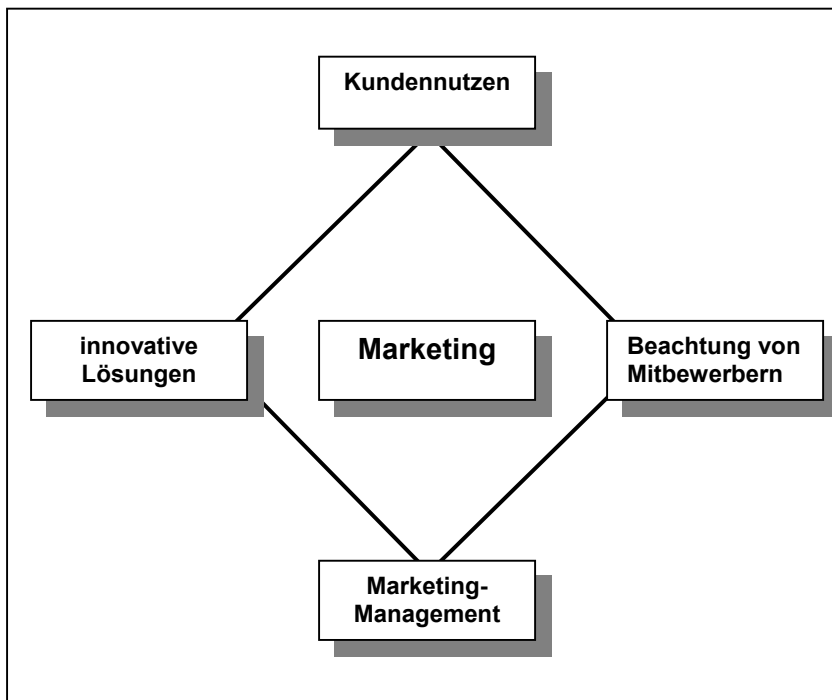
Das Dienstleistungsmarketing stellt erhebliche weitere und komplexere Anforderungen an den Marketingprozess und an das –management als z.B. im ausschließlichen Konsumgüterbereich (BIEBERSTEIN: 45). Zur Abgrenzung des Dienstleistungsmarketings vom Marketing sollen zunächst die gemeinsamen Wurzeln betrachtet werden, die zwei Hauptaspekte beinhalten:

- der Fokus unternehmerischen Handelns liegt nicht auf dem *Verkauf* von Produkten, sondern im wesentlichen auf der *Gestaltung* des Markts, d.h. dass die Unternehmensaktivitäten und das Leistungsprogramm auf den Markt und den Kunden ausgerichtet sein müssen (SCHARF/SCHUBERT: 11)
- es gilt nicht nur, vor dem Hintergrund endlicher Ressourcen ständig individuelle Bedürfnisse der Zielmärkte befriedigen zu wollen, sondern „auch die Verbraucherinteressen im Hinblick auf langfristige Sicherung bzw. Verbesserung der Lebensqualität (zu) berücksichtigen“ (a.a.O.: 16).

Um durch Marketing einen Unternehmenserfolg zu erreichen, muss das Marketing-Management bestrebt sein, sich an vier miteinander in Beziehung stehenden Eckpunkten zu orientieren: konsequente Ausrichtung am *Kunden-*

nutzen, *innovative* und kreative Problemlösungen, *Beachtung von Mitbewerbern* am Markt (*Konkurrenz*) und ein *Marketing-Management* (Koordinierung sämtlicher Marketing-Aktivitäten), wie sie in der *Abbildung 17* dargestellt sind (a.a.O.: 12 ff).

Abbildung 17:  
„Magisches“ Viereck der Marketing-Beziehung



Quelle: eigene Erstellung, SCHROLL 2002 (n. SCHARF/SCHUBERT: 12)

Die Voranstellung des *Kundennutzens*, wie in der obigen Grafik gezeigt, ist dabei eine grundsätzliche marktstrategische Ausrichtung (Kundenbindung, Kundenzufriedenheit etc.), wie bereits in den Abschnitten zur *Kundenorientierung* dargelegt wurde.<sup>1</sup> Der Kundennutzen impliziert aber gleichermaßen den Unternehmenserfolg. Bei der *Beachtung der Mitbewerber* ist dagegen darauf zu achten, ausreichende Informationen über die „technische, personelle und finanzielle Leistungsfähigkeit gegenwärtiger wie potenzieller Wettbewerber“ zwecks der im Markt notwendigen Produktdifferenzierung zu erhalten (a.a.O.: 12). Kreativität und Innovationsbereitschaft ist dann erforderlich, um entweder eine „Alleinstellung“ im Markt zu erreichen, sich deutlich vom Mitbewerber abzusetzen oder aufgrund der Marktdynamik sehr schnell mit neuen Diversifikationen reagieren zu können (a.a.O.: 14 f). In

<sup>1</sup> vgl. Teil q, Abschnitt xx, S. yyy

Bezug auf den Verkehrsmarkt im allgemeinen und den ÖPNV-Markt im besonderen findet der Wettbewerb nicht auf einer Ebene, auf der sich Wettbewerber und Kunden treffen, statt. Der Wettbewerb ist mehrdimensional angelegt. Grob skizziert besteht der Wettbewerb zum einen auf der *intermodalen* Ebene, d.h. zwischen mIV und ÖPVN, zum anderen auf der *intramodalen* Ebene, d.h. im ÖPNV zwischen Bahn und Bus bzw. auf der Ebene von Verkehrsunternehmen. Eine prinzipiell dritte Ebene besteht im „Vergabewettbewerb“, d.h. es wird um als gemeinwirtschaftlich ausgeschriebene ÖPNV-Leistungen konkurriert, was aber dem intramodalen Wettbewerb zuzurechnen ist (vgl. vKRETSCHMANN: 76 ff). Somit erfährt z.B. auch das ÖPNV-Marketing andere Bezugsebenen, weil es sich nicht nur nach intermodalen, sondern auch intramodalen Wettbewerbsgesichtspunkten auszurichten hat.

Das gesamte Spektrum vielfältiger Marktaktivitäten erfordert einen „Overhead“, der diese unterschiedlichen Belange koordiniert, bzw. ein diese Prozesse begleitendes Marketing-Management, welches auch andere an der Produktion beteiligte Abteilungen integriert (a.a.O.: 13 f). Für den gesamten Marketingprozess ist gleichermaßen ein erfolgreiches Binnenmarketing oder „internes Marketing“ (BRUHN: 233 ff) erforderlich. Dieser Aspekt ist vor allem im hier definierten Dienstleistungsbereich ÖPNV von großer Bedeutung, da durch eine Verschmelzung von Marketing- und Personalmanagement einerseits die Personalplanung an den unternehmerischen Zielen („Philosophie“) ausgerichtet wird, andererseits sich zielgerichtete Kompetenzen mit einer service- und kundenorientierten Denkhaltung verbinden lassen (BRUHN: 234 f, 246 ff).

Das Dienstleistungsmarketing muss im Prinzip auf den eigenen Produktstärken aufbauen. Jedoch erfordert dies eine „individualisierte Leistungserbringung“. Das bedeutet, dass eine Vielzahl von Informationen sowohl über den tatsächlichen wie potenziellen Kundennutzen als auch umfangreiche Kenntnisse über Angebot und Marktverhalten der Konkurrenz vorliegen muss. Dies führt jedoch zu einem „Informationsproblem“ (MEFFERT/BRUHN: 62), und um über *Information* verfügen zu können, muss ein erheblicher Aufwand mittels Methoden der Marktforschung betrieben werden (BIEBERSTEIN: 100 ff, 108 ff), was in Bezug auf den ÖPNV die Mobilitätsforschung einbezieht. Nach Ansicht von MEFFERT/BRUHN entstehen zwischen „Transaktionspartnern“ (z.B. Verkehrsunternehmen/Kunde) weniger Informationsprobleme,

wenn diese auf ihr spezifisches Wissen zugreifen können. „Der Nachfrager einer Dienstleistung verfügt in der Regel über Informationen bezüglich des in die Dienstleistungserstellung einzubringenden externen Faktors, der sich ja in seinem Verfügungsbereich befindet. Er kennt die Ausgestaltung und damit auch den Individualisierungsbedarf, der durch seine Person oder seine Verfügungsobjekte bedingt ist. Der Anbieter auf der anderen Seite besitzt gegenüber dem Nachfrager einen Informationsvorsprung hinsichtlich seiner für die Dienstleistungserstellung einsetzbaren Potenzialfaktoren, wobei es sich dabei um Mitarbeiter oder Sachressourcen handeln kann“ (a.a.O.: 62 f). Für ein Dienstleistungsmarketing im ÖPNV-Bereich, welches sich am Individualisierungsbedarf des Kunden ausrichtet (*Kundenorientierung*), kann diese Herangehensweise jedoch nicht befriedigen, da im Prinzip die Information über den Kunden erforderlich ist. BRÖG spricht dabei von der bisherigen Praxis der *Holschuld*, die „durch das Konzept der *Bringschuld*“ ersetzt werden müsse (BRÖG/LORENZEN: 16): „Denn auch heute sind in der Regel alle Informationen über das ÖPNV-Angebot (irgendwo) erhältlich, und sie erreichen dennoch ihre Adressaten zu wenig“ (ebda.). Somit lässt sich einvernehmlich als „Grundzug“ einer individualisierten Leistungserstellung der hohe Informationsbedarf der Marktteilnehmer sowohl auf Seiten des Leistungserstellers als auch auf Seiten des Kunden benennen.

### 7.1.2 Besondere Aspekte im ÖPNV-Marketing

In der Praxis des ÖPNV-Marketings, wie sie z.B. von SOCIALDATA ausgeübt wird, rückt der auf einer individualisierten Leistungserstellung basierende Marketingansatz im ÖPNV-Bereich immer stärker in den Mittelpunkt (BRÖG/LORENZEN: 1998; vgl. z.B. auch HANSS/ BAUMGARDT: 1999; HANSS: 2002; WILL: 2002). Die Informationsbeschaffung ist daher, wie bereits w.o. angesprochen, das Fundament für weitere Marketingtransaktionen, z.B. mittels *Interaktion*, *Kommunikation* (BRÖG/LORENZEN: 16 f; BRÖG/ERL 2000), und greift somit einen zentralen Bezugspunkt zwischen Dienstleistungs- und ÖPNV-Marketing<sup>1</sup> auf. Der enge und notwendige Zusammenhang zwischen einer „individualisierten Leistungserstellung“ und einer

---

<sup>1</sup> allgemeiner wird auch vom „Verkehrsmarketing“ gesprochen, z.B. LUNKENHEIMER/GEORGI 2001

umfassenden „Informationsökonomie“ (MEFFERT/BRUHN) dürfte aus den vorhergehenden Ausführungen deutlich geworden sein<sup>1</sup>.

BRÖG verweist dabei auf das grundsätzliche Erfordernis ausreichender, aber auch konsistenter Informationen, die jedoch für eine Vermarktung von „individualisierter Leistungserstellung“ im ÖPNV nicht ohne weiteres verfügbar sind. Vor allem attestiert er der einschlägigen Marktforschung wesentliche Mängel, da die „komplexe Mobilitätswelt“ mit den bisherigen Modellen nur ungenügend dargestellt wurde bzw. werden konnte. Insbesondere wird kritisiert, dass offensichtlich nur „Mikroausschnitte der Wirklichkeit“ bei Befragungen erfasst wurden (BRÖG/LORENZEN: 15), was zu „falschen“ Informationen führt: „Die verbale Äußerung dieser Befragten in einer hypothetischen Situation (*behauptete Welt*) ist dann der entscheidende Input für ein Modell, mit dem man glaubt, Aussagen über zukünftiges Verhalten machen zu können“ (ebda.). Die durch eine „hypothetische Situation“ erworbenen Informationen sind daher im Prinzip wertlos, weil sie nicht die „subjektiv erlebte Welt – egal wie verzerrt sie wahrgenommen wird –“ (ebda.), abbilden. Somit ist für die Autoren der subjektive Informationsstand der (potenziellen) ÖPNV-Kunden die entscheidende Basis, weil auf seiner Grundlage entscheidende Veränderungen durch die Korrektur bisheriger Informationen herbeigeführt werden können. „Eine solche Korrektur – auch das zeigen einschlägige Untersuchungen wieder und wieder – können Potenziale in der gleichen Größenordnung wie Systemmaßnahmen mobilisieren“ (ebda.), vor allem dann, wenn ein Verbandsmarketing – wie seit Jahren vom VERBAND DEUTSCHER VERKEHRSUNTERNEHMER (VDV) erfolgreich durchgeführt wird – mit einem entsprechenden, auf die Ziele der ÖPNV-Unternehmen abgestimmten und auf die Nachfrage des Kunden gerichteten „Produktmarketing“ verknüpft wird (a.a.O.: 15 f).

Die *Kundenorientierung* im ÖPNV-Bereich erfordert daher eine beständige Konzentration auf den Kunden, welche kontinuierlich die „Individualität“ und „Immaterialität“ der Leistungserbringung im ÖPNV berücksichtigen muss, was durch eine entsprechende „Produktdifferenzierung“ (LUNKENHEIMER/GEORGI 2001) gelingen kann. „Die Kunst besteht darin, in einem Massenmarkt wie dem ÖPNV Dienstleistungen anzubieten, die der Kunde als auf ihn persönlich zugeschnitten erlebt. Das bedeutet, in den Unternehmen muss ein Umdenken vom produktorientierten Angebotsdenken zur kundenbezogenen

---

<sup>1</sup> vgl. Abschnitt 5.3.2, S. 110 ff

Nachfrageorientierung erfolgen. Der Fahrgast sollte dabei die Möglichkeit haben, ein für ihn persönlich passendes Mobilitätsangebot zu realisieren“ (a.a.O.: 39). Auch unter den oben aufgeführten Gesichtspunkten ist „Information“ über das „individuelle“ Kundenverhalten Voraussetzung für ein erfolgreiches Marketing. Auf der Basis der „Kenntnis des Kundenverhaltens“ werden Angebote und der Dienstleistungserstellungsprozess den Kundenerwartungen angepasst (ebda.). Der „moderne Verkehrsdienstleister“, wie von den Autoren formuliert, schafft dadurch „für den Kunden einen spürbaren Mehrwert und stärkt seine Beziehung zu ihm“ (ebda.). Diese Informationsbeschaffung erfolgt auf der Basis von „Kundenbeziehungen“, die vom Unternehmen aktiv aufgebaut werden und nicht dem Zufall überlassen bleiben. Die Festigung solcher Beziehungen erfordert „wirksame Strukturen“ mittels einem in den Unternehmen fest eingebundenen „Kundenmanagement“ (ebda.), wobei über das Kundenmanagement hinausgehende „wirksame Strukturen“ erforderlich sind: eine umfassende Absatzorganisation von ÖPNV-Produktion, welche durch ein spezifisches „Marketing-Management“ erfolgt.

Marketing-Management wird im Sprachgebrauch schon seit langem mit dem „Kundenmarkt“ in Verbindung gebracht (KOTLER/BLIEMEL: 25). Unter dem Gesichtspunkt des Zusatznutzens für den Kunden „(ist es) die Aufgabe des Marketing-Managements (... ..), das Niveau, den zeitlichen Ablauf und das Wesen der Nachfrage so zu beeinflussen, dass damit zur Erreichung der Unternehmensziele beigetragen wird. Das heißt, Marketing-Management ist im wesentlichen *Nachfrage-Management*“ (a.a.O.: 27). Dieser Ansatz ist auch auf das Dienstleistungsmarketing übertragbar (BIEBERSTEIN: 63) und somit auch auf den ÖPNV. Für die dort zu behandelnden „Marketingaufgaben, -methoden und -instrumente“ (ebda.) sollten *systematisch* die „Erkenntnisse aller relevanten Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit dem ökonomischen Verhalten des Menschen befassen“, genutzt werden (SCHARF/SCHUBERT: 17). Die Realisierung des Marketing-Managements erstreckt sich nach BIEBERSTEIN über vier miteinander verknüpfte und nachfolgend genannte Aufgabenfelder (BIEBERSTEIN: 64 f)

- Situationsanalyse, die sich über Diagnose und Prognose erstreckt (u.a. durch Gewinnung von Informationen, ihre Verarbeitung und Speicherung,
- Marketing-Konzept, welches Leitideen und Ziele, Strategien und operative Aktivitäten (Instrumente) umfasst,

- Implementierung der Marketing-Konzeption, z.B. durch geeignete Organisationsstrukturen, Personalmanagement, Kundenmanagement,
- Kontrolle des Marketingplans, d.h. sein Ablauf und sein Zielerreichungsgrad (Soll-/Ist-Vergleich).

Somit bedeutet das Marketing-Management, auch auf den ÖPNV-Bereich bezogen, die „aktive Gestaltung des Marktgeschehens zur Realisierung der gewünschten Austauschvorgänge mit den Zielmärkten (SCHARF/SCHUBERT: 17). Ein daraus abgeleitetes „Marketing-Konzept besagt, dass der Schlüssel zur Erreichung unternehmerischer Ziele darin liegt, ein Wertangebot für den Zielmarkt zu konzipieren und zu kommunizieren sowie dieses dann wirksamer und wirtschaftlicher zu verwirklichen als die Wettbewerber“ (KOTLER/BLIEMEL: 34).

## 7.2 Strategien für ein ÖPNV-Marketing

Die Betrachtung aus „Sicht des Kunden“ (KOTLER/BLIEMEL: 36) ist für das ÖPNV-Marketing das entscheidende Kriterium. Daher werden das „individualisierte Marketing“ und die Propagierung des verstärkten Einsatzes von „soft policies“ als einige der wichtigsten Strategie-Konzepte innerhalb des ÖPNV-Dienstleistungserstellungsprozesses benannt (BRÖG/ERL; BRÖG/LORENZEN; STERZENBACH). Für den Unternehmenserfolg ist dabei von besonderer Bedeutung, welche Zielgruppen mit welchen Angeboten erreicht werden sollen bzw. müssen, wobei es für das Marketingziel zunächst unerheblich ist, ob im Mittelpunkt der intermodale oder der intramodale Verkehrsmarkt steht. Im Ergebnis ist entscheidend, dass der Kunde die *Produktqualität* für sich als nützlich einschätzt, worauf sich dann das „individualisierte Marketing“ stützen kann. Dabei ist jedoch zu beachten, dass der Kunde nicht allein vom sächlichen Nutzen ausgeht, er will sich „individuell“ auch mit dem Produkt identifizieren können. Das bedeutet die Chance, über eine emotionale Ansprache das eigentliche Produkt bzw. die Leistungserstellung gewissermaßen zu einer „Marke“ oder einem „Markenzeichen“<sup>1</sup> zu formen (LICHTENEGGER/SCHILLINGER:2001), wozu aber auch eine entsprechende „Unternehmenskultur“ im ÖPNV-Bereich vorausgesetzt werden muss (WILL: 62). Hilfreich ist dafür, dass der ÖPNV inzwischen als unverzichtbarer Grundbestandteil in der Gesellschaft gilt (BRÖG/LORENZEN: 15). Wie eine am Kunden orientierte Marketingstrategie für den Dienstleistungsbereich ÖPNV auszusehen hätte und nach welchen Gesichtspunkten eine erfolgreiche Marktsegmentierung vorgenommen werden könnte, soll im weiteren erörtert werden, wobei im wesentlichen auf Erkenntnisse der Fachpraxis zurückgegriffen wird. Dazu wird eine Untersuchung in Bezug auf Marktsegmentierung vorgenommen (**Abschnitt 7.2.1**), woran sich ein „individualisiertes Marketing“ in verschiedenen Strategieformen anschließt (**Abschnitt 7.2.2**). Der jetzt auch im ÖPNV-Bereich „neu“ diskutierte Marketingansatz des *brandings* wird abschließend behandelt (**Abschnitt 7.2.3**).

---

<sup>1</sup> explizit im Abschnitt 7.2.3, S. 139 ff



### 7.2.1 Marktsegmentierung im ÖPNV

Im Zeichen der zunehmenden Individualisierung sind zwei Trends festzustellen: zum einen wollen (potenzielle) Kunden immer mehr in ihrer Individualität wahrgenommen werden, zum anderen passen die Unternehmungen notwendigerweise ihre Produktangebote diesen Wünschen an (KÖNIG/DRESSEL 2001: 64), um ihre Unternehmensziele zu erreichen. Das bedeutet, dass sich verstärkt eine Marktsegmentierung auch innerhalb einer Produktlinie herausbilden muss, wenn der Unternehmenserfolg gewährleistet sein will. Marktsegmentierung bedeutet dabei, dass Kunden oder Kundengruppen, die sich durch verschiedene Attribute oder Nutzungsansprüche unterscheiden, einem bestimmten Teil-Markt mit spezifischen Dienstleistungen zuzuordnen sind und mit entsprechenden Marketingstrategien verbunden werden. Grundlage hierfür ist eine zielgruppenspezifische Marktforschung (KOTLER/BLIEMEL: 415 f).

Nach der Analyse der drei Auftragsstudien<sup>1</sup> ist im Prinzip deutlich geworden, dass der ÖPNV-Markt generell zu gering nach Kundennutzen segmentiert und das Verkehrsangebot zu wenig differenziert sind, was ein offensives Marktverhalten wesentlich einschränkt, mit entsprechenden Konsequenzen für den intra- wie intermodalen Wettbewerbsauftritt. Eine Markt-Segmentierung, die auf die spezifischen Kundenansprüche und Bedürfnisse zugeschnitten war, fand somit nicht statt (vgl. a.a.O.: 416 ff). Das Beispiel *SaarBahn* zeigt, dass im Prinzip ein „Flaggschiff“ nicht ausreicht, die differenzierten Nutzungsansprüche im ÖPNV außerhalb des Saarkorridors im Sinne einer umfassenden Marktausschöpfung zu bedienen.

Am Beispiel der Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) kann ein anderer Ansatz verdeutlicht werden, der in der methodischen Herangehensweise als beispielhaft gelten kann. Gedanklich wird bereits vorstrukturiert, dass Markt-Segmentierung im ÖPNV-Bereich Vorteile bringt und dass das Prinzip nichts Unbekanntes sei, weil es sich aus dem allgemeinen Dienstleistungsbereich ableiten ließe (HANSS/BAUMGARDT 1999: 38). In der Methode wird die Segmentierung des ÖPNV-Marktes auf verschiedenen Ebenen vorgenommen, einschließlich des Zuschnitts auf Kundenkategorien. Dabei wird „der Markt aufgeteilt in homogene und gleichzeitig zueinander heterogene Marktfelder. Ziel ist es, ... ein genaueres Bild von den Zielgruppen zu gewinnen und

---

<sup>1</sup> s. Teil A

somit eine Erhöhung der Zielerreichungsgrade des Marketing-Mix zu gewährleisten“ (ebda.). Als Vorteile der Segmentierung im ÖPNV-Markt werden folgende Felder benannt (vgl. ebda.):

- Ressourcenkonzentration auf relevante Potenziale,
- Messung der Ertragskraft nach Kundengruppen,
- Präzisierung einer segmentspezifischen Tarifstrategie,
- Vermeidung der „Kannibalisierung“ des Angebots.

Ausgangspunkt der Markt-Segmentierung in Leipzig war eine Mobilitäts-erhebung von SOCIALDATA, in der der Verkehrsmarkt nach folgenden Kriterien analysiert wurde: es wurde nach Wegen quantifiziert, Kunden nach „Risiko“ und mehreren „Chancen“-Abstufungen eingeteilt und bewertet (a.a.O.: 38 f). Danach wurde nach der Durchsicht von Segmentierungsansätzen ein „Ranking“ erstellt, welches den Mobilitätszweck, Tageszeiten, Erwerbstätigkeit, Geschlecht und Alterklasse umfasste (a.a.O.: 39). Als Ergebnis konnten verschiedene alters- und geschlechtsspezifische Nachfragepotenziale nach Risiken und Chancen, sowohl quantitativ als auch qualitativ für die zukünftige Marktgestaltung abgeleitet werden (ebda.). Aus der Untersuchung wurden zwei „strategische“ Komponenten herausgefiltert, die sich als erfolgsversprechend für die Marktgestaltung anboten. Dies bezog sich zum einen auf die „angebotsorientierte Kommunikation“, zum anderen auf das „Prinzip des Linienmarketings“, wobei dieses Prinzip wiederum auf der „Nachfragestimulation“ beruhte (a.a.O.: 40; vgl. auch KOTLER/BLIEMEL: 428).

Analog zu BRUHNS Kundenportfolio<sup>1</sup>, welches hinsichtlich der Gewichtung von „Ertragspotenzial“ und „Kundenwert“ vorgenommen wurde, lassen sich dann für den ÖPNV-Bereich in Bezug auf „Risiko“ und/oder „Chancen“ weitere „Zielgruppen“ differenzieren, im Rahmen einer gezielten und ökonomisch vertretbaren „Nachfragestimulation“:

- Starkkunde: Jahreskarten- oder Netzkartenbesitzer, was eine hohe Produkt-Nutzung signalisiert; ihm wird eine fokussierte Kundenbindung zuteil, mit vielfältigen Kundenbindungsmaßnahmen (vgl. derzeitiges 2000-Punkte-Programm der DB AG)

---

<sup>1</sup> vgl. BRUHN: 125 ff

- Ertragskunde: regelmäßige Monatskarten- oder Abo-Nutzer, der auch wahlweise den PKW verwendet; er hat einen hohen Kundenwert, aber wenig Entwicklungspotenzial, daher geringerer Einsatz an Maßnahmen
- Selektionskunde: überwiegend PKW-Nutzer, der aus Notfallsituationen auf den ÖPNV zugreift; dieser Kunde wird mit undifferenzierten Kundenbindungsmaßnahmen bedacht
- Fragezeichenkunde: PKW-Nutzer mit hoher Affinität zum öffentlichen Verkehr (z.B. Bahnnutzer im Fernverkehr), jedoch im ÖPNV-Bereich zu unentschlossen (z.B. mangelnde Information, Kommunikation); er bietet das Potenzial zum *Starkunden*, daher sind „selektive, kundenbezogene Entscheidungen zum Ausmaß und zur Intensität von Kundenbindungsmaßnahmen zu treffen“ (BRUHN: 127)<sup>1</sup>.

Die „Individualisierung“ erfordert zwar einen Mehraufwand in der Dienstleistungserstellung, sie bietet jedoch eine entscheidende Grundlage für eine systematische Methodik der Markt-Segmentierung zur erfolgreichen Gestaltung des Wettbewerbs im Verkehrsmarkt.

### 7.2.2 „Individualisiertes Marketing“ als Strategie

Für jede Segmentierung des „Käufermarkts“ gibt es spezielle Marketingstrategien (KOTLER/BLIEMEL: 418). Daraus folgt, dass – wie der bisherige Kontext zeigt – zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des ÖPNV im Verkehrsmarkt die Strategie des „individualisierten Marketing“ als erfolgversprechend einzuschätzen ist (BRÖG/LORENZEN: 16). Den Begriff des individualisierten Marketings definieren KOTLER/BIEMEL so: das Individuum stellt im Prinzip die kleinste Markteinheit (atomisierte Segmentierung) dar, worauf die Strategie abgestellt wird (KOTLER/ BIEMEL: 422). Das „individualisierte Marketing“ zielt dabei überwiegend auf die „Gewinnung bisheriger Nichtverwender“ (MEFFERT/BRUHN: 173), d.h auf den Verkehrsmarkt übertragen: PKW-Nutzer und solche, die mit dem Produkt ÖPNV nicht vertraut sind.

Davon ausgehend greift daher das Prinzip der „Individualisierung“ innerhalb des ÖPNV dann am besten, wenn eine *persönliche Kontaktebene* hergestellt werden kann (BRÖG/LORENZEN: 17), weil insbesondere der potenzielle ÖPNV-Kunde eines breiten Spektrums an Informationen bedarf. Darüber hinaus sehen die Autoren den Vorteil des *persönlichen* Dialogs zwischen

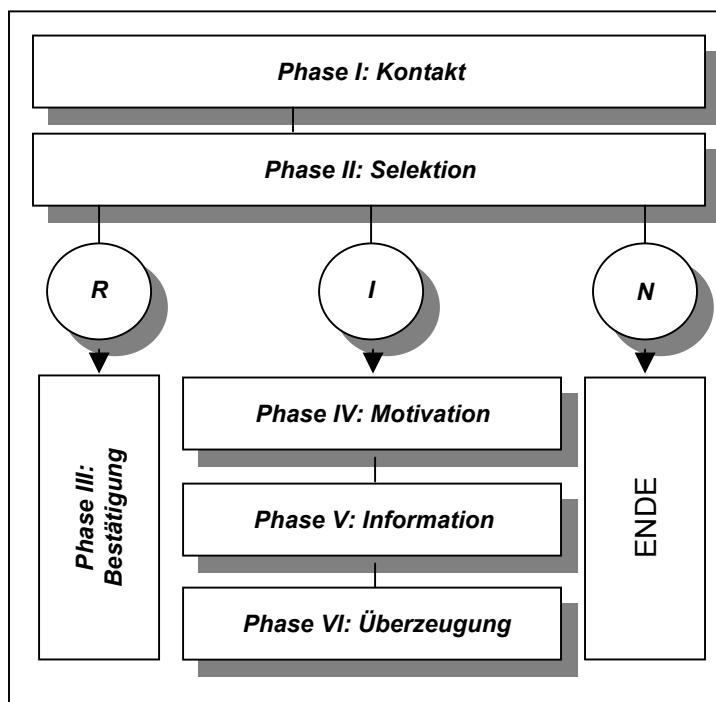
---

<sup>1</sup> vgl. Unt.-Kap. 6.2, S. 119 ff

(potenziellem) Kunden und Mitarbeiter, weil sich darüber sowohl sukzessive eine *Kundenbindung* herstellen als auch *Verhaltensänderungen* zur positiven Sichtweise des ÖPNV bewirken ließen (ebda.). Dieser Ansatz des „Indimark“ (BRÖG) stellt eine erfolgreiche Strategie des „individualisierten Marketings“ dar (vgl. HANSS/BAUMGARDT: 40; HANSS 2002: 53), die im folgenden näher erläutert werden soll.

Für die Umsetzung dieses Marketingansatzes wurde von BRÖG/ LORENZEN ein „Phasenkonzept“ erarbeitet, das sich aus sechs „Phasen des Indimark“ zusammensetzt auf der Basis eines zielgruppenorientierten und stufenweisen Dialogs mit Haushalten (s. *Abbildung 18*).

Abbildung 18:  
Dialogorientierte Phasen des Indimark



Quelle: nach BRÖG/LORENZEN: 17; eigene Gestaltung, Schroll 2002

Dazu werden über eine telefonische/schriftliche *Kontaktphase* Informationen über die kontaktierten Haushalte gesammelt. In einer *Selektionsphase* wird eine Klassifizierung der Informationen vorgenommen und nach „interessierte/interessante Haushalte“ (Gruppe I), in „regelmäßige ÖPNV-Nutzer“ (Gruppe R) und in „nicht-interessierte/interessante Haushalte“ (Gruppe N) unterteilt. In einer *Motivationsphase* werden Probleme und Wünsche der Gruppen I und R herausgefiltert, denen in einer *Informationsphase* Genüge getan wird. Der

Hauptakzent liegt dann auf der abschließenden *Überzeugungsphase*, die neben telefonischen Beratungsgesprächen sogar Hausbesuche umfassen kann (BRÖG/ LORENZEN: 17).

Nach der *Überzeugungsphase* wird für die „Gruppe I“ ein zeitbegrenztes Probeticket bereitgestellt, damit das ÖPNV-Angebot erprobt werden kann. Die „Gruppe R“ wird dagegen „nur“ durch ein kleines Geschenk in ihrem bisherigen Nutzerverhalten bestätigt, weil ein Testticket im Prinzip den Kauf einer Fahrkarte ersetzen würde (ebda.). Wenn auch der Einsatz dieses Strategieinstruments zunächst kostenaufwändig ist, so ergibt sich aber, durch Studien belegt, ein „nachweisbarer *return of investment*“ (ebda.). Nach einer Musterrechnung von SOCIALDATA würden sich bei einer Anwendung auf realistische 50.000 Zielpersonen und jeweils zusätzliche 20 Fahrten pro Person/Jahr (mittlere Wirkungsannahme) und Jahr bereits im ersten Jahr die Ausgaben amortisiert haben. Über einen Zeitraum von fünf Jahren würde dies bedeuten, dass „der Ertrag sich in den Folgejahren auf mindestens das Dreifache steigern“ (ebda.) ließe. Der Einsatz von „soft policies“ und direkte individualisierte Ansprache wird als eine geeignete Strategie im ÖPNV-Marketing gesehen, die vor allem über Imageverbesserungen der Erhöhung der Wettbewerbschancen dient (z.B. PRIEWASSER/HÖFLER 2000: 25 f; HANSS: 52).

### 7.2.3 *Branding* – eine „neue“ Marketingstrategie im Dienstleistungsbereich ÖPNV

Im Gegensatz zur „klassischen Markenartikeldefinition“, wo ein Produkt im wesentlichen über seine physikalischen Qualitäten und Formen beschrieben und unter diesen Gesichtspunkten auf dem Markt angeboten wurde (MEFFERT/BRUHN: 312), ist im Dienstleistungsbereich zur stärkeren Differenzierung der vielfältig homogenen Produkte die „Markierung“ (*branding*) von immenser Wichtigkeit. Nur „die Marke“ – und nicht mehr das eigentliche Produkt – verfügt über eine zur Marktbehauptung notwendige „Individualisierungsfunktion“, zur Produktdifferenzierung „im Kopf“ des Kunden (vgl. ebda.). Daher kann eine erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistung im wesentlichen nur durch den Aufbau von „Images“ erreicht werden.

Dieser marktstrategische Aspekt des *branding*, abgeleitet aus dem Konsumgüter- und allgemeinen Dienstleistungsbereich, nimmt inzwischen

auch Raum im ÖPNV-Produktions- und -Erstellungsprozess ein. Ziel dieses Unterkapitels ist es, diesen „neuen“ Weg zur Verbesserung der Marktchancen für den ÖPNV zu untersuchen und deren Erfolgchancen abzuschätzen. Der erste Schritt zur Einschätzung erfolgt daher über eine grundsätzliche Analyse des *brandings im Dienstleistungsprozess* (7.2.3.1), der dann Erfahrungsberichte aus der Praxis zum *branding als Marktstrategie im ÖPNV* gegenübergestellt werden (7.2.3.2).

### 7.2.3.1 Branding im Dienstleistungserstellungsprozess

*Kundenorientierung* und *branding* sind Elemente von Marktstrategien, die im Prinzip aus den gleichen ökonomischen Zusammenhängen hervorgegangen sind: übersättigte Märkte, wo sich Markterfolg nur über den Gewinn bzw. Erhalt von Kunden einstellen kann, was aber eine klare Produktdifferenzierung erfordert. Während jedoch *Kundenorientierung* global auf die Erfüllung von Kundenbedürfnissen ausgerichtet ist, bedeutet *branding* das Verändern eines Produkts zur „Marke“ als Image, als im Prinzip abstraktes Bild, dessen Inhalte nicht mit dem Produkt an sich, sondern mit „Persönlichkeit“, mit „Kultur“, mit „Assoziationen“ in Verbindung gebracht werden (KOTLER/BLIEMEL: 737 f). Diese Veränderung der Bedeutung von Marken für Alltag und Kultur in der Verkaufsstrategie gilt als entscheidend, „denn Unternehmen mögen Produkte herstellen, aber die Verbraucher kaufen Marken“ (KLEIN 2000: 30). In der Marke sollte auch kein „Symbol“ oder lediglich ein „Logo“ gesehen werden, welches sich nur reflexiv im Bewußtsein äußert. Das Wesen der Marke liegt darin, ihr eine tiefe Bedeutung zu geben (KOTLER/BLIEMEL: 737). Aus diesem Grund stellen viele der bekannten Warenproduzenten heutzutage selbst keine (realen) Produkte mehr her, sondern die Ware wird von anderen Unternehmen produziert und dann mit einem „Produktnamen“ versehen. Dadurch tritt zunehmend die Identifikation mit dem Produkt in den Hintergrund, jedoch tritt an seine Stelle dann der Markenname. Aus diesem Grund sind Firmen „ständig auf der Suche nach kreativen neuen Wegen, das Image ihrer Marken aufzubauen und zu verbessern“ (KLEIN: 26). Demzufolge muss marktstrategisch entschieden werden, auf welcher Bezugsebene eine Markenidentität beim Kunden implantiert werden soll, ob z.B. die Marken „schwerpunktmäßig mit ganz konkreten Produkteigenschaften oder

Ausstattungs-elementen verankert werden oder mit abstrakteren Nutzenaspekten und Werten?“ (KOTLER/BLIEMEL: 737).

Im Dienstleistungsgewerbe berührt insbesondere der letzte Aspekt einen wesentlichen marktstrategischen Bereich: wie profilieren sich meine Produkte gegenüber Wettbewerbern, vor allem, wenn diese Produkte von ihrer Eigenschaftsseite her eine starke Differenzierung gegenüber gleichen/ähnlichen Produkten nicht zulassen bzw. aus diesen Gründen zu Substitutionen einladen? Die Strategie des *branding* zielt im Prinzip direkt auf den Dienstleistungskunden, weil Leistung hauptsächlich erst nach der Nutzung überprüft und beurteilt werden kann bzw. „eine Beurteilung der Leistungsbestandteile (...) gänzlich unmöglich (ist) und (...) lediglich auf Glauben und Vertrauen (beruht)“ (MEFFERT/BRUHN: 311). Das dadurch vom Kunden empfundene „höhere subjektive Kaufrisiko“ kann durch starke Dienstleistungsmarken aufgefangen werden. Sie können „als Vertrauensanker dienen und somit das empfundene Risiko reduzieren“ (ebda.).

Nach MEFFERT/BRUHN stellt die Marke ein „sozialpsychologisches Phänomen“ dar, die einerseits das Produkt-Vertrauen und die –Bindung festigt, andererseits auch Sicherheiten bei Kaufentscheidungen vermitteln soll (a.a.O.: 313). Die Marke selbst bzw. das „Markieren eines Produkts“ werden von zwei Aspekten getragen, die in der Vermittlung des *brandings* von hoher Bedeutung sind, weil sie sowohl „intern“ als auch „extern“ die Markenidentität fördern und stärken: das „Selbstbild“ und das „Fremdbild“ der Marke (*brand*), wie von den Autoren formuliert (ebda.):

- „Das **Selbstbild** beinhaltet die Perspektive der internen Anspruchsgruppen. Aufgrund des intensiven Kundenkontakts ist die Bedeutung des Selbstbildes in der Dienstleistungsbranche für die Markenwahrnehmung weitaus bedeutender als im Konsumgüterbereich. Daher sind die internen Leistungspotenziale durch das Markenmanagement besonders zu berücksichtigen.“
- „Das **Fremdbild** der Markenidentität ergibt sich hingegen aus der Perspektive externer Anspruchsgruppen und wird mit Image gleichgesetzt. Da bei Dienstleistungen vor einer erstmaligen Konsumtion die Unsicherheit des Konsumenten besonders hoch ist und diese vielfach durch eine gezielte Informationssuche bei Bekannten, Verbraucherverbänden und sonstigen Meinungsführern reduziert wird, stellt auch das Fremdbild einen wesentlichen Ansatzpunkt für das Markenmanagement dar.“

Ähnlich dem oben definierten Selbst- und Fremdbild ist vor allem die „Visualisierung des Markenzeichens“ von herausgehobener Bedeutung (a.a.O.: 316). Somit stellt sich für das Markenmanagement die Frage, wie das „Image“ vermittelt werden kann, wenn kein diesbezüglicher physikalischer Bezugspunkt vorhanden ist. „Gerade bei solchen Leistungen ist aber eine Visualisierung dringend angezeigt, da der Verbraucher speziell bei Dienstleistungen noch stärker als bei Sachgütern nach Bewertungsmaßstäben sucht und diese Bewertung durch eine physische Markierung unterstützt wird“ (ebda.). Für MEFFERT/BRUHN ergibt sich daraus, dass die Leistung (Marke/Produkt) dort zu verankern ist, woran sich der Leistungsnehmer orientiert, gegebenenfalls an bestimmte „Träger“ übertragen wird, die diese Leistung entweder symbolisieren oder transportieren (a.a.O.: 316 f). Für den ÖPNV-Bereich ist diese Bedeutung des *branding* recht augenfällig: das unverwechselbare Produktlogo, Kleidung, die umfassende Produktqualität, die von den physikalischen bis zu den „immateriellen“ Elementen reicht (Fahrzeuge, Strecken- und Liniennetz, Taktabstimmung, Service, Kommunikation etc.).

Die „Botschaft“ oder das „Image“ müssen nach innen wie nach außen wirken. Dazu verhilft in erster Linie der „erste Eindruck“, den ein Kunde vom Dienstleister erhält: nicht nur durch die persönliche Interaktion, in dem „markierte“ Mitarbeiter den Kunden gegenüberstehen (a.a.O.: 317), sondern auch in Form einer Identifizierungsmöglichkeit (Corporate-Identity) für den Kunden selbst, in dem er bereit ist, „Marken“-Präsente anzunehmen oder sich in „Shops“ gegen Bezahlung mit diesen Marken zu versorgen (externe Kontaktobjekte). Diese Artikel geben dem Kunden die Möglichkeit, „den inneren Kontakt zur Dienstleistung aufrechtzuerhalten, die Erinnerung zu pflegen und den Konsum gegenüber Dritten zu demonstrieren (a.a.O.: 317 f). Die eindeutigste Beziehung, die ein *brand* zum Kunden erreichen kann, tritt dann ein, wenn er sich selbst zum „Logo“ stilisiert, in dem er z.B. Textilien trägt, die diese Markierung abbilden (externes Kontaktsubjekt). „Vielfach geht mit einer solchen Markierung auch der Wunsch eines Imagetransfers vom Anbieter auf den Kunden einher“ (a.a.O.: 318). Somit wirken die Entwicklung und der Einsatz einer „Marke“ in zwei Richtungen: zum einen bewirkt sie *Kundenbindung* (Außenwirkung), zum anderen *Mitarbeiterbindung* (Binnenwirkung). Insbesondere *Corporate design* und *Corporate Identity* sind die tragenden



Säulen eines *branding*-Konzepts zur Identifizierung mit der im Unternehmenskontext stehenden „Philosophie“.

Die „Großen“ in der Verkehrsbranche (Automobilkonzerne, Deutsche Bahn AG etc.) bedienen sich bereits solcher Marktstrategien. Will der ÖPNV insbesondere in der Fläche seine Marktchancen verbessern, dann sollten auch in den dispersen Räumen solche „Markenkonzepte“ erwogen werden. Welche Möglichkeiten dieser Strategie eingeräumt werden, zeigt der nachfolgende Abschnitt.

### 7.2.3.2 *Branding* – Marktstrategie im ÖPNV

Der europäische Wettbewerb und die Öffnung des Marktes im öffentlichen Verkehrssektor erforderten die Abgrenzung eigener ÖPNV-Produkte zu Wettbewerbern. Die „Unverwechselbarkeit“ eines Produkts stand schnell im Fokus des Bemühens. Es mussten nicht nur neue Produkte geschaffen, sondern auch Wege gefunden werden, diese Produkte „individuell“ – mittels einer „Markierung“ – im Verkehrsmarkt zu plazieren. Das *branding* wird in der Tat im Geschäftsfeld ÖPNV als „neuer Weg“ gesehen, den ÖPNV marktfähiger zu gestalten, was insbesondere auf den intermodalen Wettbewerb zielt. Thematisch schlägt sich dieser „neue Weg“ seit etwa Mitte 2001 in der Fachpresse nieder, wenn auch nur in geringer Weise publiziert.<sup>1</sup> Ziel dieses Abschnitts ist daher zu analysieren, wie und ob die bisher im allgemeinen als Marketingstrategien im Dienstleistungsbereich eingeführten und erprobten „Markierungen“ auf den Dienstleistungsprozess des ÖPNV angewandt worden sind und wie diese Strategie dort eingeschätzt wird. In Bezug auf *Kundenorientierung* greift offensichtlich auch die Einsicht, dass noch stärker auf das individuelle Verhalten des Kunden im ÖPNV eingewirkt werden muss (vgl. KAROPKA/MILLER/OPPEL/BIHN 2000: 18 ff), um über das *branding* eine nachhaltige Kundenloyalität und –bindung zu erreichen.

Grundsätzlich wird im ÖPNV-Dienstleistungsbereich die Notwendigkeit erkannt, über „emotionale Erlebniswelten“ und über „Lifestyleprogramme“ die unverwechselbare Identität des Produkts herauszustellen. Maßnahmen und „Philosophien“, die die Markenpolitik eines Verkehrsunternehmens unterstützen, dienen sowohl der „internen“ wie „externen“ Kundenbindung als auch

---

<sup>1</sup> Das Thema der „Markierung“ und des *branding* wurde bisher in DER NAHVERKEHR, in der Zeit etwa Mitte 2001 bis Ende 2002, dreimal aufgegriffen; aus der Zeit davor und auch aus anderen Fachzeitschriften ist dazu thematisch bisher nichts belegt.

der Produktdifferenzierung. „Gerade weil die Verkehrsverbünde als Aufgabenträger verstärkt betonen, dass Verkehrsleistungen austauschbar sind, bekommt die Marke im Verkehrssektor eine neue Bedeutung. Sie wird zum strategischen Schlüssel im Kampf um Verkehrsaufträge und Neukundengewinnung. Folglich sind Verkehrsbetriebe gut beraten, ihre bisher austauschbaren Dienstleistungen zu einem unverwechselbaren Markenprodukt weiterzuentwickeln. Damit aber eine Marke im Verkehrsmarkt entstehen kann, müssen folgende Merkmale erfüllt werden: umfassende Leistungs- und Servicequalität, ein dauerhafter Wille zur Kundenorientierung, Fahrzeuge, die sich im Design klar von Konkurrenzfahrzeugen abheben“ (WILL: 64).

Mit diesem Zusammenhang von „Marke“ und dem allgemeinen Trend zur Individualität, den Erfordernissen eine Identität herzustellen, um der Strategie der *Kundenorientierung* einen „Vertrauensanker“ zu verschaffen, begründen KÖNIG/DRESSEL ihren Design-Ansatz, mit dem sie dem „regional ausgerichteten SPNV“ eine neue Marktchance eröffnen wollen. Mit ihrer Kreation, der *Oberpfalzbahn*, ist ein Konzept entwickelt worden, mit dem „positive, Zeichen setzende Innovationen kommuniziert werden“, weil sich der Markt im Bereich des SPNV durch neue Anbieter differenziert (KÖNIG/DRESSEL: 64 f). Die Autoren nehmen in ihrer Begründung des „Markenprodukts *Oberpfalzbahn*“ ganz bewusst und eindeutig Anleihen aus dem hochpreisigen Konsumgüterbereich und aus der Automobilbranche auf, wo sie auf entsprechende „Image-Kampagnen“, die des „Eigenverständnisses“ einer Marke (Corporate Identity) bis hin zum gesamten „Erscheinungsbild“ der Marke (Corporate Design) Bezug nehmen, an Hand der konkreten Markennamen (Mercedes, Boss, Nike etc.) in den Köpfen der Kunden Bilder (Images) entstehen lassen (a.a.O.: 64).

„Wiener Linien“ ist der *brand*, womit sich das Wiener Verkehrsunternehmen sowohl von Wettbewerbern als auch vom mIV absetzen will. Auch hier tritt das allgemeine Phänomen auf, dass der Wettbewerb und die Liberalisierung des europäischen Verkehrsmarkts ihre Spuren hinterlassen haben. Nachdem jahrelang die „Hardware“ kostenintensiv ausgebaut worden war, andererseits die öffentlichen Mittel ständig zurückgefahren werden mussten, „gewinnt das Markendenken für die Wiener Linien eine noch stärkere Dynamik“ (LICHTENEGGER/SCHILLINGER 2001: 51). Hinzu kommt noch die Privatisierung des Verkehrsunternehmens, was eine eindeutige Marktposition

verlangt. Die Situation eines „regionalen Players“ erfordert demnach eine Veränderung in der marketinggemäßen und werblichen Ausrichtung auf den bisherigen (End-)Kunden, der über mehrere Möglichkeiten verfügt, seine Mobilitätsbedürfnisse zu befriedigen, da – wie festgestellt wurde – der Kunde in zwei von drei Fällen durchaus auf Alternativen für seine Fortbewegung zurückgreifen könnte (a.a.O.: 52). Um sich also auf dem freien Markt, dessen prinzipielle Bedingungen auch für den Verkehrsmarkt zutreffen, behaupten zu können, sind zusätzliche Schritte zur Differenzierung einzuleiten, was mit einem „Markennamen“ bereits begonnen wurde, aber für die Wiener Linien noch angepasst werden musste. „Der abstrakte Begriff *Marke* musste zunächst für die Wiener Linien unter diesen veränderten Rahmenbedingungen definiert und danach auch langfristig gelebt werden. Ihre *Marke* umfasst dabei sowohl visuelle als auch nicht sichtbare Ausprägungen. Botschafter nach außen ist zunächst ein einheitlich verwendetes und für alle Bereiche des Unternehmens eingesetztes Logo, das für Drucksorten (für unterschiedliche Medien – d.Vf.) auch in erweiterter Form zu nutzen ist. Diese Einheitlichkeit stellt sicher, dass Darstellungen oder Aussagen einer Firma in der Flut der werblichen Information leichter erkannt und identifiziert werden können“ (ebda.). Gleichermaßen erhalten die Mitarbeiter auf das *branding* bezogene Schulungen, um ein dem Markenselbstverständnis entsprechendes Verhalten sowohl beim Kunden als auch intern einzubringen.

Strategisch lässt sich das *branding* auch mit anderen Strategien, die auf „Persönlichkeit“ oder „Individualität“ basieren, kombinieren, z.B. mit dem „individualisierten Marketing“ oder dem „Direkt-Marketing“, da für den Kunden analog zum *branding* im Konsumgüterbereich starke emotionale Bezüge zur Produktidentifikation hergestellt werden können (LICHTENEGGER/SCHILLINGER 2001: 51 f). Eine „Marke“ steht darüber hinaus auch für ein „Produktvertrauen“, welches für ein „Verkehrsunternehmen ein effizientes Wertschöpfungsinstrument“, sozusagen eine „Investition“, werden könnte (LUNKENHEIMER/GEORGI: 37; dazu auch KOTLER/BLIEMEL: 735). Dazu muss der *brand* aber emotional aufgeladen und mit „Persönlichkeit und Charisma“ (LUNKENHEIMER/ GEORGI: 37) ausgestattet werden.

Der Wettbewerb erfordert die Notwendigkeit zur Produktdifferenzierung, um auf dem Verkehrsmarkt bestehen zu können. Die „Markierung“ oder das *branding* von Produkten hilft dem Aufbau von Marketingstrategien. Diese Zeichen, die im Konsumgüterbereich bereits gang und gäbe sind, fassen

sukzessive auch im ÖPNV-Markt Fuß. Anwendungs- bzw. Einsatzgebiet ist aber hier überwiegend der intramodale Verkehrsmarkt, wenn auch in Wien ein deutlicher Fokus auf dem mIV und damit auf dem intermodalen Wettbewerb liegt. Somit scheint mit dem *branding* zwar insgesamt ein gangbarer Weg gefunden worden zu sein, ÖPNV-Angebote so zu „individualisieren“, dass sie erfolgreich auf dem Verkehrsmarkt bestehen können. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob mit dieser Marktstrategie ein Plus für den ÖPNV erreicht werden kann. Bei einer Vielfalt von Mobilitätsmöglichkeiten, wie sie z.B. eine Großstadt bietet, kann eine „Markierung“ des ÖPNV-Angebots durchaus Identitäten herausbilden, die dem Produkt zum Erfolg verhelfen können. Wo das ÖPNV-Angebot gering, der Anteil des mIV jedoch sehr hoch ist, wird sich eine Markenidentität erst dann herausbilden, wenn über die *basics* hinaus ein ÖPNV-Angebot entwickelt wird, welches dann nicht nur das Produkt, sondern auch das Bewusstsein potenzieller Kunden „markiert“ hat.

### 7.3 Praktische Anwendung von *Kundenorientierung* im Verkehrswesen

In Bezug auf Marktgestaltung im Verkehrsbereich muss immer noch die Automobilbranche als der große Innovator gesehen werden. Sicherlich spielen die besseren „objektiven“ Marktbedingungen in Bezug auf gesellschaftliche Akzeptanz und politischer Unterstützung eine große Rolle. Gleichermäßen darf es bei den zur Verfügung stehenden Marketing- und Werbeetats in z.T. Milliardenhöhe nicht wundern, wenn am Markt „gepowert“ wird, während die ÖPNV-Branche mit insgesamt nur zweistelligen Millionenbeträgen auskommen muss. Andererseits zeigt aber der „Wettbewerber“ des ÖPNV, unabhängig vom großen Etat, eine Vielfalt an Ideen, Innovationsbegabung und „Aggressivität“ in der Marktgestaltung, die den Kunden beeindruckt. Aus diesem Grund kann für die Marktgestaltung im ÖPNV von der *erfolgreichen Kundenorientierung* im mIV-Bereich „gelernt“ werden (**Abschnitt 7.3.1**). Wenn auch die Marktgestaltung im ÖPNV durchaus Fortschritte aufweist, wie vordem aufgezeigt und weiterhin in der Fachpresse positiv nachgezeichnet wird (z.B. HAAS/STRÖMER 1999), so fehlen ihr andererseits systematische und ausgereifte *kundenorientierte* Konzepte und Strategien, was insbesondere den ÖPNV in der Fläche betrifft. Einen diesbezüglichen Baustein als Teil eines systematischen Konzepts für Service und gleichzeitig Marktgestaltung liefert ein derzeit aktuelles wie nennenswertes Beispiel zum *Busservice* aus Schleswig-Holstein (**Abschnitt 7.3.2**).

#### 7.3.1 Erfolgreiche Kundenorientierung: Marktgestaltung in der Automobilbranche

Die Automobilbranche ist seit über 50 Jahren konstant erfolgreich, wie u.a. die jährlichen Zulassungszahlen an Neufahrzeugen in Deutschland belegen (BMVBW 2000: 144 ff; BMVBW 2001/02: 139 ff). Aufgrund der Marktsättigung wendet sich die Automobilbranche jedoch vom ehemals gerne eingesetzten „Mythos Automobil“ ab. Er erscheint inzwischen als tragfähige „Botschaft“ wenig geeignet, innerhalb des Automarkts für ökonomische Erfolge zu sorgen (HOLLAND/ HEEG: 43), es sei denn, durch besondere, nicht unbedingt für den Massenkonsum vorgesehene Marken wie Rolls Royce oder Porsche oder die spektakulären Formel-1-Rennen, die innerhalb eines Großteils der Bevölkerung zu einer generellen Identifikation mit dem Auto beitragen. Daher wird beim Massenprodukt „PKW“ in hohem Maße auf „soft skills“ gesetzt und es

werden *Kundenbindungsstrategien* entworfen. Die Automobilbranche ist als Spitzenreiter in der Umsetzung *kundenorientierter* Maßnahmen anzusehen (DROEGE: 33).

Den Zusammenhang, warum die Automobilbranche einerseits weiterhin auf Gewinnkurs liegt – unabhängig von einigen Markteinbrüchen bestimmter Marken –, andererseits auch in der *Kundenorientierung* „Spitzenreiter“ ist, wird von HOLLAND, spezialisiert auf Marketing in der Automobilbranche, und HEEG, verantwortlicher Leiter für Direktmarketing in der gleichen Branche, dargestellt. Sie verweisen in ihren Veröffentlichungen gleichzeitig auf die Chancen, sowohl von der Automobilbranche in Bezug auf Kundenbindungsstrategien zu lernen (HOLLAND/HEEG 1998) als auch erfolgreiche Strategiebeispiele aus dem *Kundenbindungsmanagement* der Automobilwirtschaft zu übernehmen (HOLLAND 2000). Die Betrachtung dieser Strategien reduziert sich dabei auf praxiserprobte Beispiele. Welche Ziele dahinter stehen, welche Kundenbindungsprogramme und Umsetzungsstrategien dafür erforderlich sind, wird im folgenden thematisiert.

#### 7.3.1.1 Ziele der Kundenbindungsstrategien

Ursache für eine ausgefeilte Strategie der Kundenorientierung ist zum einen die Marktsättigung auf dem europäischen Markt generell als Folge des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt (HOLLAND 2000: 401). Zum anderen setzten sich, nach einer jahrzehntelangen Dominanz deutscher und anderer europäischer Automarken im EG-Bereich (GÜNDLING: 213), japanische PKW-Produkte – von Funktion und Aussehen nicht wesentlich unterschieden – dadurch durch, dass sie eher den „Bedürfnissen und Erwartungen des Marktes entsprachen“ (a.a.O.: 215), gleichzeitig waren aber auch die Fahrzeuge gegenüber denen deutscher Firmen entweder günstiger oder, bei gleicher Preislage, umfangreicher ausgestattet.

Ziel von Kundenbindungsstrategien in der PKW-Branche ist die Schaffung einer „Unique Selling Proposition (UPS)“ (HOLLAND/HEEG: 19), die im Kern davon ausgeht, dass bei anerkannt gleicher Qualität von Produkten in der Automobilbranche „die Beziehung zum Anbieter und die Qualität der Kundenbetreuung zum entscheidenden Faktor“ wird (ebda.; HOLLAND: 402). Grundlage dieser Zielstellung ist die Erkenntnis, dass die Ansprüche von Kunden erheblich über die Produktqualität – im engeren Sinne (d. Vf.) –

hinausgeht (ebda.). Es soll eine Vertrauensgrundlage hergestellt werden. Diese Vertrauensebene ist das wichtigste „Ziel-Portal“, weil der Autokunde heutzutage, im Gegensatz zu den frühen Jahren der Bundesrepublik, beim Neukauf immer weniger zur sogenannten Markenloyalität neigt. Daher sortiert man z.B. Informationen für den von Werbebotschaften überlasteten Kunden vor, um mit der Ausrichtung auf spezifische Interessen „ökonomische Wirksamkeit“ zu erzielen (ebda.)<sup>1</sup>. Die persönliche Ansprache und Aufbereitung von Informationen werden dann auch nicht als lästig empfunden, wie HOLLAND aus einer Befragung zum „Loyalty-Marketing“ ableitet (a.a.O.: 403). Weiterhin zielen Kundenbindungsstrategien auf den Abbau von „Dissonanzen“ beim Kunden. Hier gilt es, die Richtigkeit einer Entscheidung beim Kauf eines spezifischen PKWs mit konformen Argumenten zu unterstützen, sozusagen mit dem Kunden eine Art von „Rechtfertigungsstrategie“ zu entwickeln, was seine Kaufhandlung legitimiert (a.a.O.: 403 f). Der „zufriedene Kunde“ ist das übergeordnete Ziel der Kundenbindungsstrategie. Es ist letztendlich die sicherste Marketingmaßnahme, die auch gezielt bei anderen (potenziellen) Kunden eingesetzt werden kann (a.a.O.: 404).

### 7.3.1.2 Notwendigkeit eines Kundenbindungsprogramm

Der zufriedene Kunde, so HOLLAND, sei zwar keine hinreichende, aber eine notwendige Voraussetzung (ebda.). Die Automobilbranche bedient sich deshalb zur Steigerung von Kundenzufriedenheit verschiedener Programme. Ausschlaggebend für diese verfeinerte Kundenstrategie, auf die später noch eingegangen wird, ist zum einen der hohe Prestigewert des Autos, welcher u.a. mit dem „hochpreisigen Konsumgut Automobil verbunden ist“ (a.a.O.: 406). Zum anderen leitet sich davon auch die „persönliche Wichtigkeit“, die der PKW im Vergleich mit anderen Konsumprodukten in der Gesellschaft einnimmt, ab. Der Kauf eines Auto spielt sich für den Kunden schon in einem weit vorgelagerten Feld ab. Die abschließende Kaufentscheidung wird in einem mehrphasigen Prozess über einen langen Zeitraum getroffen (a.a.O.: 406 f), weil neben der Produktentscheidung meist auch ein Finanzierungsproblem zu bewältigen ist. Daher fällt die Entscheidung nicht erst, wenn der Kunde im Verkaufsraum steht. Grund ist, dass der „Konsument (...) über wenige oder gar keine bewährten Entscheidungsmuster (verfügt)“ (ebda.). Aus diesem Grund gilt in der Automobilwirtschaft im Prinzip in Analogie zu einem

---

<sup>1</sup> vgl. auch Abschnitt 5.1.3, S. 96 ff

bekanntem Ausspruch aus der Fußballwelt „nach der Kaufentscheidung ist vor der Kaufentscheidung“. Das bedeutet, dass die Kundenbindungsprogramme strategisch bereits vor einer Kaufentscheidung anzusiedeln sind, wobei die Beratung beim Kauf „nur“ eine Produktentscheidung darstellt, jedoch das „After-Sales-Marketing“ (a.a.O.: 408) den Kunden sowohl für das Produkt sichert als auch für den anbietenden Händler.

Eine „verfeinerte Kundenstrategie“ innerhalb des „After-Sales-Marketing“ stellt z.B. ein „Kundenkontaktprogramm“ (KKP) dar. HOLLAND führt dazu als diesbezügliche Komponenten die „Kundenbetreuung und ein überlegenes Service-Marketing“ an (a.a.O.: 405). Ein KKP zeichnet sich vor allem durch seine „unaufdringliche Präsenz“ aus, die „zu einer emotionalen Verbundenheit des Kunden mit dem Produkt bzw. dem Händler führt“ (ebda.). Ein solches Programm erfordert neben der Informations- und Datenpflege u.a. „Kreativität bei der Kundenansprache sowie leistungsfähige Logistikpartner“ (ebda.). Die zentrale Aufgabe eines KKP ist einerseits die systematische Betreuung des Kundenstamms, andererseits wird dadurch auch die Gewinnung neuer Kunden sichergestellt (a.a.O. 410).

### 7.3.1.3 Umsetzung der Kundenbindungsstrategien

Ausgangspunkt für die Umsetzung von Kundenbindungsstrategien sind zum einen die nachlassende Kraft herkömmlicher Werbemittel, die überwiegend das Produkt „Auto“ im Fokus hatten, zum anderen die zunehmende Informationsflut aufgrund der Vervielfachung von Werbeträgern. Diese Informationsflut führte dazu, dass „die Unternehmen (...) ihre Werbebudgets ständig ausweiten (müssen), um eine bestimmte angestrebte Reichweite zu erreichen“ (HOLLAND: 403), letztendlich ohne gravierenden Niederschlag in der Verkaufszahlen. Dieses Auseinanderklaffen von Unternehmungserfolg und Mitteleinsatz führte zu neuen und innovativen Marktstrategien im Automobilmarkt. Im folgenden wird beispielhaft herausgestellt, welche Kundenbindungs- und Umsetzungsmaßnahmen von der Automobilbranche als besonders relevant angesehen wird.

Die Umsetzung von Kundenbindungsmaßnahmen führt über die emotionale Sphäre, sowohl als Ausgangspunkt als auch im Ergebnis. Es sind die „neuronalen Prozesse“ (z.B. GÜNDLING: 61 ff), die diese Bindungen steuern und die das Produkt „Auto“ vom Erwerb bis zur Ersatzbeschaffung begleiten (HOLLAND: 407). Ein besonderer Ansatz der Kundenbindung liegt zum einen



in der „Direktansprache“ durch personalisierte Werbemittel. Eine entscheidende Größe auf die Geschäftsbeziehung mit dem Kunden ist dabei die Kontakthäufigkeit bzw. –regelmäßigkeit (a.a.O.: 403). Dies geschieht in der Regel durch Kundenzeitschriften, durch Einladungen zu Veranstaltungen, durch Grußkarten etc. (ebda.).

Die japanischen Hersteller waren bei der Einführung von neuen Marketingmethoden besonders erfinderisch: sie entwickelten bereits frühzeitig die direkte Kundenansprache, wie das Beispiel eines gezielten „personalisierten Mailings“ zeigt: mittels einer Videokassette wurde einer nach Einkommen segmentierten potenziellen Kundschaft das Spitzenprodukt des Autokonzerns vorgestellt und zu einer Probefahrt eingeladen (GÜNDLING: 215). In der moderneren Version führt z.B. BMW den Kundenkontakt über eine CD-ROM herbei, die so gestaltet ist, dass der potenzielle Kunde sowohl die Ausstattung als auch die Finanzierung seines Wunschfahrzeugs „interaktiv“ planen und damit die Auswirkungen auf den Endpreis steuern kann (a.a.O.: 163). Damit trug BMW der Erfahrung Rechnung, dass die Preisnennung der Fahrzeuge einen zu großen Schock beim Kunden hinterließ und dieser somit für den Umsatz verloren war (ebda.). Die Kundenbindungsstrategie beim Verkauf des extravaganten Produkts „Porsche“ spricht z.B. überwiegend das „individuelle Bedürfnis“ an: es werden zusätzliche Dienstleistungen über eine „Porsche-Card“ angeboten, was dem Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten eröffnet, „die Partnerschaft mit dem Kunden zu pflegen und zu intensivieren“ (HOLLAND: 412). Nicht umsonst verweist DROEGE auf die erfolgreiche, weil konsequent durchgeführte Kundenorientierung in der Automobilbranche. Mit deren speziellen Kundenbindungsmaßnahmen wurde offensichtlich den prinzipiellen und theoretischen Rahmen der Dienstleistungserstellung (vgl. z.B. MEFFERT 2001; BRUHN 1999; WAGNER 1997)<sup>1</sup> gefolgt, wie die erfolgreichen Umsetzungsmaßnahmen in der Automobilindustrie belegen. Dieser Abschnitt über einen Ausschnitt der Marktgestaltung in der Automobilbranche soll exemplarische strategische Schritte für den ÖPNV aufzeigen. Die gesellschaftliche Rolle sowie die psychologischen Einflüsse „rund ums Auto“ sind nicht Gegenstand dieses Exkurses (s. dazu u.a. KRÄMER-BADONI 1984; BASTIAN 1990; MONHEIM/MONHEIM-DANDORFER; WOLF, W. 1993; HEINE u.a. 2001).

---

<sup>1</sup> vgl. Unt.-Kap. 6.2, S. 119 ff

### 7.3.2 Beispiel *kundenorientierter* Marktgestaltung: „Fahrgastbegleitung im Nahverkehr“

Die Einrichtung von „Fahrgastbegleitung“ ist im Prinzip nichts Neues. In den Hochzeiten des Eisenbahnverkehrs und auch im ländlichen ÖPNV gab es immer ein „zusätzliches Personal“, welches dem Reisenden bzw. dem Nutzer die Fahrt im öffentlichen Verkehrsmittel angenehm gestaltete. Es waren „Dienstmänner“, die die Koffer beförderten, der Schaffner, der den Zugbegleitdienst versah, und auch im Post- und Bahnbus sorgte der Schaffner nicht nur für den Fahrschein, sondern auch für Sicherheit und für Hilfen bei der Fahrt. Diese Dienstleistungen sind im Zuge der vermeintlichen „Effizienz“ betriebswirtschaftlicher Ergebnisse wegrationalisiert worden. Neuerdings, privat organisiert, sind wieder Gepäckträger in den (großen) Bahnhöfen zu sehen, *Service* erreicht wieder einen Stellenwert, wenn auch eher unter Marketinggesichtspunkten als unter sozialen Aspekten. Insgesamt sind solche Entwicklungen zu begrüßen. Sie geben dem öffentlichen Verkehr einerseits die soziale Komponente zurück, andererseits wird auch ein Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Wettbewerber mlV geschaffen, wie es im folgenden Beispiel aus Schleswig-Holstein eindeutig dargestellt wird.

Nach der Integrierung des freigestellten Schülerverkehrs in den ÖPNV, was etwa Ende der 1980er Jahre begann und inzwischen bundesweit ziemlich umfassend abgeschlossen wurde, stellte man fest, dass zwar – insbesondere in der Fläche – ein wirtschaftliches Standbein für den Weiterbetrieb des ÖPNV geschaffen worden war, jedoch Qualität und Flexibilität in der Bedienung deutlich abgenommen hatten. Bezog sich die Kritik der wenigen „Jedermann“-Fahrgäste zunächst auf Lärmentwicklung in den Bussen und deren mäandernden Linienführungen, die zwar die Schulträger hinsichtlich der Kosteneffizienz, aber nicht die verbleibenden wahlfreien ÖV-Kunden zufriedenstellte, so wurde diese Kritik bald von zunehmenden Sicherheitsbedürfnissen und gewandelten Ansprüchen von Fahrgästen und der Ausrichtung der Verkehrsunternehmungen auf verstärkte Markterschließung abgelöst (KUMMER/PROBST 2001). Einerseits durch beständig zunehmenden Vandalismus, der zwar weniger Personen, dafür aber das kostspielige Fahrzeugmaterial betraf, andererseits dass der Fahrgast, der jetzt als Kunde galt, höhere Qualität und Attraktivität erwartete, sind als Produkt zur Marktgestaltung und Kundenorientierung, eine Reihe von unterschiedlichen *Serviceprojekten* ins Leben gerufen worden (z.B. Regionalverkehr Köln, vgl. HASSEL/FUSSHOELLER/ZEMLIN 2002; vgl. BURMEISTER 1996), aus denen das derzeit umfassend

am Kunden orientierte Projekt des Kreises Stormarn (S-H) unter dem Gesichtspunkt von verbesserter Attraktivität und Marktgestaltung herausragt (IWERSEN/HUPPERTZ 2002). Das Projekt in Stormarn ist deshalb beispielgebend für Marktgestaltung im ÖPNV, weil es seinen Fokus explizit auf eine „Fahrgastbegleitung“ ausgerichtet hat, die „zusätzliche Servicefunktion“ übernimmt, um „als Gestaltungsinstrument für einen attraktiven und kundenorientierten ÖPNV“ eingesetzt werden zu können (a.a.O.: 3), wobei auch die Schulwegsicherung integraler Bestandteil des Angebots wurde.

### 7.3.2.1 Konzeptentwicklung

Das Konzept des Stormarner *BusBegleitService* ist auf einen Flächenlandkreis ausgerichtet, in dem nicht nur die Schülerverkehre und die täglichen Berufs- und Versorgungsverkehre zu bewältigen sind, sondern der auch einem Anspruch als Tourismus- und Naherholungsgebiet für den großstadtnahen Bereich (Hamburg im Süden, Lübeck im Norden) zugenügen hat. Grundlagen für die politische Weichenstellung sind einerseits die in Zusammenhang mit dem Schülerverkehr entstandenen Problemfelder (Vandalismus), andererseits die Neuorganisation des ÖPNV-Netzes sowie der Ausbaus des Naherholungstourismus (ebda.). Ziel des Serviceaufbaus war zum einen die Erhöhung des subjektiven Sicherheitsgefühls der Fahrgäste zur Erhöhung der Attraktivität des ÖPNV und zur Steigerung der Fahrgastzahlen. Zum anderen wurde ein grundlegender sozialpolitischer Anspruch eingelöst, indem für diese Dienstleistungserstellung Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger in den Arbeitsmarkt reintegriert werden konnten. Kooperiert haben an diesem Projekt die *Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft* (BQS) Bad Oldesloe, das dortige Arbeitsamt und die regionale Busgesellschaft *Autokraft*. Für diese Konzeption bestand eine „gemeinsame Interessenslage von Kreispolitik, Kreisverwaltung, Verkehrsvertrieben und der regionalen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft“ (ebda.). Im Konzept wurden auf der Basis einer Vorabbefragung „sechs soziale Grundfunktionen“ des Fahrgastservices entwickelt (a.a.O.: 4), die im folgenden kurz skizziert werden:

- allgemeine Sicherheit und Betreuung im ÖPNV
- Prävention und Stärkung der Kommunikationsfähigkeit (Schülerverkehr)

- durch als *Service* identifizierbare Personen ein „nachfrageinduzierendes Serviceinstrument“ im ÖPNV zu generieren
- arbeitsmarktpolitische Maßnahme zur Re-Integration
- Stärkung der „sozialen Hilfsbereitschaft“ und der allgemeinen Kommunikation
- Erhöhung der ÖPNV-Attraktivität zur Verbesserung des ModalSplit zugunsten umweltfreundlicher Verkehrsmittel

Das Konzept des *BusBegleitService* basiert vom Grundsatz her „auf der Idee einer konsequenten Minimierung von Social Costs“ (ebda.), was bedeutet, dass der soziale Nutzen höher ausfallen soll als die zur Erstellung verbundenen Kosten, was wie folgt beschrieben wird: „Die Anwesenheit von Personal mindert nicht nur die direkten Kosten, die aus Verunreinigung, Vandalismus u.a. für das Verkehrsunternehmen entstehen, sie schafft auch Sicherheit, Kommunikation, Information, Sauberkeit, Geborgenheit, Belästigungsminderung und andere Komfortverbesserungen für den Fahrgast“ (a.a.O.: 5), was zur Attraktivitätssteigerung des ÖPNV führt.

#### 7.3.2.2 Praxisausbildung und Umsetzungsphase

Die Ausbildung zum *Fahrgastbegleiter* erstreckte sich über zwei Monate und erfolgte nach einem modularen Konzept: auf einen jeweils theoretischen Baustein setzte ein buspraktischer Baustein auf. Die verschiedenen Ausbildungsmodule leiteten sich aus den vorher definierten, zielbezogenen Aufgabenfeldern ab (a.a.O.: 6):

- Hilfen für die Fahrgäste (z.B. Handreichungen)
- Vermittlung subjektiven Sicherheitsgefühls
- Hinweise zu weiterführenden Verkehrsdiensten
- Ansprechpartner für „Mittlerfunktion“ zwischen Verkehrsbetrieb und Fahrgast
- Touristische Hinweise
- Erste-Hilfe-Leistungen
- Ordnungsfunktion im Bus
- Behindertenhilfen

- Betreuung und Kommunikation in der Schülerbeförderung
- Unterstützung des Fahrpersonals in Konfliktfällen
- Wahrnehmung übergeordneter Interessen, z.B. Datenerhebungen und statistische Aufgaben.

Das Gewicht der Ausbildungsmodule lag auf vier Schwerpunkten: Kommunikationstraining, Konfliktlösung, Busbetriebslehre und Tourismus/Ortskunde. Der Lehrgang umfasste 306 Stunden, die sich auf zehn Fachmodule aufteilten, mit Kenntnisvermittlung u.a. von ÖPNV-Grundlagen, zum Omnibusbetrieb, Rechtskunde für die Fahrgastbegleitung, Hygiene, Schulfragen etc.. Die Ausbildung ist so breit angelegt, dass mit diesen Qualifikationen auch Möglichkeiten zur Übernahme von Tätigkeiten in anderen Dienstleistungsbereichen vermittelt werden, z.B. im kommunalen Service, Tourismusinformation, Naturpflege etc. (a.a.O.: 7 ff).

Die Voraussetzung für die Umsetzungsphase zum Fahrgastbegleiter erforderte ein „qualitatives Mindestanforderungsprofil“, welches sich neben sogenannten sekundären Tugenden (Sauberkeit, Freundlichkeit etc.) vor allem auf die „Fähigkeit zum besonnen Handeln“ bei möglichen Konfliktfällen und „korrektes Auftreten mit Durchsetzungsfähigkeit“ fokussierte (a.a.O.: 9). Die Umsetzungsphase selbst war von hoher „Arbeitsmotivation“ der Auszubildenden und einer sich eigenständig und gruppenspezifisch entwickelnden „sozialen Kompetenz“ gekennzeichnet (a.a.O.: 10 f).

### 7.3.2.3 Projekterfahrungen

Die *Projekterfahrungen*, d.h. die Auswirkungen der praktischen Arbeit, die Kunden-, Arbeitgeber- und Mitarbeitererfahrungen und die Evaluierung der ersten Ergebnisse sind nicht nur für die Projektarbeit im Kreis Stormarn von Bedeutung, sondern sie liefern auch generelle Erkenntnisse zu neuen Ansätzen, den ÖPNV markt- und kundenorientiert zu gestalten und es scheint auch einen Bedarf dafür zu geben. Von Fahrgästen wurde bereits im Vorfeld des Einsatzes des *BusBegleitServices* ein eindeutiges Votum für eine Fahrgastbegleitung geäußert. Auf die Frage nach der Wichtigkeit eines solchen Einsatzes äußerten sich 95 % zustimmend (a.a.O.: 14 f). Die während des Betriebs vorgenommene Erhebung (Sample: 130) über die Qualität des Begleitservices gab es ein „eindeutiges Plädoyer“: 38 % benoteten ihre

Erfahrungen mit „sehr gut“, 35 % mit „gut“ und 16 % mit „befriedigend“ (a.a.O.: 16). Somit drückten insgesamt etwa 90 % der Fahrgäste ihre „Kundenzufriedenheit“ aus. Durch den Begleitservice empfanden knapp 86 % eine Zunahme an „subjektiver Sicherheit“. Bei der Aufgabenverteilung erwarten die Fahrgäste vom *BusBegleitService* zu etwa 95 % Unterstützung in den Bereichen „Hilfe“ und „Kommunikation“. Die Erfüllung von Aufgaben in den Bereichen „Schutz/ Aufsicht“, „Ordnung“ und „Sitzplätze für Kinder und Senioren“ wurden mit ca. 80 % ebenfalls für wesentlich relevant empfunden (a.a.O.: 15 ff), dagegen hatten Erwartungen an „Sauberkeit“ einen wesentlich geringeren Wert bei den Kunden als erwartet (a.a.O.: 16). Insgesamt zu 80 % bewerteten die Fahrgäste diese neue Einrichtung *BusBegleitService* als positiv, wobei der Wunsch nach zusätzlichem Kundenservice deutlich geäußert wurde, um z.B. „auch im Einkaufs- und Freizeitverkehr wieder vermehrt den Bus zu nutzen“ (a.a.O.: 17), was sich auch bereits praktisch durch eine „zum Teil beachtliche Zunahme der Nachfrage“ belegen lässt (a.a.O.: 14).

#### 7.3.2.4 Erfahrungen der Kooperationspartner

Die beteiligten Kooperationspartner *Autokraft*, *BQS* und *Arbeitsamt* zeigten sich durchweg zufrieden mit dem bisherigen Erfolg der Ausbildung, was sich u.a. in einer weiteren Projektunterstützung des Busunternehmens ausdrücken wird (a.a.O.: 19). Die Legitimation für die weitere Fortführung des *BusBegleit-Services* lässt sich jedoch nur über die Bewertung durch die politische Ebene herstellen, da die dafür bereitzustellenden öffentlichen Mitteln z.T. aus kommunalen Haushalten und der Arbeitsverwaltung stammen. Weil die Bewertungen durch Kreisadministration (Aufgabenträger) und Kreistag (politische Ebene) durchweg positiv ausfielen, wurden entsprechende finanzielle Zuschüsse zur Weiterführung bewilligt (a.a.O.:21). Für das Arbeitsamt war letztendlich der arbeitsmarktpolitische Aspekt ausschlaggebend, dass mit dem formulierten „Arbeitsmarktmodell“ langfristig Arbeitsplätze im ÖPNV geschaffen werden können, weil sich aufgrund des Europäischen Wettbewerbsrechts zunehmend durch Ausschreibungen für öffentliche Verkehrsleistungen ergeben werden. „Wenn für alle Wettbewerber um ausgeschriebene Verkehrsleistungen die Fahrgastbegleitung vom hierfür zuständigen Kreis als Qualitätsmerkmal in die Ausschreibekriterien

aufgenommen wird, wird jedweder Ersteller von Verkehrsleistungen in diesem Verkehrsraum bei den gewonnenen Liniennetzen die ausgebildeten Kräfte einstellen“ (a.a.O.: 22 f). In der Einschätzung der Initiatoren bedeuten dies, dass, neben den volkswirtschaftlichen Effekten, sowohl Einnahmen für Sozialversicherungsbeiträge als auch ggfls. Konsumeffekte zu erwarten sind (a.a.O.: 23). Weiterhin werden durch die qualitative Maßnahme des Fahrgastdienstes eine positive Entwicklung im Busbereich und insbesondere Nachfragezuwächse prognostiziert (a.a.O.: 25).

## 8. Kapitel: Zusammenfassung Teil B

Als ganzheitlicher Ansatz umfasst die *Kundenorientierung* sowohl den Kunden als selbstständig entscheidendes, aber trotzdem in seinen Entscheidungen beeinflussbares Subjekt, als auch die Ebene der von Unternehmensseite angebotenen individuellen Problemlösung und Bedürfniserfüllung, ohne die ein Kunde keine Entscheidung treffen kann. Da die Marktstrategie der *Kundenorientierung* auf dem Kundennutzen basiert, ist auch eine Produktqualität, die dem Kundennutzen umfassend dient, Voraussetzung für den Markterfolg der Unternehmung. Wie umfassend eine Produktqualität zu sein hat, richtet sich nach dem Grad des Kundennutzens, d.h. die *Kundenzufriedenheit* mit der Produktqualität ist das ausschlaggebende Kriterium. Ziel einer Unternehmung ist daher, mit den auf den Kunden zugeschnittenen Problemlösungen sowohl das ökonomische Potenzial des Kunden auszuschöpfen als auch im Wettbewerb gegenüber Wettbewerbern ein *Markt-Standing* zu entwickeln. Die „Lenkung der Marktmacht“ des Kunden ist daher die entscheidende Ebene.

Dieser marktstrategische Ansatz verlangt aber eine weitere strategisch differenzierte Vorgehensweise, um die „Marktmacht“ des Kunden entsprechend den Unternehmungszielen „zu lenken“. Diese zeigt sich in vielfältigen Kundenbindungs- und –managementstrategien, die insbesondere im Dienstleistungsbereich mit Erfolg umgesetzt worden sind. Für die „Produktqualität ÖPNV“ – als Erfüllung von Mobilitätsbedürfnissen angeboten – bedeutet dies, dass es nicht nur eines Fahrzeugs, eines Fahrplans und eines Fahrscheins bedarf, sondern dass dem Kunden das „Image“ einer ganzheitlichen Problemlösung vermittelt werden muss. Um also Kundenzufriedenheit zu transportieren, den Weg einer Kundenbindung erfolgreich zu beschreiten, ist daher zunächst die Interaktion zwischen Kunden, Produkt und Unternehmung erforderlich, wobei vor allem die soziale Kompetenz des Mitarbeiters (interner Kunde) als entscheidende Schnittstelle zwischen Kunde und Produktqualität eine große Rolle spielt.

Diese Überlegungen, z.T. auch bereits in konzeptionellen Ansätzen formuliert, nehmen im ÖPNV-Bereich seit einiger Zeit zu. Jedoch gibt es weder eine umfassende Strategie – außer die Verbandsstrategie des VDV – noch ein eindeutiges Marketingziel für den ÖPNV. Bisher waren die Marktaktivitäten im ÖPNV-Bereich hauptsächlich auf den intramodalen Wettbewerb ausgerichtet.



In der Auseinandersetzung um generelle Marktanteile im Verkehrsmarkt jedoch, nämlich dort, wo die wesentlichen potenziellen Verkehrsnachfragen identifiziert wurden – wie u.a. die Auftragsuntersuchungen belegen – wird überwiegend auf einen konsequenten Marktauftritt, einschließlich des ökonomischen Potenzials, verzichtet. Der intermodale Wettbewerb ist sowohl bei den verantwortlichen professionellen Akteuren als auch bei den Verkehrsunternehmungen ein „Stiefkind“ des Marketing, wenn auch sukzessive andere Tendenzen erkennbar sind.

Ein erfolgreiches ÖPNV-Marketing muss die derzeitige, aus dem allgemeinen Dienstleistungsbereich abgeleitete Strategie der „individualisierten Leistungserstellung“ berücksichtigen, der eine umfassende „Informationsökonomie“ vorausgehen muss. BRÖG weist in diesem Zusammenhang hin, dass ausschließlich die subjektive Sicht des Kunden die entscheidende Informationsquelle darstellen darf. Nur von dieser Grundlage aus können mentale Veränderungen durch Korrektur der bis dato vorhandenen Informationen (z.B. Vorurteile gegenüber dem ÖPNV-System) bei potenziellen ÖPNV-Kunden herbeigeführt werden. Somit stellt sich das individuelle Kundenverhalten als entscheidende Einflussebene dar. Zur Strategie gehören die nach Kundenwünschen vorzunehmende Marktsegmentierung, die sich vor allem in der Fläche in einem äußerst differenzierten Angebot – was entsprechend der vorhandenen Voraussetzungen eine ebenso differenzierte Marketingstrategie erfordert – niederschlagen muss. Beispiele für differenzierte Marketing- resp. Kundenbindungsstrategien lassen sich überzeugend der Automobilbranche entnehmen. Gleichwohl bietet sich auch im ÖPNV-Bereich eine „innovative Marktgestaltung“ und damit verbunden ökonomischer Erfolg an, wenn das Subjekt Ziel unternehmerischer Gestaltung ist.

**Teil C:*****Konzept: Kundenorientierung im ÖPNV in der Fläche***

Je „unwirtschaftlicher“ die ÖPNV-Strukturen werden, desto geringer sind die Chancen kostendeckende Beiträge zu erwirtschaften (MAYR: 109; vKRETSCHMANN: 96). Es besteht also ein „grundsätzlicher Handlungsbedarf“ zur Ergebnisverbesserung, um die Überlebensfähigkeit von ÖPNV-Unternehmen (vKRETSCHMANN: 96), aber auch um den Anspruch der Bevölkerung auf „Daseinsvorsorge“ zu sichern. Da die öffentlichen Haushalte bekanntermaßen langfristig kein ausreichendes „ökonomisches Potenzial“ zur Bezuschussung des ÖPNV zur Verfügung stellen können, müssen stärker „Einnahmepotenziale aus Umsatzsteigerung“ sowie „Effizienzsteigerungspotenziale“ erschlossen werden (a.a.O.: 97), was in der Fläche besonderer Verkehrsstrukturen für die Potenzialerschließung bedarf (vgl. HEINZE 2001: 54 ff).

Das hier vorgestellte *Konzept* verfolgt daher das Ziel, ein „Modell“ für *kundenorientierte* ÖPNV-Angebotsstrukturen in der Fläche zu entwickeln, die effizient die vorhandenen potenziellen Verkehrsnachfragen für den ÖPNV auszuschöpfen vermögen. Der Gestaltung dieser Konzeption dienen zwei Kapitel. Zunächst werden Ansätze aus ambitionierten „Denk-Modellen“ und erfolgreichen praktischen Umsetzungen referiert, als sogenannte „best-practice“-Beispiele. Damit werden exemplarisch Fälle hoher Markt- und Kundenorientierung im ÖPNV aus dem In- und Ausland aufgezeigt (**Kapitel 9**). Anschließend wird aus systematischen Überlegungen das „Kernstück“ für eine prinzipielle *kundenorientierte* ÖPNV-Angebotsstruktur für die Fläche erarbeitet, ausgehend von einer „vereinfachten Methode“ zum Nachweis potenzieller Verkehrsnachfragen (**Kapitel 10**).

## 9. Kapitel: Referenzebenen für Markt- und Kundenorientierung im ÖPNV

Um die Möglichkeiten für einen wirtschaftlich attraktiv aufgebauten ÖPNV in der Fläche zu veranschaulichen, ist es hilfreich, einschlägige Beispiele in die Argumentation einzubeziehen. Sicherlich geben diese Referenzen keine Garantien, dass sich die Erfolge, die mit diesen Beispielen verbunden sind, vom Betrachter als übertragbar anerkannt werden. Schließlich hängt es zum großen Teil von Einstellungen und auch von einem bestimmten (Vor-)Wissen der partizipierenden Akteure ab, ob der dargestellten Referenz das entsprechende „Wohlwollen“ entgegengebracht wird. Trotzdem wäre es ein großer „taktischer Fehler“, würde man von vornherein auf solche Referenzen verzichten wollen.

Dieses Kapitel beschäftigt sich daher mit Beispielen, die für eine Modellentwicklung entsprechender ÖPNV-Angebotsstrukturen von Bedeutung sind. Vor allem in der Schweiz, aber auch z.T. in Deutschland selbst, gibt es eine Reihe von Ansätzen, Vorstellungen und Umsetzungsbeispielen, die als Referenzebene für markt- und kundenorientierte ÖPNV-Systeme in Frage kommen. Die Ansätze, die dort verfolgt werden, zielen auf die Gewinnung von hohen Marktanteilen aus dem allgemeinen Verkehrsmarkt, d.h. im wesentlichen aus dem mIV-Bereich. In der praktischen Umsetzung ist vor allem die Schweiz beispielgebend, da dort mit einer umfassenden, systematisch aufgebauten ÖPNV-Angebotsstruktur, gerade in den dünnbesiedelten Räumen, große wirtschaftliche Erfolge eingefahren werden, was zu einer wesentlichen Verringerung öffentlicher Zuschüssen führt.

Die Referenzen umfassen sowohl „*best-practice*“-Ansätze, die als „Denkmodelle“ entwickelt wurden (**Unt.-Kap. 9.1**), als auch solche, die praktisch umgesetzt worden sind und einen besonders innovativen Verkehrsmarktzugang in der Fläche repräsentieren (**Unt.-Kap. 9.2**).

## 9.1 „best-practice“-Ansätze

Seit Jahren werden in Deutschland Denkanstöße und Lösungsansätze zur prinzipiellen Verbesserung des öffentlichen Personennahverkehrs in der Fläche publiziert. Es werden Verbesserungen seiner Strukturen, Angebote im Kontext mit Marktverhalten, Marktauftritt, Marktehrgeiz etc. diskutiert, die im großen und ganzen auf Ideen und konzeptionellen Vorstellungen basieren, die u.a. mit dem Begriff der Flächenbahn verbunden sind. Die dort entwickelten Grundlagen sind aber forschungsübergreifend, weil sie nicht nur bahnspezifisch ausgerichtet sind, sondern auch allgemeine Prinzipien der Flächenerschließung durch Nahverkehrssysteme (z.B. abgestimmte Bahn-Bus-Konzeptionen) beinhalten. Sie haben deshalb für ein *kundenorientiertes* und an der Nachfrage ausgerichtetes ÖPNV-Konzept-Modell große Relevanz. Als Grundlagen für Lösungsstrategien werden deshalb folgende „Denkmodelle“ eingeführt: *Straßen für Alle* (**Abschnitt 9.1.1**), *Konzept für eine Neue Bahn* (**Abschnitt 9.1.2**, kurz: Neue-Bahn-Konzept) und *Flächenbahn als verkehrspolitische Alternative* (**Abschnitt 9.1.3**, kurz: Flächenbahnkonzept). Sie waren bereits ideenleitend bei der Erarbeitung der eigenen *Fallbeispiele* in den Auftragsuntersuchungen (vgl. Teil A).

### 9.1.1 Straßen für Alle

Das umfangreiche Werk *Straßen für alle* (MONHEIM/MONHEIM-DANDORFER 1990) entstand in den späten 80er Jahren des 20. Jh. und thematisiert konzeptionelle Vorstellungen und Argumente, die ein innovatives Denken und Handeln in der Verkehrspolitik bewirkt und beeinflusst haben<sup>1</sup>. Mit den auch heute noch aktuellen Ausführungen wurde für viele Verkehrsplaner eine prägende Publikation geschaffen.

In einer Bestandsanalyse der heutigen Mobilitätsmöglichkeiten des ÖPNV konstatieren die Autoren den weitgehenden Rückzug von ÖPNV-Systemen aus der *Fläche*. Wenn, so die These, wenig Wahlmöglichkeiten und damit Mobilitätschancen für und mit Bussen und Bahnen bestehen, dann kann nur wenig Nachfrage gebunden werden. Im Gegensatz zu heute verfolgte man früher die „immer weitere Erschließung des Raums durch öffentlichen

---

<sup>1</sup> z.B. im VCD, am Lehrstuhl *Angw. Geografie und Raumentwicklung* der Universität Trier etc.

Verkehr“ (ebda.). Ein „enggeknüpftes Strecken- und Liniennetz“ stellte deshalb die „Grundlage für Geschäftserfolg und Marktexpansion dar“ (ebda.). Die Entwicklung kehrte sich in den 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts durch einen schrittweisen Rückzug des öffentlichen Nah- und Fernverkehrs aus der *Fläche* um (a.a.O.: 350). Durch die Reduzierung der Netze und Verbindungen in der *Fläche* verringerte sich das Angebot, schrumpfte der Anteil des öffentlichen Verkehrs, was sich auch auf die Potenziale im Fernverkehr auswirkte (ebda.). Wie sollte, nach Vorstellungen der Autoren, ein „attraktiver Nahverkehr“, der sich kundenorientiert in den Verkehrsmarkt einbringt und somit verstärkt Marktrelevanz aufweist, aussehen? Potenzialanalyse, Identifizierung von Nachfrage, Produktgestaltung, Marktorientierung, Kundengewinnung sind die entsprechenden *keywords* der Autoren, die insbesondere für den ÖPNV in der Fläche ihre Gültigkeit besitzen.

Will man am Verkehrsmarkt in der Fläche bestehen, so lautet das Credo, so muss der öffentliche Verkehr vielfältig und differenziert angeboten und organisiert werden. Es sind in der Fläche flexible Angebotsstrukturen und komplexe Verkehrssysteme erforderlich. „Voraussetzung hierzu ist, dass alle Systemelemente eines attraktiven öffentlichen Verkehrs, also die eines Linienverkehrs mit lokalen und regionalen Schienenverkehrssystemen, eines lokalen und regionalen Busverkehrssystems und eines ergänzenden, bedarfsabhängigen Schwachverkehrssystems, entwickelt und zeitlich und räumlich attraktiv miteinander verknüpft werden. Dann ergibt sich eine hohe durchgängige Erschließungsqualität, die jedermann hohe Mobilität unabhängig vom Autobesitz garantiert“ (a.a.O.: 385).

Zur Installation flexibler und komplexer Systeme „gehören kleinere Fahrzeuge, eine sensible Taktgestaltung und eine bedarfsorientierte Betriebsorganisation. Auf diese Weise organisiert man auch in weniger verdichteter Fläche von innenstadtfernen Stadtteilen, kleineren Städten, dünnbesiedelten Wohngebieten und Dörfern einen attraktiven Nahverkehr und bindet hohe Anteile am Verkehrsmarkt für Busse und Bahnen“ (ebda.). Eine durch zeitliche und räumliche Verfügbarkeit gesteigerte ÖPNV-Nachfrage ist das Fundament für entsprechende Marktstrategien.

MONHEIM/MONHEIM-DANDORFER geben insgesamt eine breite Übersicht über Struktur- und Angebotsverbesserungen für den ÖPNV in der Fläche. Zur Steigerung diesbezüglicher Attraktivität und Akzeptanz benennen sie eine

Reihe von Zielen und Maßnahmen, die wegen ihrer Fülle nur mit einigen Beispielen wiedergegeben werden können (a.a.O.: 452 ff):

- Bahn und Bus als leistungsfähiges Gesamtsystem entwickeln, mit entsprechendem Taktverkehr, Fahrplangestaltung und -abstimmung, Abbau der Parallelbedienung zwischen Bahn und Bus,
- Tarif und Unternehmenskooperation innerhalb eines Verbundsystems, gemeinsamer Fahrkartenverkauf, soziale Preisgestaltung,
- Systemvernetzung in der *Fläche*, Haltepunkte und Haltestellen als Zugangspforten und Verknüpfungspunkte,
- differenzierte Angebotsstrukturen durch „ländliche Straßenbahnen“, Regionalbus, Orts- und Quartiersbus, Rufbus, AST etc.,
- Entwicklung von Marktstrategien durch Einbeziehung von *public awareness*, Werbung, Zusatznutzen, Umwelt-Abo, äußere Produktgestaltung und Marktauftritt,
- restriktive Maßnahmen durch Abbau von Parkraum, durch Abbau von parallelen Investitionsförderungen des Straßenbaus und MIV (a.a.O: 404 f).

Viele dieser Empfehlungen für eine bessere Markt- und Kundenorientierung des ÖPNV in der *Fläche* basieren auf einer reichhaltigen und intensiven Exploration von Beispielen aus dem europäischen Ausland, wo vor allem die Schweiz<sup>1</sup>, aber auch die Niederlande und skandinavische Länder diesbezüglich federführend geworden sind. Dort gehören diese Beispiele bereits zum Lebensalltag.

### 9.1.2 Neue-Bahn-Konzept

Das von SCHALLABÖK und HESSE erarbeitete „Konzept für eine Neue Bahn“ (SCHALLABÖK/HESSE 1995) entstand in der Umbruchphase der Bahnreform, der Regionalisierung des ÖPNV und einer neuen Nahverkehrsgesetzgebung in den Bundesländern (1994 bis 1996). Das Konzept stellt im Prinzip eine erste systematische und methodische Konkretisierung von Vorstellungen für eine Bahn-Angebotsstruktur dar, welche maßgeblich auch in der *Fläche* zum Tragen kommen soll. Deshalb wird von den Autoren eine Angebotskonzeption postuliert, die möglichst flächendeckend ist und

---

<sup>1</sup> vgl. Abschnitt 13. 2. 1, S. yyy

möglichst alle Verkehrsbedürfnisse und Nachfragestrukturen angemessen berücksichtigt. Das „Grundkonzept“ (a.a.O.: 12 ff) steckt dabei einen grundsätzlichen Zielbereich ab: „Damit die Bahn von ökologisch ungünstigen Verkehrsträgern Leistung abziehen kann, muss sie sich auch von der Nutzung her als günstigere Lösung darstellen können“ (a.a.O.: 13). Das „Neue-Bahn-Konzept“ liefert, obwohl im wesentlichen auf den Bahnbereich bezogen, darüber hinaus eine theoretische und methodische Plattform zur Angebotserschließung des ÖPNV in der Fläche. Um die Bahn als „günstigere Lösung“ gegenüber dem MIV präsentieren zu können, formulieren die Autoren ein komplexes System auf der Basis von Raum-, Zeit- und Produktstrukturen (a.a.O.: 47, 62, 75). Zentrales Element ist dabei die „räumliche Angebotserschließung“ unter dem Gesichtspunkt der Identifizierung von Potenzialen. Um das Marktpotenzial des Bahnsystems überproportional zu erhöhen, muss die räumliche Zugänglichkeit verbessert werden. Als Zielvorstellung des „Neue-Bahn-Konzepts“ wird eine Vervierfachung des Bahnverkehrs bei gleichzeitiger Halbierung des Autoverkehrs als plausibel und ausgewogen erachtet (a.a.O.: 35).

Da die Mobilitätsanteile in der Fläche überwiegend kurze Wege und Distanzen aufweisen (ebda.)<sup>1</sup>, setzt dies eine möglichst feingliedrige Erschließung voraus. Entscheidend ist dabei die Höhe dieser Mobilitätsanteile. An Hand einer differenzierten Analyse der Bevölkerungsdichte in Deutschland (a.a.O.: 54) wird deutlich, dass diese „Dichtigkeit“ je qkm ein entscheidendes Kriterium zur Identifizierung von Mobilitätsanteilen resp. Nachfragepotenzialen ist. Für deren Erschließung, z.B. in der Fläche, ist eine abgestufte Gliederung von Haltepunkten erforderlich (a.a.O.: 58), wofür, bezogen auf einen Dichtebereich von 60 E/qkm bis 400 E/qkm, rund 10.000 Haltepunkte erforderlich seien (a.a.O.: 57 ff). Dadurch ließen sich etwa 95 % der Bevölkerung im Einzugsbereich von etwa 3 km anschließen (a.a.O.: 59), was einer feingliedrigen und vernetzten Verkehrsstruktur einer „Flächenbahn“ entspräche.

Die zeitliche Angebotserschließung ist von der räumlichen Verteilung der Schnittstellen zwischen ÖPNV-Angebot und –Nutzer und der Zu- und Abgangswege abhängig. Da die beanspruchte (Reise-)Zeit die Zeitspanne von Start- bis Ziel umfasst, ist also nicht von streckenbezogener „Höchstgeschwindigkeit“ auszugehen, sondern von der Optimierung der „Systemgeschwindigkeit“ (a.a.O.: 62). Um also attraktive Reisezeiten zu erhalten, sind

---

<sup>1</sup> vgl. dazu auch SOCIALDATA 1994

insbesondere die „Verlustzeiten“ abzubauen, die „durch Wartezeiten am Ausgangsort, beim Umsteigen und am Zielort entstehen“ (a.a.O.: 63). Mit der abschnittswisen Erhöhung der Streckengeschwindigkeit werden nur äußerst geringe Verbesserungen in der Gesamtreisezeit erreicht (a.a.O.: 62 ff). Höhere Reisegeschwindigkeiten können daher, aus der Sicht ökonomischer wie ökologischer Vernunft, genauso gut mit reduzierten Maximalgeschwindigkeiten (vgl. a.a.O.: 67) und gleichzeitig geringeren Verlustzeiten bewirkt werden. Die gewünschte Optimierung der Gesamtreisezeit wäre durch einen weitgehend integrierten Taktfahrplan<sup>1</sup> möglich.<sup>2</sup>

Kernpunkt der Überlegung für ein Produkt-Angebot „Bahn“ (auch i.w. Sinne ÖPNV) ist die Gewinnung von Neukunden, d.h. der Wettbewerb und somit das Angebot sind so zu gestalten, dass vom mIV zum ÖPNV Kundenpotenziale nachhaltig verlagert werden können. Geht man davon aus, daß „im Nahverkehr und im engeren Regionalverkehr“ das meiste Verkehrsaufkommen zu verzeichnen ist (a.a.O.: 76), so ist die Gestaltung des Produkt-Angebots „für kurzlaufende Verkehrsverbindungen absolut entscheidend“ (ebda.) um entsprechende Potenziale zu gewinnen. Für einen expansiven Bahnverkehr ist daher der „ländliche Nahverkehr“ von Relevanz, weil mit seinen Potenzialen der Verkehrswert der Bahn entscheidend angehoben wird (a.a.O.: 84). Interessierte und angeworbene Neukunden sind daher mittels einer „räumlich-betrieblichen Konzeption“ (a.a.O.: 78) sukzessive an ÖPNV- bzw. Bahnprodukte heranzuführen.

### 9.1.3 Die Flächenbahn als verkehrspolitische Alternative

Das *Flächenbahn-Konzept* (HÜSING 1999) leitet sich im wesentlichen vom *Neue-Bahn-Konzept* und dem daraus abgeleiteten *Flächenbahnkonzept Sachsen-Anhalt*<sup>3</sup> ab. Beide Arbeiten waren dafür gewissermaßen konstitutiv, u.a. weil an beiden Konzepten – in Abschnittsbereichen – der Autor mitgewirkt hat. HÜSINGs Arbeit geht jedoch über deren engeren konzeptionellen Rahmen hinaus, da er auf einer allgemeineren Ebene und für den Zeithorizont bis 2015 nachweist, dass „die Bahn in der Fläche für weite Teile ... ein geeignetes Beförderungsmittel ist“ (a.a.O.: 7). Dabei stellt HÜSING aber auch

---

<sup>1</sup> Integrierter Taktfahrplan (ITF): z.B. erreichen alle ankommenden Züge zu einer bestimmten Systemzeit gleichzeitig einen bestimmten Knoten, den sie nach einer Umsteigezeit gleichzeitig wieder verlassen.

<sup>2</sup> die ITF-Problematik wird ausführlich dargestellt a.a.O., S. 68 ff

<sup>3</sup> s. Abschnitt 9.2.2, S. 173 ff



heraus, dass sein konzeptioneller Ansatz nur dann umgesetzt werden kann, wenn zwei ökonomische Ziele erreicht werden: die Steigerung des Nutzens und die Senkung von Kosten (a.a.O.: 40 ff). Aus diesem Grund legt er besonderes Gewicht auf Fragen nach der Kunden- und Effizienzorientierung einer Flächenbahn (a.a.O.: 41). Fragestellungen, die hinsichtlich Wettbewerb und Deregulierung der Verkehrsmärkte für den ÖPNV von genereller Bedeutung sind.

So ist für HÜSING eine Nutzensteigerung nicht nur durch Beseitigung von Mängeln am bisherigen System zu erreichen, sondern, um die Nachfrage langfristig zu erhöhen, auch durch Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden (ebda.). Dazu entwickelt der Autor fünf Leitbilder zur Nutzensteigerung: umfassende Verfügbarkeit, wettbewerbsfähige Reisegeschwindigkeit, verständliche Kundeninformation, einladendes Ambiente, permanente Zuverlässigkeit (a.a.O: 42 f). Im zweiten Teil seiner ökonomischen Strategie stellt der Autor auf kostensenkende Effekte ab, die auch ohne Leistungsenkungen erreichbar sind. Dementsprechend formuliert er Leitbilder zur Kostensenkung (a.a.O.: 43), die technische, betriebliche, organisatorische und marktliche Bereiche umfassen: modulare Triebwagen, funkgestützte Steuerungstechnik, effizienter Personaleinsatz, zielgerichteter Organisationsaufbau, umfassende Marktnutzung (a.a.O.: 44). Kundenorientierung und Effizienzorientierung sind dann zwei Seiten einer gemeinsamen Strategie zur Verbesserung der Nachfrage, wenn über den Preis eine direkte Verbindung zwischen Nutzen und Kosten hergestellt wird, wobei die ausschlaggebende Messlatte für das Verhältnis von individuellem Nutzen/Kosten im Verkehr weiterhin der Autoverkehr bleiben wird (a.a.O.: 45). Jedoch „(kann) die Kundenforderung nach niedrigeren Preisen (...) um so eher erfüllt werden, je effizienter der Betrieb ist und je mehr Kunden gewonnen werden können“ (ebda.).

Woher kommen die Kunden, in welchen Größenordnungen sind sie identifizierbar? HÜSING zieht zunächst internationale Vergleichsdaten heran (a.a.O.: 124).<sup>1</sup> Er verdeutlicht in Bezug auf die Bevölkerungsgröße, Einwohnerdichte und Personenverkehrsleistung, dass ein großes Potenzial für die Bahn brach liegt (a.a.O.: 123 f), zum größten Teil aufgrund mangelnder Alternativen zum mIV bzw. unsystematischer ÖPNV-Angebote, insbesondere in der Fläche. Bei der Konkretisierung von Nachfragepotenzialen im

---

<sup>1</sup> Japan, Schweiz, Niederlande, Österreich, Frankreich mit Deutschland

definierten Flächenbahn-Bereich mit 60-400 E/qkm (a.a.O.: 75 ff) bezieht sich HÜSING auf Untersuchungen von SOCIALDATA zum ÖPNV in der Fläche. Er leitet davon ab, dass nicht nur jeder zehnte Weg mit öffentlichen Verkehrsmitteln zurückgelegt würde, sondern "drei von vier Wegen" (a.a.O.: 125), eine Potenzialsteigerung um den Faktor acht erreicht werden könnte (ebda.).

Das anvisierte Ziel der Flächenbahn ist, ein umfassendes Verkehrssystem für die Fläche auf ökonomisch sichere Füße zu stellen. Daher wird eine hohe Nachfrage priorisiert. Als entscheidend sieht HÜSING dabei die subjektive und damit auch individuell beeinflussbare Einstellung des Kunden. „Wird zunächst die Kundenorientierung in den Vordergrund gestellt, ist zu fragen, wann ein Preis günstig ist. Er steht grundsätzlich der Qualität des Angebots und den finanziellen Möglichkeiten des Kunden gegenüber. Erst wenn die Leistung stimmt und der Kunde über ein entsprechendes Budget verfügt, stuft er einen Preis als günstig ein. Als dritte Bedingung kommt die Konkurrenz ins Spiel. Gute Qualität zu erschwinglichen Preisen erscheint dem Kunden nur solange günstig, wie es keine anderen Anbieter gibt, die das gleiche billiger oder für den selben Preis mehr offerieren“ (a.a.O.: 165). Um also mehr Effizienz zu erreichen, sind nicht nur die Produktionskosten für den ÖPNV in der Fläche zu senken, sondern neue Angebote intensiv zu bewerben, die dann mit ausgefeilten Marketingstrategien umgesetzt werden.

## 9.2 „best-practice“-Ansätze aus Praxis und Umsetzung

Die größte Aufmerksamkeit in Bezug auf kundenorientierte ÖPNV-Systeme erlangten die Schweiz, z.T. auch Österreich und die Niederlande. Nicht nur Bahnkonzeptionen, auch die abgestimmten und vertakteten Verbünde von Bahn und Bus im Personennahverkehr in der *Fläche* bis zum Gesamtkonzept von Bahn und Bus<sup>1</sup> sind sowohl beispielhaft als auch zukunftsweisend in Europa. Gleiches gilt auch für Stadtbussysteme, insbesondere für Klein- und Mittelstädte in der Größenordnung zwischen 15.000 und 40.000 Einw.<sup>2</sup>. In Deutschland setzte das „Karlsruher Modell“ insofern ein neues Signal im ÖPNV, weil zum ersten Mal eine Straßenbahn die Spurweite des deutschen Eisenbahnnetzes nutzte, um sich als „Stadtbahn“ permanent in der *Fläche* „auszubreiten“<sup>3</sup>. In Österreich wurden verschiedene Elemente eines attraktiven ÖPNV in der Fläche vor allem im Bundesland Vorarlberg und dessen extrem dünn besiedelten ländlichen Teil „Bregenzer Wald“ umgesetzt. Um aufzuzeigen, welche Erfolge und Möglichkeiten in der Praxis umgesetzte bzw. umsetzungsreife innovative ÖPNV-Konzepte aufzuweisen haben, werden zum einen die wesentlichen Aspekte des „Schweizer Modells“ (**Abschnitt 9.2.1**) vorgestellt. Zum anderen wird das in Aufbau und Umsetzung begriffene regionale „Flächenbahnkonzept Sachsen-Anhalt“ (**Abschnitt 9.2.2**) herangezogen, um zu belegen, dass auch in Deutschland vorwärtsweisende Ansätze für kundengerechte und nachfrageorientierte ÖPNV-Systeme praktisch in Angriff genommen werden. Ergänzend dazu werden zwei „Erfolgsgeschichten“ aus einer deutschen Mittelstadt und einem deutschen Flächenbereich skizziert (**Abschnitt 9.2.3**).

### 9.2.1 Das „Schweizer Modell“

Bereits MONHEIM/MONHEIM-DANDORFER nahmen häufig Bezug auf das Schweizer Nahverkehrssystem. Ebenso sind eine große Reihe von einschlägigen deutschen Fachzeitschriften<sup>4</sup> immer wieder daran interessiert, ÖPNV- bzw. SPNV-Beispiele unserer Nachbarn positiv zu plazieren und zu besprechen. Weitere Vergleiche mit deutschen ÖPNV-Angeboten geben ein

---

<sup>1</sup> Schweizerisches Gesamtkonzept: „Bus und Bahn 2000“

<sup>2</sup> z.B. Stadtbussysteme in Dornbirn, Kreuzlingen etc.

<sup>3</sup> Das *Karlsruher Modell* stand Pate bei der *SaarBahn*

<sup>4</sup> zu Fachzeitschriften siehe Literaturangaben

konkretes Bild systematischer Kundenerschließung innerhalb des Schweizer Nahverkehrssystems in der Fläche ab. Beispielhaft werden die drei Strecken Solothurn-Thun (Ch), Muehldorf-Passau (D) und Marburg-Brilon Wald (D) herausgestellt (SELZ 1994: 44), wo auch eine Vielfalt von Marketingideen zum Einsatz kommt. Dass gerade der Süden Deutschlands mit den bisher qualitativvollsten ÖPNV-Angebotsstrukturen<sup>1</sup>, insbesondere in der Fläche, hervorgetreten ist, ist unzweifelhaft dieser Nähe geschuldet (FREDRICH 1997: 419).

Um den Stellenwert des Schweizer Nahverkehrssystems im Verhältnis zu Deutschland zu verdeutlichen, sollte unbedingt erwähnt werden, dass auch die Schweiz gute Bedingungen für eine „starke“ Entwicklung des mIV aufweist (hoher Motorisierungsgrad, topografisch schwierige Verhältnisse, disperse Siedlungsstrukturen). Die Schweizer ÖV-Strukturen und Erfolgsdaten unterschieden sich bis in die 60er Jahre des 20. Jahrhunderts nicht grundlegend von den deutschen. Erst danach kam es zu einer massiven Diskrepanz der deutschen und schweizer Entwicklung. Die Schweiz schlug etwa ab den 70er Jahren in den Städten und in der Fläche einen verkehrspolitischen Weg ein, der sich weit weniger am Auto orientierte als in Deutschland (MONHEIM/MONHEIM-DANDORFER: 351) und der ein „Abwirtschaften des ÖPNV in der Fläche“ allein schon aus Sparsamkeitsgründen vermied, um die erfolgreichen Investitionen früheren Zeiten nicht zu entwerten. Umweltpolitische Gründe spielten dabei eine große Rolle: „Die wachsenden Emissionen des Autoverkehrs wurden ... für die Schweiz in den 70er Jahren immer mehr zum Problemthema und zur verkehrspolitischen Herausforderung ersten Ranges“ (a.a.O.: 414). Deshalb wurde eine Offensive gestartet, um die Schweizer wieder vermehrt zum Bus- und Bahnfahren zu motivieren (ebda.). Diese Offensive war überwiegend auf Angebotsbreite mit hohem Kundennutzen und systematische Erschließung der unterschiedlichen Siedlungsräume ausgerichtet, im Gegensatz zum deutschen Trend der Großprojekte, die nur wenig gesamtgesellschaftlichen Nutzen und Systemeffekte entfalten. Ausgangspunkt dieser „Philosophie“ des breiten Systemansatzes war zum einen die starke föderale Strukturierung der Schweiz mit ihrer dezentralen Ausrichtung, was auch im Schweizer Gesellschaftssystem mit der „direkten Demokratie“ zum Ausdruck kommt, wo sozusagen „Kunden“ per

---

<sup>1</sup> neben dem „Karlsruher Modell“ sind u.a. die Schönbuchbahn, die Ammertalbahn, die Wieslaufalbahn als Beispiele aus Baden-Württemberg zu erwähnen; zu deutsch-schweizerischen Verbänden im Nahverkehr siehe RIEDLE 1994: 24 ff

Volksabstimmung entscheiden. Zum anderen gibt es kein mit Deutschland vergleichbares, großprojektfixiertes staatliches Förderprogramm wie das GVFG. Konsequenterweise musste sich eine „sparsame“ Herangehensweise herausbilden, die verschiedene „kleine“ Projekte mit Breitenwirkung beförderte, in denen eine hohe wirtschaftliche Effizienz angestrebt und nachgewiesen werden musste, um diesen „breiten Systemansatz“ mit hohem Kundennutzen zu rechtfertigen.

Aus dem „Zwang“ zur Effizienz und dem Systemdenken heraus ist ein kunden- und nachfrageorientiertes ÖPNV-System hervorgegangen mit dichtem, integralen Grundtakt und hoher Netzdichte sowohl im Bahn- als auch im Busbereich. In den Klein- und Mittelstädten sind zahlreiche Ortsbusnetze entstanden, die dreimal so viel Haltestellen je qkm aufweisen als in vergleichbaren Regionen Deutschlands (MONHEIM 1993; BURMESTER 1996a). Reisezeiten sind durch den vertakteten Verkehr sowohl in ihrer Gesamtheit als auch hinsichtlich Umsteige- und Wartezeiten reduziert. Um Wirtschaftlichkeit und Effizienz zu steigern, setzen Schweizer Verkehrsunternehmen verstärkt solche Marketingstrategien und Werbekampagnen ein, die erfolgreich neue Kundensegmente (ältere Menschen, Geschäftsreisende, Naherholende etc.) aus dem MIV-Bereich gewinnen und dadurch ÖPNV-spezifische Produktionskosten senken helfen. Ein durchschlagender Erfolg der Schweizer Nahverkehrsbetriebe wurde durch Tarifsysteme mit Einheitspreisen erreicht, mit ihrem Kernstück "Umweltabonnement", welches im Jahr 1984 zuerst in Basel eingeführt wurde (MONHEIM/MONHEIM-DANDORFER: 415 ff). Ergänzt wurde dieses Kernstück im Laufe der Zeit durch das „Generalabo“, das als Jahreskarte die Nutzung aller öffentlicher Verkehrsmittel und angeschlossener Zusatzangebote vorsieht. Die damit verbundene Offensivstrategie strahlte auf die ganze Schweiz und damit auch auf den regionalen Verkehr in der Fläche aus (z.B. Regionalkonzept Nordschweiz "Tram, Bahn und Bus 2000"), wo selbst auf hohem Ausgangsniveau noch Zuwächse bis zu 90 % erzielt worden sind (a.a.O.: 415).

Einen neuen Weg zur Kundengewinnung und -bindung hat 1998 der Tarifverbund Zug beschritten, in dem Partnerschaften auch außerhalb des Tarifgebietes gesucht wurden. Kernstück des "neuen Wegs" war ein "verkehrsmittelübergreifender Ansatz", um dadurch eine "Annäherung an die Zielgruppe der ‚Autofahrer‘ via ‚autoaffine‘ Institutionen" zu bewirken, ergänzt durch ein "standardisiertes Informations- und Beratungsangebot" (TOMMASI

2000: 22 ff). Insgesamt stellt das "Zuger Pass Plus" ein Tarifangebot dar, das die Nutzung aller öffentlicher Verkehrsmittel einschließt und dabei zusätzliche Bonusleistungen wie z.B. Rabattierungen bis zu 50 %, kostenlose Mitnahme von Personen, Kostenermäßigung bei Taxinutzung und Car-Sharing etc. (a.a.O.: 23) beinhaltet. Bei Verkaufszahlen von über 6.700 Pässen im ersten Jahr nach der Einführung spricht man von einer "Erfolgsgeschichte" (ebda.; vgl. BAUMGARTNER/PIZZATO 2000: 57).

Die Schweizer Bundesbahnen (SBB) nahmen die langfristigen Ziele (Zeithorizont 2015) der UIC<sup>1</sup> als Referenzgrundlage für die Schaffung eines Angebotskonzepts 2000 (WINTER 1997: 589 ff), welches als Plattform für "Bus und Bahn 2000" diente. Bereits 1997 wurden u.a. eine "verbesserte Kundenorientierung", "Kostensenkung", Förderung der "Intermodalität" und "umweltgerechte Entwicklung" als strategisch relevante Ziel genannt, an denen sich die zukünftige Schweizer Bahnentwicklung - sowohl im Fern- als auch im Regional- und Nahbereich - orientieren will. Bedeutungsvoll ist darüber hinaus die Erkenntnis der Schweizer Bahnunternehmen, dass Leistungseinschränkungen keine proportionale Kostenersparnis bewirken, sondern das Gegenteil: nur bei verbessertem Angebot sind deutliche Nachfragesteigerungen zu verzeichnen (RIEDLE 1998: 24 f). Gleichermäßen werden strategische Partnerschaften zur Verbesserung des öffentlichen Verkehrsangebots geschlossen: die SBB und die Car-Sharing-Firma *MobilityCar-Sharing Schweiz* bieten den Generalabo- und Halbtax-Kunden ein erweitertes Angebot mit günstigen Tarif-Kooperationen an, mit steigendem Zuspruch (a.a.O.: 25; vgl. SCHAD 2000: 235).

Um diese hohen Ziele erreichen zu können, wird auch in der Schweiz, vergleichbar mit Deutschland, ein diskriminierungsfreier und transparenter Wettbewerb auf der Schiene gefordert. "Wichtig ist dabei, dass alle potenziellen Verkehrsanbieter über gleiche Startbedingungen verfügen, so dass der Wettbewerb um einen Markt zu Effizienzgewinnen führen kann" (PRIONI 1998: 47). Dazu wird eine "Führungsfunktion durch den Bund" (BAUMGARTNER/PIZZATO: 59) gefordert, damit die professionellen Vorgehensweisen der am Bedürfnis des Kunden und am Wettbewerb ausgerichteten Verkehrsunternehmen nicht durch enge finanzielle und politische Vorgaben von der Bestellerseite (Kantone) quasi "unprofessionell" konterkariert werden können (a.a.O.: 59 f). Für diesen Wettbewerb fühlen sich die SBB

---

<sup>1</sup> Union Internationale Chemins de Fer

gerüstet: durch innovative Mobilitätslösungen z.B. durchgehender Halbstundentakt im Regionalverkehr und durch faire Preise bei gleichzeitig hoher Qualität etc., wofür beträchtliche Investitionen bereitgestellt wurden und werden sollen (vgl. WEIDMANN /LEU/SANDOZ 2001: 70 ff).

### 9.2.2 Das Flächenbahnkonzept Sachsen-Anhalt

Vorschläge für die Gestaltung eines attraktiven und kundenfreundlichen ÖPNV in Sachsen-Anhalt sind bereits im Zuge der Gesetzesentwürfe (ÖPNV-Gesetz Sachsen-Anhalt) unterbreitet worden (HOLZAPFEL/ KOCH/TRETTIN 1996: 303). Mit dem Flächenbahnkonzept Sachsen-Anhalt Süd (WI-SB) ist umsetzungsreif ein integriertes und vertaktetes Nahverkehrssystem in Deutschland formuliert worden, welches eindeutig auf Marktausweitung und Kundenorientierung im ÖPNV in der Fläche setzt. Es werden drei Oberziele definiert: "Steigerung der Lebensqualität, Reduzierung der Emissionen, Verbesserung des Bahnangebots" (WI-KF). Neben dem "Konzept für eine Neue Bahn" gelten auch die Entwicklungen in der Schweiz als vorbildlich für die Bahngestaltung in Sachsen-Anhalt, weil dort demonstriert wird, wie "ein attraktiver und innovativer ÖPNV trotz ... (PKW-) Entwicklung eine Marktchance hat und zur Verträglichkeit der Gesamtentwicklung (des Verkehrs - d.Vf.) einen wichtigen Beitrag leistet" (MINISTERIALBLATT Land Sachsen-Anhalt).

Die ländlich strukturierte, in der Nähe des Oberzentrums Halle gelegene Projektregion Süd umfaßt 130.000 Einwohner und wird durch die Mittelzentren Merseburg, Naumburg und Sangershausen begrenzt. Mit dem Flächenbahnkonzept soll eine Veränderung des ModalSplit im Verhältnis von 30:70 (ÖV:MIV) erreicht werden. Umgesetzt werden soll diese Konzeption in fünf Schritten und zwar im Zeitraum von 1997 bis 2010, "wobei wesentliche Teile bereits 1998/99 und zu Beginn der zweiten Welle der Nahverkehrspläne 2002/03 vorgesehen sind" (WI-SB: VIII).

Strategisch orientiert sich das sachsen-anhaltinische Flächenbahnkonzept sowohl vom Grundsatz als auch in einer Reihe von Detailfragen am "Neue-Bahn-Konzept". Methodisch wurde das Konzept entsprechend dem Baustein "Maximalprinzip" entwickelt, um die zur Verfügung stehenden Mittel besser ausschöpfen zu können (WI-SB: 10; REICHMUTH 1998: 102). "Maximal-

prinzip" bedeutet, dass bei gleichbleibenden Kosten der Nutzen erhöht wird oder, wie der begleitende Facharbeitskreis entschied: "mehr Reisende bei gleichgroßem Netz" (WI-SB: 11) gewonnen werden. Dazu wurden sowohl fünf Leitbilder zur Nutzensteigerung (außenwirksam bzw. kundenorientiert) als auch fünf Leitbilder zur Kostensenkung (innenwirksam bzw. betriebsorientiert) entwickelt, deren zentrales Anliegen die räumliche und zeitliche Verbesserung des Zugangs zum System war. Die Wege zur Kostensenkung führen über den Einsatz moderner Technologien und Organisationsstrukturen sowie über einen effizienten Personaleinsatz" (a.a.O.: 14). Gleichermaßen sollen Synergieeffekte durch Vertaktung in Abstimmung sowohl mit dem Fernverkehr als auch mit dem straßengebundenen ÖPNV (strÖPNV) kostenseitig genutzt werden. Um die ÖPNV-Nachfrage insgesamt zu stützen, sind jedoch auch mIV-restriktive Maßnahmen vorzusehen, um das eingangs formulierte Ziel des ModalSplit-Verhältnisses von 30:70 zu erreichen (ebda.).

Das "Zielkonzept 2010" (a.a.O.: 39) der Flächenbahn entwickelt diese Grundansätze weiter, was im folgenden in den wichtigsten prinzipiellen Punkten dargestellt wird:

Netzkonfiguration: Die Netzgestaltung orientiert sich maßgeblich am Reisendenpotenzial. Lückenschlüsse, auch mit wenig Aufkommen, bewirken Netzkomplettierungen mit entsprechenden Synergiewirkungen; das Flächenbahnnetz muss mit den Hauptlinien verbunden sein, ebenso mit dem Bussystem (a.a.O.: 38 ff).

Haltepunkte: Haltepunkte und Bahnhöfe haben multifunktionalen Charakter: "Aushängeschilder" mit Ortsbezug, intermodale wie intramodale Systemverknüpfung (Fern-/Nahverkehr Bahn und Bus, nichtmotorisiertem Individualverkehr (nmlV), mlV), kundengerechte Lage und Gestaltung. Die Anzahl richtet sich nach der Siedlungsstruktur, als generelle Richtgröße gilt: 3000 bis 4000 Einwohner (a.a.O.: 42).

Fahrplanraster: Der Fahrplan ist das Grundelement zur zeitlichen Erschließung und somit die Schnittstelle zwischen Angebot und Nutzern. Der "integrale Taktfahrplan (ITF)" (MINISTERIALBLATT: VIII) ist eine der wichtigsten Grundlagen sowohl im Gesamtverkehrssystem als auch innerhalb des Flächenbahnkonzepts (WI-SB: 48 ff). Es wird mindestens ein Stundentakt gefordert mit einer nachfrageabhängigen Halbstundentakt-Verdichtung.

Streckeninfrastruktur: Um dem Grundsatz "Modernisieren statt Stilllegen" zu entsprechen, müssen die Strecken durch geeignete "Betriebssteuerungs- und Sicherungssystem für Regionalbahnen", z.B. mit "Siemens BS-Regio mit dem Modul SICAS S5" (a.a.O.: 60) ausgestattet werden. Damit ist eine "flächenbahntypische relativ dichte Zugfolge" mit häufigen Zugkreuzungen gewährleistet. Dadurch kann von einer personalintensiven Bedienung abgesehen werden (ebda.).



Fahrzeuge: Zum Einsatz kommen niederflurige Leichttriebwagen, die im Einpersonenbetrieb gefahren werden können. Im Lastenheft für die erste Umsetzungsphase ("Idealfahrzeug") und für das "Zielkonzept 2010" werden die grundsätzlichen Anforderungen an ein Flächenbahn-Fahrzeug beschrieben (ebda.). Derzeit werden von den angebotenen Fahrzeugen vier als geeignet eingeschätzt: LVT/S Schienenbus (DWA), RS1 Regio-Shuttle (Adtranz), RVT Regio-Sprinter (Düwag) und der zweiteilige Talent (Talbot bzw. Bombardier) (a.a.O.: 64).

Tarife: Zentrales Anliegen des Flächenbahnkonzepts ist ein Tarifsystem, das dem Kunden ermöglicht, mit einem Ticket alle gewünschten ÖPNV-Leistungen abzurufen. Der SPNV-Plan besagt, dass "das Land Sachsen-Anhalt (...) sich für den zügigen Aufbau einer flächenhaften Zusammenarbeit in der Form von Verkehrs- und Tarifkooperationen einsetzen (wird)" (MINISTERIALBLATT: XI), um kundenorientiert ein abgestimmtes Leistungsangebot nach dem Prinzip "ein Netz - ein Fahrplan - ein Tarif" anzubieten (ebda.), wozu auch plausible Preisstrukturen und Preisniveaus zur Praxis gehören (WI-SB: 69).

Organisationsstrukturen: Ein Flächenbahnkonzept bedarf anderer Organisationsstrukturen als bisher, weil der öffentliche Verkehr (Schiene und Straße) aufeinander abgestimmt wird (a.a.O.: 77; vgl. MINISTERIALBLATT: XI). Die damit verbundenen unterschiedlichen Aufgaben, Ansprüche und Ziele sollen zum einen durch eine landeseigene Nahverkehrsservicegesellschaft (NASA), die für den SPNV zuständig ist, zum anderen durch kommunale Aufgabenträger, zuständig für den strÖPNV, erfüllt werden. Die Gesamtkoordination und -kooperation aller Systembeteiligten könnte in einem landesweiten Verkehrsverbund realisiert werden (WI-SB: 77).

strÖPNV: Die Flächenbahn ist durch zusätzliche Bussysteme zu ergänzen und zu stützen, wobei dem Busverkehr "vier Aufgabenbereiche" als "Grundfunktionen" zukommen: "Zu- und Ablaufverkehre zur Flächenbahn, Querverbindungen, Flächenbahnsuppliment und Stadtverkehr in Mittelstädten" (a.a.O.: 17), als Angebotsformen werden aufgeführt: "Schnellbus, Regionalbus, Rufbus, AST, Ortsbussysteme" (a.a.O.: 19).

Das Flächenbahnkonzept wies in der ersten Umsetzungsphase bereits vorzeigbare Erfolge auf: So erhöhten sich z.B. die Reisenden-km zwischen Stendal und Tangermünde um 25 %. Daraus wird geschlossen, dass der gewählte Ansatz "Fahrgaststeigerung statt Streckenstilllegung" als der "praktisch gangbare Weg" anzusehen ist (REICHMUTH: 103).

### 9.2.3 „Erfolgsgeschichten“: Stadtbus- und Bahnkonzepte in der Fläche

Die derzeit bekanntesten Beispiele für erfolgreiche Gestaltung des ÖPNV in „schwierig“ eingeschätztem Umfeld, z.B. in Klein- und Mittelstädten und in der Fläche, sind z.B. für Stadtbuskonzepte „Lemgo“, „Euskirchen“, „Radolfzell“

u.a.<sup>1</sup>, für integrierte und mit dem Bus abgestimmte Bahnkonzepte „Schönbuchbahn“, „Geissbock-Bahn“, „Seehäse“ etc.<sup>2</sup>. Diese Konzepte und ihre Umsetzungen orientieren sich explizit am Verkehrsmarkt und setzen auf Angebotsqualität. Zur Demonstration bisher erfolgreicher Umsetzungen werden für das Stadtbuskonzept der *Stadtbus Lemgo* (9.2.3.1) und für das Bahnkonzept die *Schönbuchbahn* (9.2.3.2) exemplarisch herangezogen. Beide Konzepte belegen die erfolgreiche Strategie der Markt- und Kundenorientierung.

### 9.2.3.1 Stadtbus Lemgo

Die Stadt Lemgo (43.000 Einw.), gegliedert in Kernstadt (ca. 28.000 Einw.) und Außenbezirke, verfügte bis 1994 über ein „durchschnittlich schlechtes“ Busangebot mit 4 mäandrierenden, umwegigen Linien. Der ÖPNV fuhr im Stundentakt, die Betriebszeit endete im Prinzip mit dem Ladenschluss. Samstags gab es ein eingeschränktes, sonntags kein Verkehrsangebot. Das jährliche Personentransportaufkommen lag bei 45.000 Fahrgästen (LANG/SCHMECHTING 1995: 24).

Im Zuge einer Umstrukturierung des städtischen ÖPNV wurde ein neues System geschaffen mit einem zentralen Begegnungs- und Umsteigepunkt (Rendezvous-Technik), an dem sich zunächst 4 straff geführte Radiallinien, die im 30-min-Takt fuhren, trafen. Ein dichtes Haltestellennetz mit kurzen Haltestellenabfolgen (250 m) ergänzte das Angebot. Damit konnten nahezu 85 % der Bevölkerung in der Kernstadt erschlossen werden. Das Stadtbusangebot veranlasste PKW-Selbstfahrer zum Umsteigen (45 % der Neukunden). Bereits im ersten Betriebsjahr (1995) vervielfachte sich das Transportaufkommen auf ca. 1,9 Millionen Fahrgäste jährlich. Nach dem Stand 1999 haben sich die Fahrgastzahlen in den letzten Jahren zwischen 2,6 und 2,8 Mill jährlich eingependelt. Der Kostendeckungsgrad beim Stadtbus in Lemgo beläuft sich auf über 50 %<sup>3</sup>.

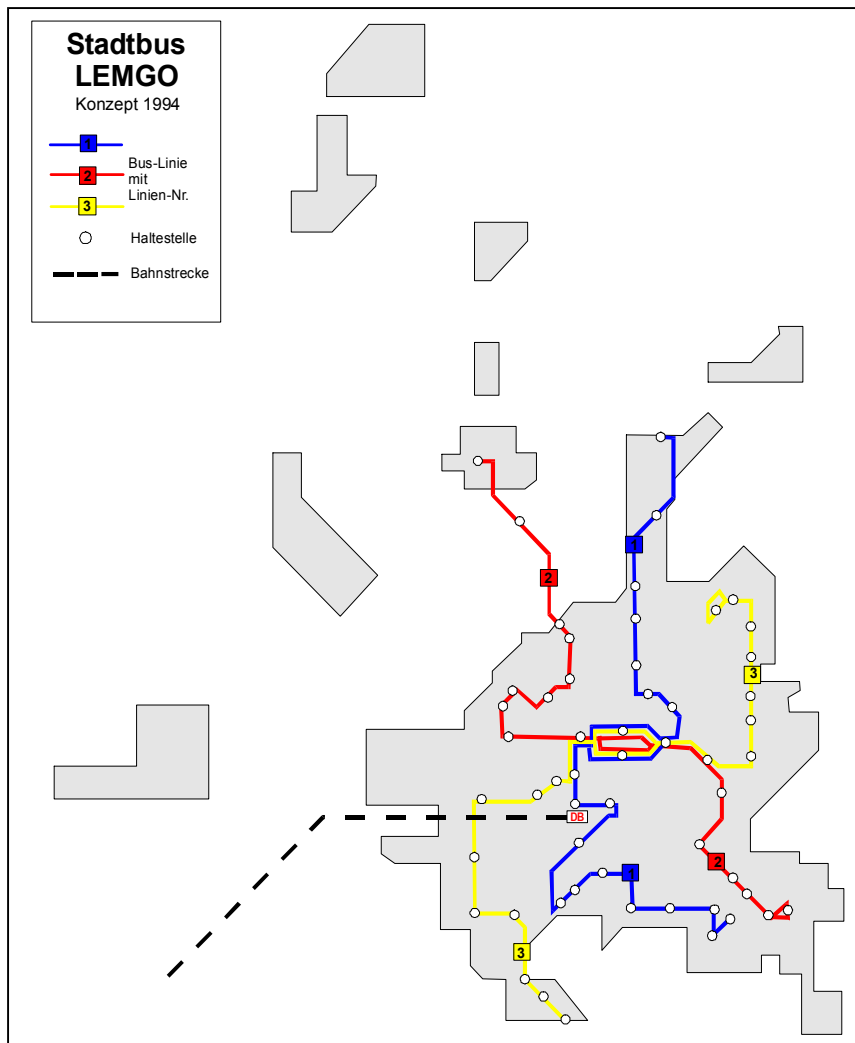
---

<sup>1</sup> vgl. dazu VDV 2000: 92 ff

<sup>2</sup> vgl. MONHEIM 2000: 12

<sup>3</sup> nach telefonischer Auskunft der Stadtwerke Lemgo (Mai 2000)

Abbildung 19:  
Liniennetz des Stadtbus Lemgo (schematische Darstellung)



Quelle: entnommen aus VDV 2000: 94; eigene Bearbeitung, SCHROLL 2002

Das aktuelle Verkehrskonzept des Stadtbussystems sieht vor, dass alle im Kernstadtbereich gelegenen Stadtteile durch den Stadtbus erschlossen werden, so dass eine weitgehend gleichmäßige Auslastung der Busse über die Betriebszeit stattfindet. Alle Ziele sollen möglichst umsteigefrei erreicht werden können. Dazu werden drei direkte Durchmesserlinien von durchschnittlich 7 bis 8 km Länge gebildet (s. *Abbildung 19*). Ein wesentlicher Kernpunkt des Konzepts ist die zentrale Rendezvous-Haltestelle, wo zeitlich im Takt abgestimmt die Busse sich gleichzeitig treffen und starten. Signaltechnisch wird das Bussystem durch Vorrangschaltungen an Ampeln gegenüber dem mIV priorisiert (VDV 2000: 94 f).

Der bisherige Erfolg des Stadtbusses ist auf das Marketingkonzept zurückzuführen, welches gut geplant bereits mehrere Monate vor dem Busbetrieb mit einem „Start up“ begann. Neben den üblichen Werbemaßnahmen wurde durch Zeitungsanzeigen und großflächige Plakate Spannung aufgebaut, die in eine „Premierenstimmung“ mündete (LANG/SCHMECHTING: 27 f). Als ein wichtiger Bestandteil des Marketingkonzepts wurde die Entwicklung eines Logos und eines *Corporate Designs* mit hohem Wiedererkennungswert und einer Identifikationsmöglichkeit für die Kunden gesehen. Entscheidend für die Umsetzung sowohl der Marketingideen als auch die Annahme des Betriebskonzepts war die hohe „Produktqualität“, die sich vor allem durch eine „einfache Merkfähigkeit und die gute Übersichtlichkeit des Gesamtsystems“ (VDV 2000: 96) ergab, mit einem durchgehenden Takt, dem dichten Haltestellenkonzept und der bereits erwähnten zentralstädtischen Rendezvous-Technik (ebda.).

Der Schlüssel zum Erfolg dieses Stadtbussystems liegt nicht in der Stadtgröße, sondern im Angebot, welches sich an den städtischen Strukturen, seiner Haltestellenverteilung je Einw./qkm und dem darauf angepassten Liniensystem sowie den häufigsten Verkehrszwecken orientiert. Dadurch kann die potenzielle Verkehrsnachfrage optimal ausgeschöpft werden.

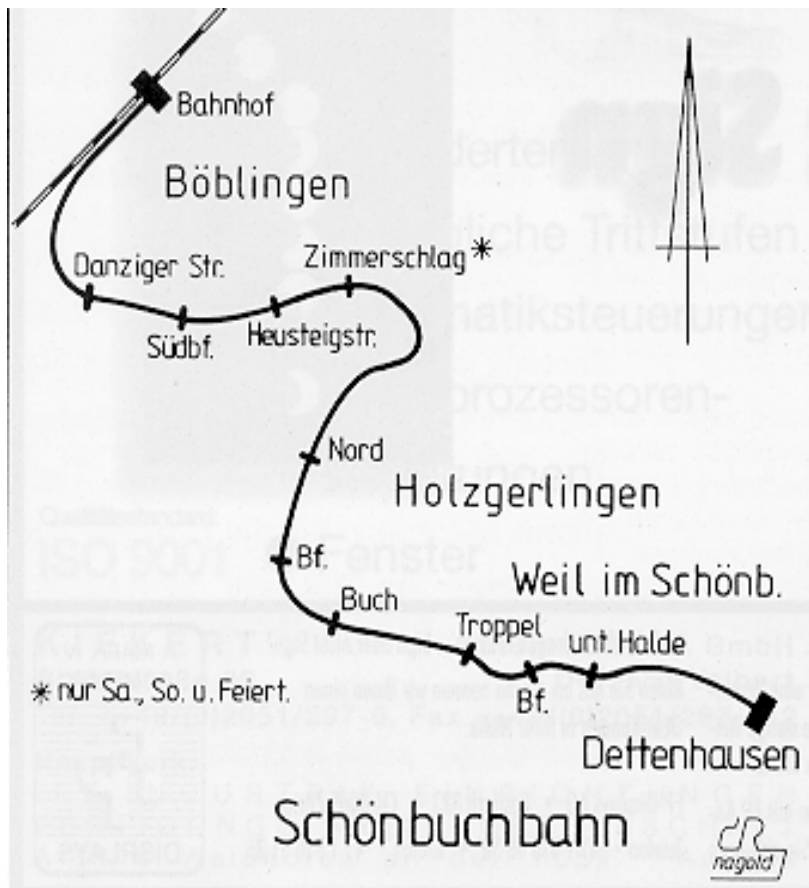
#### 9.2.3.2 Schönbuchbahn

Die im Jahr 1911 eröffnete, ca. 16 km lange Bahnstrecke hatte die Funktion, das dünnbesiedelte Gebiet zwischen dem Dorf Dettenhausen und der Stadt Böblingen mittels einer Stichstrecke zu erschließen. Aus „wirtschaftlichen Gründen“ wurde diese Bahnstrecke 1967 von der Deutschen Bundesbahn (DB) stillgelegt. Zwei Landkreise (Böblingen, Tübingen) nutzten die Bahnreform, um diese Bahnstrecke wieder zu reaktivieren. Ein Einzugsgebiet von etwas mehr als 45.000 Einwohnern und eine prognostizierte Verkehrsnachfrage von ca. 2.500 Fahrgästen am Tag genügte ihnen zum Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens. Voraussetzung war jedoch ein Betriebskonzept, welches ein „schlanke“ Bedienung (sowohl technisch als auch personell) zusicherte, damit die Wirtschaftlichkeit über die Erlösseite (Fahrgastzahlen) darstellbar war.

Die politisch Verantwortlichen veranlassten eine umfassende Ertüchtigung der in schwierigem Gelände gelegenen Strecke mit neuen Haltepunkten,

Bahnsteigen, Brückenhochbauten, Fahrzeugen, Gleisanlagen, Betriebshof etc.. Dafür wurden ca. 27 Mill. DM an Investitionen eingesetzt. Die Bahnstrecke verfügt nun über ca. 17 km Gleislänge und 12 Haltepunkte, auf die z.T. ein Busangebot getaktet ist. Die Bahn verkehrt täglich im 30-min-Takt.

Abbildung 20:  
Streckenverlauf *Schönbuchbahn* (Skizze unmaßstäblich)



Quelle: WEG1997

Die *Schönbuchbahn* ist ein Beispiel für die Reaktivierung einer stillgelegten Eisenbahnstrecke. Sie verdankt ihre Wiederinbetriebnahme sowohl der in Deutschland vorgenommenen Regionalisierung des Eisenbahnverkehrs als auch dem großen Einsatz politischer Aufgabenträger. Mit der Privatisierung von Eisenbahnverkehrsleistung wurden neue Möglichkeiten für den Schienenpersonennahverkehr (SPNV) geschaffen. Es ist inzwischen der erfolgreiche Nachweis erbracht worden, dass ein seit 30 Jahren „totes Gleis“ wieder befahrbar und wirtschaftlich darstellbar ist.

Die Strecke ist mit einer Höchstgeschwindigkeit von 80 km/h trassiert. Zum Einsatz kommen 4 dieselgetriebene Leichttriebwagen (Typ RS 1) von der Firma AdTranz mit einer Kapazität von 76 Sitz- und 94 Stehplätzen. In den Fahrzeugen besteht die Möglichkeit der Fahrradmitnahme. Der Transport von Rollstühlen, Kinderwagen etc. ist obligatorisch.

Von den Orten außerhalb des direkten Einzugsgebiets der *Schönbuchbahn* (Korridor 2 km) sind acht Buslinien an sieben Bahnhöfen auf den Takt der Bahn abgestimmt. Abstellanlagen für Fahrräder an den Haltepunkten sind obligatorisch. Ausgewiesene park&ride-Plätze sind nicht bekannt.

Für das Einzugsgebiet im Großraum Stuttgart gilt das Schönbuch-Tal als bevorzugter Ort für Naherholung und Freizeit, was sich auch durch das hohe Fahrtangebot an Wochenenden dokumentiert.

Die Landratsämter Böblingen und Tübingen gründeten 1993 einen Zweckverband, der im gleichen Jahr die betriebsnotwendigen Bahngrundstücke und Anlagen von der DB erwarb. Als Betriebsführer wurde die Württembergische Eisenbahngesellschaft (WEG), eine nichtbundeseigene Eisenbahn (NE-Bahn) bestellt.

Insgesamt wurden ungefähr 28,5 Mill. DM für eine Reihe von Infrastrukturverbesserungen eingesetzt, u.a. 12 neue LZA, 1 Kreuzungsbahnhof mit 2. Gleis und Mittelbahnsteig, 10 zusätzliche Bahnsteige, Erneuerung von 6 Brückenbauwerken, Unterstellhalle für vier Fahrzeuge, Schließung diverser Bahnübergänge etc.

Der Takt beträgt 30 min (mittlerer Werktag). Es besteht ein Fahrtangebot von 35 Zugpaaren werktags, 24 Zugpaaren samstags und 15 Zugpaaren sonntags. Der strÖPNV ist auf den Bahntakt abgestimmt. Zugrunde gelegt wurde ein Potential von 3.750 Fahrgästen je Haltepunkt. Davon wurden 2.500 Fahrgäste täglich über die ganze Strecke abgeleitet und prognostiziert. Nach der letzten Vollerhebung betragen die tatsächliche Fahrgastzahlen im Mittel ca. 5.300 (12/1999; Vergleich: 3.700 in 12/1996) täglich. Für das Betriebsjahr 1998 verbuchten die Betreiber ca. 1,7 Mill. DM an Betriebskosten und 1,1 Mill. DM an Erlösen. Geleistet wurden 325.000 Jahres-Zug-km. Sie erhielten vom Aufgabenträger insgesamt 600.000 DM an Zuschüssen. Der Kostendeckungsgrad belief sich damals auf etwa 65 %.

Somit ist die Schönbuchbahn inzwischen zur vielzitierten „Erfolgsstory“ geworden, wo sich Interessierte die Klinke in die Hand geben. Wichtigste

systemische Veränderung war die Abstimmung von sechs Buslinien, die den Korridor, den die Bahn durchfährt, seitlich ausschöpfen und ihr Bedienungsangebot an bestimmten Knoten-Haltepunkten mit dem Bahnangebot verknüpfen. Dadurch hat sich die tägliche Fahrgastmenge von früher gut 4.000 auf 5.000 Fahrgäste gesteigert. Der aktuelle Kostendeckungsgrad bei der Schönbuchbahn liegt bei etwa 95 % (ASCHPALT 2000). Hervorstechendes Beispiel für die Akzeptanz der Bahn innerhalb der Bevölkerung sind die häufigen „Binnenverkehre“ (Fahrten zwischen zwei oder drei Haltepunkten).

## 10. Kapitel: Prinzip einer *kundenorientierten* ÖPNV-Angebotsplanung für die Fläche

Die Marktfähigkeit des ÖPNV ist abhängig sowohl vom Grad seiner strukturellen Systemqualität als auch von seiner Angebotssystematik. Diese so definierte „Produktqualität“ ist die Basis für eine *kundenorientierte* ÖPNV-Angebotsstruktur, basierend auf einem ausreichenden „ökonomischen Potenzial“. Daher ist eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung solcher Angebotsstrukturen die Klärung der häufig gestellten Frage, ob die Fläche überhaupt genügend Nachfragepotenziale für einen wirtschaftlichen, möglicherweise sogar eigenwirtschaftlichen ÖPNV-Betrieb aufbringen kann? Dabei kann durchaus von der Hypothese ausgegangen werden, dass auch in der Fläche, z.B. sowohl entlang der Verkehrshauptachsen als auch in den angegliederten Siedlungs-Agglomerationen, entsprechende Siedlungsdichten anzutreffen sind, die bei geeigneter verkehrlicher Vernetzung für den ÖPNV „lohnend“ sind. Diese Behauptung stützt sich u.a. aus dem auch für den ÖPNV zur Verfügung stehenden ubiquitär verfügbaren Straßennetz, die darauf ausgerichteten Siedlungsstrukturen und die dort angetroffenen Verkehrsmengen.

Nach den vorhergehenden Analysen zur Marktstrategie *Kundenorientierung* sollen die in der Fläche vorhandenen Nachfragepotenziale in zwei Schritten dargestellt werden: zum einen wird die Tauglichkeit von weiteren Bewertungsverfahren diskutiert, zum anderen vor diesem Hintergrund und unter Einbeziehung der bereits im Teil A diskutierten Verfahren zur Identifikation von Nachfragepotenzialen eine „vereinfachte Methode“ entwickelt, um eine zeitlich und finanziell günstige Bewertungsvoraussetzung zu schaffen (**Unt.-Kap. 10.1**), worauf ein qualitatives „Modell“ einer *kundenorientierten* ÖPNV-Angebotsstruktur, die die typischen Raum- und Siedlungsstrukturen der Fläche berücksichtigt, aufbaut (**Unt.-Kap. 10.2**).



## 10.1 Das Prinzip vereinfachter Methoden zur Potenzialbewertung

Dass Bewertungen Grundlagen zur Entscheidungsfindung sind, ist zwar eine triviale, aber trotzdem richtige Feststellung, die vor allem für den Bereich der knappen öffentlichen Mittel gilt. Potenzialbewertungen, d.h. Bewertungen, die zukünftige ökonomische Entwicklungen prognostizieren sollen, stehen dabei im Fokus von öffentlichen Auseinandersetzungen, weil sie als Basis für die Vergabe öffentlicher Mittel dienen. Ihre Erstellung wird daher häufig in sehr aufwändiger Form und mit erheblichem Mitteleinsatz durchgeführt, weil sie gerne als „Begründung“ für bestimmte politisch gewollte Projekte herangezogen werden (u.a. DRECHSEL 2002).

Die Frage ist, ob nicht auch eine weniger aufwändige Analyse zu ausreichenden Bewertungen von potenziellen Verkehrsnachfragen führen würde. PAMPEL schreibt dazu: „Der Praxis müssen Verfahren (zur Erforschung der Zusammenhänge zwischen Siedlungsstruktur, Nutzerverhalten und Verkehrsnachfrage) an die Hand gegeben werden, die einfach sind und mit allgemein verfügbaren Daten auskommen, auch wenn dadurch nicht die letzte Genauigkeit erreicht werden kann. Der hohe Erhebungsaufwand für die Beschaffung spezieller Daten wird zukünftig noch weniger als bisher zu vertreten sein“ (PAMPEL 1984, zit. bei BGS). Diese Überlegung ist der Ausgangspunkt zur Entwicklung einer mit geringem Aufwand zu erstellenden „vereinfachten Methode“ zur Analyse und Bewertung von potenziellen Verkehrsnachfragen, die in eine fundierte Schätzung bzw. überschlägige Prognose mündet.

Zur Sondierung dieser Überlegungen wird die „Standardisierte Bewertung“ (StB) als die derzeit aufwändigste Bewertungsmethode analysiert und mit anderen Bewertungsmethoden verglichen (**Abschnitt 10.1.1**). Anschließend wird gezeigt, dass mit dem prinzipiellen Ansatz von SOCIALDATA, „vereinfacht“ und in verlässlichem Umfang Nachfragepotenziale für den ÖPNV in der Fläche nachgewiesen werden können (**Abschnitt 10.1.2**). Dieser Abschnitt dient als prinzipielle Vorlage für eine dann abschließend noch zu entwickelnde Methode einer „vereinfachten Korridoranalyse und -bewertung“ (**Abschnitt 10.1.3**).

### 10.1.1 Analyse von Bewertungsmethoden für den ÖPNV

Bewertungsmethoden im ÖV dienen der Abschätzung des volkswirtschaftlichen Erfolgs (Nutzen-/Kosten-Vergleich) von Projekten. Das Spektrum der Bewertungsmethoden umfasst somit volkswirtschaftliche (direkte und indirekte Verkehrseffekte, Umwelteffekte), betriebswirtschaftliche Verkehrsmarkteffekte (Nachweis von Potenzialen) und Aspekte der Kosten-Analyse. Im folgenden werden verschiedene Bewertungsmethoden diskutiert, die z.T. der volks- wie betriebswirtschaftlichen Einschätzung, aber auch der Potenzialabschätzung dienen. Vorrangiges Ziel dieser Diskussion ist, praktikable „vereinfachte“ Bewertungsmethoden für Potenzial-Prognosen aufzuzeigen. Analysiert werden diese Bewertungsmethoden neben ihrer Darstellung vor allem hinsichtlich ihrer marktlichen bzw. ökonomischen Anreizmerkmale in Bezug auf Nachfragepotenziale für den ÖPNV. Das Standardwerk, die *Standardisierte Bewertung*, gilt als unabdingbare Grundlage für „hochpreisige“, aus öffentlichen Mitteln finanzierte Projekte (10.1.1.1). Dagegen stehen „vereinfachte“ *Alternative Bewertungsmethoden*, die bereits mit weniger Aufwand ausreichende Entscheidungsgrundlagen liefern können (10.1.1.2).

#### 10.1.1.1 Die „Standardisierte Bewertung“: eine kurze Einschätzung

1976 wurde im Auftrag des Bundes eine „Standardisierte Bewertung von Verkehrswegeinvestitionen des öffentlichen Personennahverkehrs“ (StB) entwickelt, die neben einer Nutzen-/Kosten-Untersuchung (NKU) im Sinne einer volkswirtschaftlichen Betrachtung auch eine betriebswirtschaftliche Komponente, vor allem in Bezug auf Folgekosten von Investitionen, beinhaltet. Die StB wurde in der Folgezeit des öfteren überarbeitet und liegt derzeit in der aktuellen Version 2000 vor (GLÜCK u.a. 2001: 16). Ausschlaggebend für die Entwicklung der StB war der im Haushaltsrecht des Bundes und der Länder (HGrG) und der Bundeshaushaltsordnung (BHO) vorgebene „sparsame Umgang“ mit Haushaltsmitteln, die ein Bewertungsverfahren für „Maßnahmen von erheblicher finanzieller Bedeutung“ erforderte (GLÜCK u.a. 2001: 16), damit innerhalb eines beschränkten finanziellen Spielraums der öffentlichen Hand konkurrenzfähig und zielgerichtet Verkehrswege-Investitionen vorgenommen werden können (DOBESCHINSKY 2000: 1). Dafür ist auch für eine „interregionale Vergleichbarkeit“ der eingesetzten Mittel

erforderlich, vorzugsweise als Entscheidungsgrundlage für den Einsatz öffentlicher Investitionen nach dem GVFG. Damit soll eine vergleichende Beurteilung der komplexen örtlichen, technischen und verkehrswirtschaftlichen Vorhaben nach einheitlichen Maßstäben ermöglicht werden (StB 1988/2000), was vor allem für das Ranking um die Finanzierung von Maßnahmen aus dem Bundesverkehrswegeplan (BVWP) und aus dem GVFG-Programm eine gewichtige Bedeutung hat. Grundsätzlich soll sich ein Investitionsvorhaben in ein Gesamtkonzept einordnen (§ 3 Ziff 1b GVFG), in dem die mittel- bis langfristigen Ziele der ÖPNV-Entwicklung auf dem Gebiet des jeweiligen Aufgabenträgers festgelegt sind. Dadurch werden die Ziele der übergeordneten Planung (z.B. NVP, GVP, VEP) durch ein Nutzen-Kosten-Kriterium ergänzt. Das komplex angelegte, mehrstufige Bewertungsverfahren ist äußerst zeit- und kostenaufwändig. Aus diesem Grund wird es im Prinzip nur bei sehr hohem Investitionsaufwand eingesetzt, d.h. der Einsatz der StB ist überwiegend „Großprojekten“ vorbehalten. Auf Vorgabe des Bundes wird ab einem zuwendungsfähigen Investitionsvorhaben von über 25 Mio. € ein solches Bewertungsverfahren erforderlich. Wenn das Bewertungsverfahren auch als generelle Entscheidungshilfe für Verkehrsprojekte herangezogen werden kann, so ist zu beachten, „dass die Anwendung des Verfahrens bei Maßnahmen mit zu geringem Investitionsumfang keine aussagefähigen Ergebnisse mehr liefern kann. Die Grenze liegt im Einzelfall bei ca. 5 Mill. €“ (DOBESCHINSKY: 3). Das bedeutet, dass im Prinzip für kleinere, GVFG-förderungswürdige ÖPNV-Projekte im regionalen bzw. lokalen Bereich keine vergleichbar gründliche Entscheidungsgrundlage vorliegt. Dieses Bewertungsverfahren wird somit nur bei „hochpreisigen“ Verfahren eingesetzt, die – außer bei wenigen Schienenbauvorhaben (z.B. Stadtbahnen) – vor allem für Straßenbauinvestitionen Begründungen liefern und daher auch als politische Entscheidungsgrundlage herangezogen wird. Dies führt schnell zu falschen Weichenstellungen hinsichtlich der Mittelverteilung, die sich vor allem im ÖPNV-Bereich negativ auswirken. Dort könnte nämlich – außer im Bahnbereich – bereits mit geringen Projektmitteln, so z.B. für Ortsbus- oder Anrufbussysteme in der Fläche, ein hoher Nutzen in erreicht werden. Die in der Version 2000 vorgenommene Weiterentwicklung der StB beinhaltet eine grundlegende Neuerung, die vor allem für den ÖPNV in der Fläche von großer Relevanz ist. Während die bisherigen Versionen des StB sich fast ausschließlich auf den Ballungsraum mit hohen Investitionssummen

konzentrierten, erhielt neuerdings – im Zuge der Regionalisierung – die ÖPNV-Entwicklung in der Fläche mehr an Bedeutung, weil u.a. die Entscheidung über die Vergabe von GVFG-Mitteln vom Bund an die Länder delegiert wurde.

Um diesen veränderten Verkehrs- und Nachfrageverhältnissen Rechnung zu tragen, wurde in der Version 2000 ein „weiterentwickeltes Nachfragemodell“ implantiert, welches auch außerhalb der Ballungsräume „die Wettbewerbssituation des ÖPNV im Vergleich zum motorisierten Individualverkehr sachgerecht abbildet“ (vgl. GLÜCK u.a.: 17). Um die Nachfragewirkungen entsprechend zu ermitteln, wurde ein „differenziertes Modal-Split-Modell“ entwickelt, welches für die potenzielle Verkehrsnachfrage im ÖPNV ausschließlich das Nachfragesegment „Erwachsene“ berücksichtigt, weil „die bewertungsrelevanten Verlagerungspotenziale im Schülerverkehr (...) gering (sind)“ aufgrund der mangelnden PKW-Verfügbarkeit von Schülern (SCHÄFER 2001: 8). Die Abbildung von ökonomisch relevanten „Nachfragewirkungen“ setzt dabei auf die Veränderung des ÖV-Angebots in der „Mitfall“-Maßnahme<sup>1</sup>, d.h. die „Veränderung“ baut auf einem erweiterten ÖPNV-Angebot in Form von Infrastrukturmaßnahmen auf. Davon abgeleitet nimmt dann die Reisezeit eine zentrale Rolle in Bezug auf die ÖPNV-Angebotsqualität ein. Für die Prognoseermittlung stellt sie daher die Hauptkomponente dar (a.a.O.: 8 f). Da andere wichtige qualitätsbestimmende Kriterien wie z.B. die über die subjektive Einschätzung des Kunden wahrgenommenen „weichen Maßnahmen“ (Komfort, Image etc.) in diesem Verfahren nicht als „harte Messgrößen“ dargestellt werden können, müssen sie – aufgrund der Infrastrukturmaßnahme – in „Reisezeitäquivalenzwerte“ umgewandelt werden (ebda.). Andere wichtige Qualitätskomponenten wie z.B. potenzielle Systemvernetzungen mit anderen Infrastrukturen (vorhandenen oder noch zu bauenden), Haltestellenabstände oder Linienlängen finden keinen Eingang in diesem Modell.

Diese hochkomplexe Verfahrensweise<sup>2</sup> lässt sich jedoch nur eingeschränkt anwenden, weil sie ausschließlich auf der zu bewertenden Infrastrukturmaßnahme aufbaut. Durch den Kontext des StB und die dort verwandten Parameter und Ergebnisse geht es nur um investitionsabhängige Strategien. Die StB erfordert also eine Selektion von Projekten und konzentriert sich auf die sogenannten *hard policies*, während *soft policies* keine Berücksichtigung

---

<sup>1</sup> „Mitfall“ bedeutet den Planungsfall, der die Realisierung der neuen Infrastrukturmaßnahme einschließt, während der „Ohnefall“ im Prinzip den status quo abbildet, also den Planungsfall vor der Realisierung

<sup>2</sup> vom Autoren werden eine ganze Reihe von Berechnungsformeln und logistischen Funktionen aufgewandt, deren Erklärungen diese Darstellung sprengen würde

finden, wozu das Marketing zu zählen ist. Insgesamt dienen die Bewertungen durch die StB in Verbindung mit dem GVFG im ÖV-Bereich ausschließlich „teuren Großprojekten“ im U- und S-Bahnbereich (89 %), während in den kostengünstigen oberirdischen Ausbau des städtischen Straßenbahnnetzes weitaus geringere Mittel (11 %) fließen. Auch werden die Ballungsräume unverhältnismäßig hoch gefördert (90 %), während die Fläche mit ihren Klein- und Mittelstädten am Ende der Zuwendungen (10 %) liegt (MONHEIM/MONHEIM-DANDORFER: 501 f).

Die StB – einschließlich der ähnlichen, davon abgeleiteten Prognosemodelle<sup>1</sup> – ist ein komplexes Bewertungsverfahren. Für seine relativ große Genauigkeit sind entsprechend umfangreiche, zeit- und finanzaufwändige Datenkränze erforderlich. Für eine generelle Prognoseeinschätzung oder eine erste verlässliche Annäherung an relevante Nachfragedaten wäre möglicherweise ein modifiziertes oder „vereinfachtes“ Modal-Split-Modell ausreichend. Kritisch zum gesamten Verfahren insgesamt äußert sich DRECHSEL. Er bewertet die StB als eine Art „Verhandlungsverfahren“ zwischen Auftrag- und Zuschussgeber, „in dem es darum geht, politisch opportunen Projekten eine pseudowissenschaftliche Rechtfertigung zu verleihen“ (DRECHSEL 2002). Dies wird auch von GLÜCK u.a. eingeräumt, die durchaus die Gefahr einer „ergebnisorientierten Inanspruchnahme verfahrensimmanenter Ermessensspielräume“ sehen (GLÜCK u.a.: 16).

#### 10.1.1.2 Alternative Bewertungsmethoden

Es ist somit die Frage zu stellen, welche Alternativen zur StB vorhanden sind bzw. ob bereits weniger kosten- und zeitaufwändige Bewertungsverfahren zur Verfügung stehen? Zur Beantwortung dieser Frage sollen im folgenden einige Überlegungen aus anwendungsorientierten wissenschaftlichen Arbeiten skizziert werden. Ausgangspunkt diesbezüglicher Forschung ist die häufig wahrgenommene Diskrepanz zwischen dem in den Vorstadien von Untersuchungen vorgenommenen umfangreichen Erhebungsaufwand, aufgrund der komplexen Siedlungs- und Verkehrsstrukturen in der Fläche, und den dann für die Untersuchung oder Gutachten zu dortigen ÖPNV-Projekten tatsächlich erforderlichen Datenmengen (BGS 1988: 7). Die w.u. vorgestellten Ansätze, die für wesentlich vereinfachte Methoden in Bezug auf ÖPNV-

---

<sup>1</sup> kritisch zu Prognosemodellen s. SCHULER: 18 ff

Planungen in der Fläche plädieren, argumentieren nicht nur aus ökonomischen Gründen, sondern auch aus Einsichten in Verfahren und Methoden, die die typischen Strukturen in der Fläche berücksichtigen wollen. Sie sind aus zwei Diplomarbeiten (HOLE 1998; SCHULER 2001) zur Potenzialerschließung im SPNV entnommen worden. Sie werden sowohl in ihrer gemeinsamen Zielstellung als auch differenziert nach ihren methodischen Ansätzen dargestellt, wobei sich die Aussagen im wesentlichen auf ihren Ergebnisgehalt beschränken.

#### *Ziel und Aufbau der Bewertungsmethodiken*

Beide Diplomarbeiten beziehen ihre Thematik aus der Verbesserung der Erschließungswirkung und damit einhergehend dem Nachweis von Fahrgastpotenzialen. Die damit verbundenen Bewertungsmethodiken, die insbesondere auf den Schienenpersonennahverkehr (SPNV) in der Fläche ausgerichtet sind, sollen die Ausschöpfung hoher Marktanteile im Verkehrsmarkt ermöglichen. Die Zielstellung der Methodik ist jedoch unterschiedlich: HOLE verfolgt die Absicht, Standorte zu definieren, an denen neue Haltepunkte erforderlich sind, gepaart mit Maßnahmen, die die Erschließungswirkung des SPNV verbessern können (HOLE: 3). Er geht davon aus, dass zum einen die Nachfrage für den SPNV generell dort am größten ist, wo Quelle und Ziel des Mobilitätsbedarfs mit der Nähe einer Bahnstrecke bzw. -trasse zusammenfallen, zum anderen, dass die Höhe der potenziellen Verkehrsnachfrage mit der Höhe der Ortsveränderungen korrespondiert, die von diesen Quelle-/Zielbeziehungen ausgeht. Aus diesem Grund sollen die in der Nähe der Bahnstrecken/-trassen stattfindenden Ortsveränderungen (dies ist nicht nur für Einzugsgebiete einer einzelnen Bahnstrecke, sondern auch für ÖPNV-Netzkonfigurationen gültig) als Grundlage dienen sowohl für die Abschätzung von Potenzialen als auch als Kriterium für die Errichtung von Haltepunkten (HOLE: 44) bzw. Haltestellen innerhalb des ÖPNV-Netzes.

Vor dem Hintergrund, dass innerhalb von Entscheidungsprozessen der Deutschen Bahn AG Fahrgastprognosen immer sehr vorsichtig und bescheiden ausfallen, weil so gut wie keine marktrelevanten Systemänderungen unterstellt werden, sind Potenzialstrategien, die sich die „Freiheit“ grundlegender Systemmodernisierungen und qualitätvoller Angebotsverbesserungen nehmen, eine Art „Revolution“, auf die das träge Entscheidungssystem der DB AG immer ablehnend reagiert, trotz der Tatsache über-

zeugender „best-practice“-Beispiele, die beweisen, dass große Marktausschöpfungen möglich sind. Solch einen „revolutionären“ Ansatz bearbeitet SCHULER, der im Kontrast zu den derzeit bei der DB AG verwandten Prognosemodellen eine neue „Korridormethode“ entwickelt, um Fahrgastpotenziale marktorientiert abzubilden. SCHULER fragt daher auch, ob diese von der DB AG verwandten Prognosemodelle nicht als ein falsches Werkzeug eingestuft werden müssten (SCHULER: 1). Gemäß der Ansicht, dass es auch bessere Methoden geben muss, entwickelt SCHULER zunächst die Vorstellung über eine, auf GIS-Basis angelegte Methode, eine verkehrliche und raumstrukturelle Bewertung von SPNV-Strecken vorzunehmen, um an Hand entsprechender Indikatoren sowohl die Fahrgastpotenziale zu bestimmen als auch eine Vergleichbarkeit nach Streckentypen herzustellen. Diese Vergleichbarkeit ist erforderlich, damit die Streckentypen mit hohem Fahrgastaufkommen („best-Practice-Strecken“) den DB-Regio-Strecken mit geringem Fahrgastaufkommen gegenübergestellt werden können. Aus der Diskrepanz der jeweiligen Fahrgastaufkommen würden Fahrgaststeigerungsraten ersichtlich, d.h. wie viele Fahrgäste auf den gering ausgelasteten Bahnstrecken noch gewonnen werden könnten. Dieser Ansatz baut somit wesentlich auf dem Vergleich von potenziellen wie realen Fahrgastzahlen auf gleichen Streckentypen auf (SCHULER: 2). Mit dieser Herangehensweise ließe sich auch eine differenzierte Sichtweise von derzeit vermeintlich wenig ausgelasteten Bahnstrecken gewinnen (a.a.O.: 3).

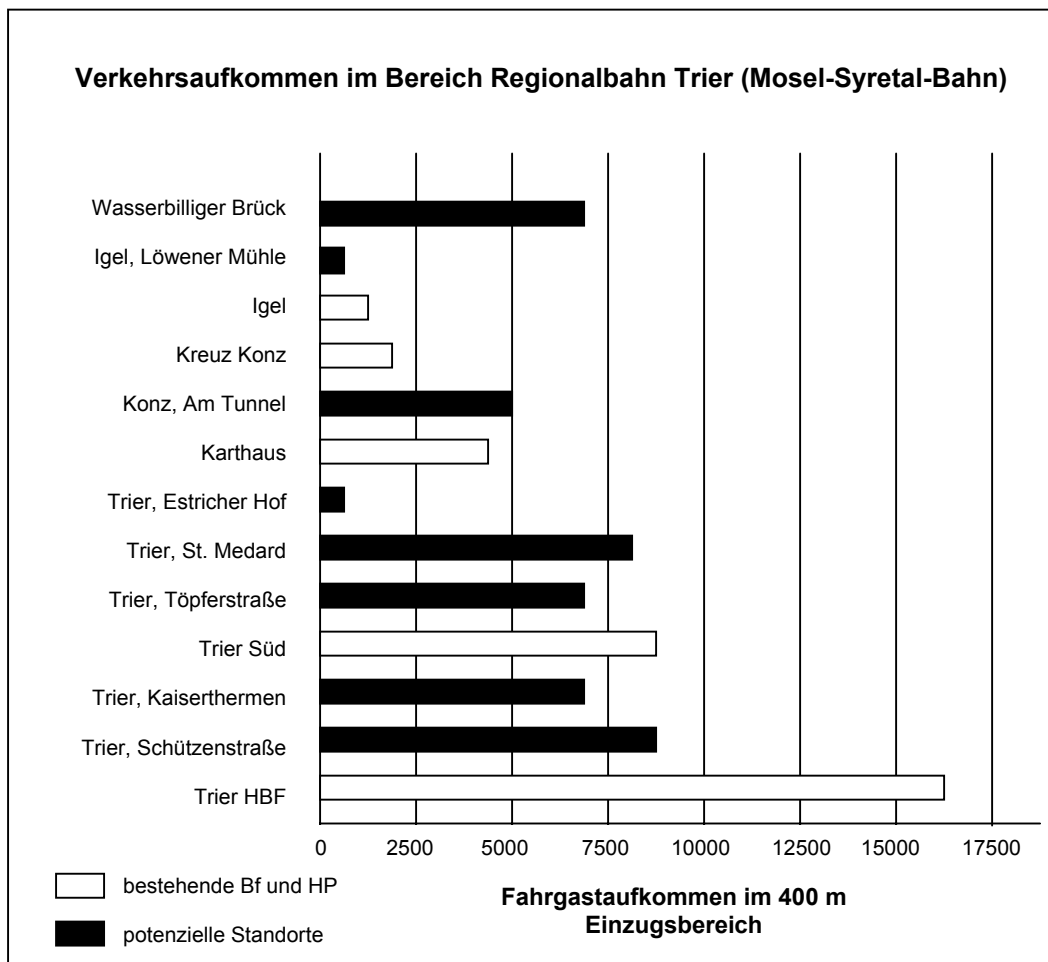
Beiden Ansätzen ist das gemeinsame Ziel zu entnehmen, wenn auch durch unterschiedliche Ausgangslagen in der Herangehensweise geprägt, über eine „vereinfachte“ Bewertungsmethode, die im folgenden kurz ausgeführt wird, den Nachweis ausreichender und zuverlässig begründeter Nachfragepotenziale zu führen.

#### *Entwicklung der unterschiedlichen Bewertungsmethoden*

HOLE geht in seiner „speziellen Methodik“ (HOLE: 44) von der Hypothese aus, dass eine massive Erhöhung der Anzahl an Haltepunkten den Einzugsbereich einer bestimmten Bahnstrecke erhöhen würde, d.h. dass die Identifizierung von Potenzialen dort vorgenommen wird, wo ein Haltepunkt besteht. Um zu einer Bewertung der Nachfragen zu kommen, analysiert HOLE zunächst die Einzugsbereiche um bestehende Haltepunkte und Bahnhöfe und identifiziert relevante Potenziale, die durch neue Haltepunkte erschlossen

werden könnten. Dadurch erhält er eine Übersicht über den prinzipiellen Bedarf entlang einer Bahnstrecke auf der Basis verschiedener, den Einzugsbereich definierender Indikatoren (z.B. Länge und Zeitdauer der Fußläufigkeit, Verknüpfung mit anderen Verkehrsmitteln wie öffentlicher Stadt- und Ortsverkehre, bike & ride etc., s. dazu *Abbildung 21*).

Abbildung 21:  
Prinzipieller Nachfragebedarf entlang einer Bahnstrecke (Beispiel)



Quelle: HOLE 1997: 128; eigene Erstellung, SCHROLL 2002

Weiterhin definiert er in seiner Methodik der Potenzialfeststellung unterschiedliche, entfernungsabhängige Einzugsbereiche, woraus u.a. abgeleitet wird, wann zusätzliche Haltepunkte entlang einer bestimmten Bahnstrecke erforderlich werden (a.a.O.: 45). HOLEs methodisches Grundprinzip geht somit von der „guten Erreichbarkeit“ aus, die auf zeitlich und räumlich kurzen Wegen zum Haltepunkt/Bahnhof beruhen und gleichzeitig ein Einzugsgebiet für Nachfragepotenziale bestimmen. Er schätzt dann für mehrere Varianten von



Haltepunkt-Dichten die voraussichtliche Nachfrage ab. Im o.a. Beispiel geht er von einer Grundausstattung von 7 Haltepunkten aus (also zwei mehr als derzeit) und errechnet dadurch bereits eine Fahrgaststeigerung von 37 %. Bei einem Ausbau auf die maximale Variante von 13 Haltepunkten wäre mit einer Steigerung von 114 % gegenüber dem status quo zu rechnen (a.a.O.: 130).

SCHULER baut nicht nur auf Einzugsbereichen von Haltepunkten auf, sondern definiert in seiner methodischen Vorgehensweise gleichzeitig einen Einzugskorridor von 1 km beiderseits einer Bahnstrecke, um auch jenseits von Haltepunkten/Bahnhöfen veränderte Struktur- und Siedlungsentwicklungen sowie demografische Entwicklungen, die Einfluss auf Verkehrszweck und Nutzerverhalten haben, berücksichtigen zu können (SCHULER: 3). Jedoch ist auch hier davon auszugehen – vergleichbar mit HOLE – dass der Ausschöpfungsgrad der Potenziale sowohl von der Anzahl von Haltestellen als auch von ihrer raum-zeitlichen Erschließungsmöglichkeit abhängig ist (a.a.O.: 35 f). In der Auswertungsmethodik setzt SCHULER auf eine GIS<sup>1</sup>-gestützte Auswertung von Gemeindedaten, die zur Identifizierung von Fahrgastpotenzialen im Einzugsbereich von ausgewählten Bahnstrecken herangezogen wurden. Dabei stellen z.B. die Einwohnerdaten der Gemeinden die Quellgebiete, die Arbeits-, Ausbildungs- und Schulstandorte die Zielgebiete für die Nachfrage dar. In Bezug auf den Verkehrszweck Freizeit/Tourismus bilden die Übernachtungszahlen die Quellen für die tägliche Verkehrsnachfrage von Urlaubern. Für die Lenkung der Verkehrsnachfrage und somit als eine entscheidende Größe im Verkehrsmarkt ist das jeweilige Verkehrsangebot – mIV- oder ÖPNV-orientiert – von hoher Relevanz (a.a.O.: 43 f). Für die Identifizierung der Potenziale bezieht sich SCHULER auf den bereits eingangs erwähnten 1-km-Korridor, womit er das mögliche Potenzial erfasst. Diese Methode erlaubt auch eine Vergleichbarkeit unterschiedlicher Strecken, indem neben anderen Faktoren das „theoretische Einwohnerpotenzial“ innerhalb des Korridors erfasst, die Einwohnerdichte errechnet, das Arbeitsplatz-, Schüler- und Übernachtungspotenzial und somit gleichzeitig die „Kundennähe bzw. relative Versorgung der Strecke mit Haltepunkten (EW/HP)“ bestimmt werden (a.a.O.: 44 ff).

---

<sup>1</sup> Geographisches Informations-System

### *Einschätzung*

Die vorgestellten methodischen Ansätze verfolgen prinzipiell eine „vereinfachte“, auf einer Reihe von Grunddaten aufbauende Potenzialbewertung von Fahrgastnachfragen im Bereich des SPNV in der Fläche. Obwohl nur ein eingeschränkter Datenkranz verwendet wird, sind die verwandten Methodiken für eine grundlegende Potenzialabschätzung ausreichend. Während HOLE zwar nicht explizit einen „Korridor“ zur Identifizierung von Nachfragepotenzialen definiert, legt SCHULER sein Hauptaugenmerk auf eine Korridoranalyse im Einzugsbereich von Bahnstrecken und Siedlungsbändern. Für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist deutlich geworden, dass es umsetzbare und praktikable Vorstellungen gibt, mit denen relativ unaufwändig – zumindest im Vergleich zur *Standardisierten Bewertung* – eine Abschätzung vorhandener Verkehrsnachfragen für den ÖPNV vorgenommen werden kann. Einschränkend muss jedoch angemerkt werden, dass sich diese methodischen Ansätze ausschließlich auf die Potenzial-Identifizierung von „Strecken“ bzw. „Linien“ in relativ verdichteten Siedlungsbändern beziehen. Für die Fläche wäre jedoch, aufgrund der dispersen Strukturen, eine integrierte Bewertungsmethode von Potenzialen, die sowohl Linien- als auch Erschließungsstrukturen resp. Netzstrukturen betrachtet, erforderlich. Eine solche Bewertungs- und Ausschöpfungsmethode wird in Abschnitt 10.1.3 durch die vereinfachte Variante einer „Modal-Split-Methode“ entwickelt, basierend auf den Verkehrsmengen und Belastungszahlen des mIV.

#### 10.1.2 Potenzialanalyse nach SOCIALDATA

SOCIALDATA hat im Auftrag des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) potenzielle Verkehrsnachfrage für den ÖPNV in der Fläche untersucht. Die Ergebnisse sind in der Broschüre „Nahverkehr in der Fläche“ (SOCIALDATA 1994) vorgestellt worden. Sie basieren auf der Auswertung von 19 Flächen-Regionen in Deutschland (ebda). Diese Studie von SOCIALDATA wurde als Grundlage zur Feststellung der Quantität ausreichender Nachfragepotenziale für den ÖPNV in der Fläche herangezogen. Sie ist für die Modellentwicklung einer ÖPNV-Angebotsstruktur ausreichend fundiert, weil bereits über eine prinzipielle Erhebungsmethode der Nachweis potenzieller Verkehrsnachfragen für den ÖPNV in der Fläche

geführt werden kann. Die vorgefundenen Ergebnisse stellen verallgemeinerte Aussagen bzw. Richtwerte dar.

Im folgenden wird diese Studie vor dem Hintergrund prinzipieller Überlegungen zum *ökonomischen Nachfragepotenzial* (10.1.2.1), in ihren *Kernaussagen* (10.1.2.2) und hinsichtlich „objektiver“ (10.1.2.3) sowie „subjektiver“ *Potenzialnachweise* (10.1.2.4) vorgestellt.

#### 10.1.2.1 Ökonomisches Nachfragepotenzial

Trotz des Umstandes, dass in der Fläche ein deutliches Anwachsen der Motorisierung zu konstatieren ist, deren Ursache u.a. am Mangel an Mobilitätsalternativen zum PKW liegt, könnten jedoch bei einem entsprechenden Angebot diese auf den mIV fokussierten Potenziale für den ÖPNV genutzt werden (vgl. z.B. BBR 2000: 76 f). Studien zum Nahverkehrsverhalten der Bevölkerung in der Fläche belegen, dass 80 % aller Wege und Fahrten im Personenverkehr „in hohem Maße kurze Wege“ sind, wobei die meisten noch unter 5 km liegen. Regionale Untersuchungen zu regionalen bzw. kommunalen Verkehrsentwicklungsplanungen (THALEN-CONSULT 1998) und Umfahrungsstraßen (PGT 1998) bestätigen diese Einschätzungen. Alltagsverkehr ist demnach ÖPNV-affiner Nahverkehr mit hohen potenziellen Verkehrsnachfragen – abgeleitet aus den verschiedenen Verkehrsmengenkarten – die entsprechende ökonomische Ausschöpfungsraten ermöglichen. Diese alltäglichen, durch den mIV hervorgerufenen Verkehrsmengen stellen das maßgebliche Marktsegment für den ÖPNV im Verkehrsmarkt dar. In- und ausländische Beispiele belegen, dass mit einer Dienstleistungsoffensive, die sich auf erweiterte ÖPNV-Strukturen und -Angebote stützt, und einer konsequenten Potenzialausschöpfung der Verkehrsnachfrage im ländlichen Raum quantensprungartige Steigerungen möglich sind (MONHEIM 2000: 11). Im Grundsatz sind Potenziale für den ÖPNV vorhanden.

Der Hinweis, wieviel jährlich auf den ÖPNV umverteilt werden könnte, lässt sich aus den verausgabten privaten Mitteln für die PKW-Haltung herauslesen, wobei die anfallenden „externen Kosten“ noch nicht internalisiert wurden. Insbesondere gilt diese Überlegung den in der Fläche häufig vorzufindenden „2.- bzw. 3.-Wagen“, die in dispersen Räumen bei ungenügendem ÖPNV-Angebot die individuelle Mobilität eines Haushaltes sichern. Nach statistischen

Angaben aus „Verkehr in Zahlen“ (BMVBW 2001/02) gibt es in Deutschland etwa 38 Mill. Haushalte bei einer Bevölkerung von rund 82 Mill. Einwohnern. Der PKW-Bestand beläuft sich auf gut 42 Mill. Einheiten. Das entspricht einem durchschnittlichen Anteil von 1,1 PKW pro Haushalt. Somit verfügen – bezogen auf alle Haushalte – durchschnittlich 3,8 Mill. Haushalte über einen zusätzlichen PKW. Legt man jedoch zugrunde, dass ca. 28 % der Bevölkerung über 18 Jahre keine „Allgemeine Fahrerlaubnis“ besitzen (a.a.O.: 128), dann erhält man als Ergebnis ca. 30 Mill. Haushalte, die eine Lizenz zum Fahren haben. Daraus resultiert ein durchschnittlicher Bestand von 1,4 PKW/Haushalt. Das bedeutet demnach, dass etwa 15 Mill. Haushalte<sup>1</sup> über den bereits vorhandenen hinaus mindestens noch über einen zusätzlichen PKW verfügen. Hinsichtlich der entstehenden Kosten je zusätzlichem PKW/HH spielt eine Verteilung auf 2.- und 3.-Wagen je Haushalt keine Rolle. Diese 15 Mill. „zusätzlicher“ PKWs verursachen bei den privaten Haushalten Kosten von ca. 45 Mrd. €, wenn sie jährlich 12.000 km à 0,25 €<sup>2</sup> gefahren bzw. knapp 3.000 €/PKW pro Jahr und Haushalt verausgabt werden. Diese Rechnung zeigt, dass die privaten Haushalte durchaus in der Lage wären, in erheblichem Maße den ÖPNV zu finanzieren. Nur fehlt bisher der marktliche Anreiz (Kundennutzen) bei den Privathaushalten, sich für ÖPNV-Verkehrssysteme zu entscheiden. Da in der Fläche ca. ein Drittel der Gesamtbevölkerung wohnt (nach SCHALLABÖK/HESSE 1995) und durch die strukturellen Gegebenheiten der PKW-Anteil wesentlich höher ist, darf unterstellt werden, dass – bezogen auf dieses Drittel – ca. 15 Mrd. €, die durchschnittlich für diese zusätzlichen PKWs je Jahr und Haushalt aufgebracht werden, eine Untergrenze darstellen. Realistisch dürfte von einer Summe von ca. 20 Mrd € ausgegangen werden, welche in etwa der Summe entspricht, die derzeit jährlich auf dem gesamten ÖV-Markt umgesetzt wird. Solange aber der ÖPNV von den Aufgabenträgern in der Fläche nur als „missing link“ im „Dienstleistungsbereich Mobilität“ gilt, gehen diese Summen an die Konkurrenz auf der Straße verloren.

---

<sup>1</sup> 3,8 Mill. Haushalte x 4 = ca. 15 Mill. Haushalte

<sup>2</sup> n. Angaben des ADAC für einen unteren Mittelklassewagen u. Minimum an Jahresfahrleistung

### 10.1.2.2 Kernaussagen der SOCIALDATA-Studie

Der Nachweis einer potenziellen Nachfragesituation ergibt sich aus dem gesamten Verkehrsmarkt. Der ModalSplit am Verkehrsmarkt spiegelt einerseits den status-quo derzeitiger Verkehrsanteile (mIV/ÖPNV) wider, andererseits zeigt er auch, welche *potenziellen* Verkehrsmengen für bestimmte zukünftige Entwicklungen zu erwarten sind. Die bei SOCIALDATA gewonnenen Erkenntnisse über die *Chancen für Verhaltensänderungen* sind Grundlagen zur Berechnung potenzieller Verkehrsnachfragen. Diese Tatsache ist insofern von großer Bedeutung, dass dadurch „Neuverkehre“ identifiziert werden, zum einen hinsichtlich zur Veränderung des ModalSplit (ökologische Auswirkungen), zum anderen hinsichtlich der Erschließung neuer Märkte mit entsprechenden Erlösen (ökonomischen Auswirkungen). Dass der Anteil an „Neuverkehren“ auch in der Fläche hoch ist und somit eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im ÖPNV darstellt, ist bei SOCIALDATA prinzipiell für jährliche PKW-Fahrten und ihre Aufschlüsselung nach Potenzialanteilen belegt.

Bei der von SOCIALDATA durchgeführten Untersuchung in der Fläche wurden jährlich durchschnittlich 890 PKW-Fahrten absolviert, wobei 765 Fahrten (86 %) innerhalb der eigenen Region blieben (vergl. 2.1.1). Die durchschnittliche Geschwindigkeit dieser PKW-Fahrten lag bei 30 km/h (von Haus zu Haus). Von den 765 Fahrten (= 100 %) in der eigenen Region wurden 43 % (= 329 Fahrten) aus Sachzwängen oder mangels Alternative mittels PKW durchgeführt. 57 % (=436 Fahrten) fanden ausschließlich aus subjektiven Gründen trotz vorhandener Alternative mit dem PKW statt. Eine nähere Aufschlüsselung dieser Fahrten zeigt, dass sie prinzipiell durch den ÖPNV (zu 25 %), das Fahrrad (zu 29 %) und Zufußgehen (zu 20 %) ersetzbar sind.

In Bezug auf die Potenzialanteile ergibt die Analyse folgendes Bild verlagerbarer Verkehre:

- 26 % der PKW-Fahrten sind Sachzwängen unterworfen,
- 42 % der PKW-Fahrten sind notwendig, weil keine ÖPNV-Erschließung/Verbindung vorhanden ist,
- 17 % der PKW-Fahrten werden notwendig aufgrund fehlender Information oder Akzeptanz,

- 4 % der PKW-Fahrten erfolgen aufgrund einer negativen Bewertung des ÖPNV.

Prinzipiell ließen sich insgesamt 74 % der PKW-Fahrten auf den ÖPNV verlagern. Für 42 % sind strukturelle Verbesserungen (Systemmaßnahmen, „hard policy“) erforderlich, um eine Verlagerung zu erreichen. Für 21 % würden sogenannte *weiche Maßnahmen* („soft policy“) wie z.B. spezielle Marketingkonzepte, mehr Informationen etc. bereits Erfolge zeitigen.

#### 10.1.2.3 „Objektiver“ Potenzialnachweis

Der überwiegende Anteil der politischen Akteure und öffentlichen Meinungsbildner ist der Ansicht, dass das Verkehrsverhalten in der Fläche aufgrund der dispersen Siedlungsstruktur unterschiedlich zu dem in den Zentren und Ballungsräumen verläuft. Diese Annahme dient häufig als Begründung, den PKW im ländlichen Raum als alleiniges Verkehrsmittel einzustufen und den ÖPNV dagegen höchstens als „PKW-Ersatzverkehr“ zu akzeptieren. Die folgenden Untersuchungsergebnisse zeigen aber, dass das Verkehrsverhalten in der Fläche nicht unbedingt signifikant von dem der Bewohner in den Zentren abweicht.

#### *Verkehrsmittelwahl*

Die Verkehrsmittelwahl der BewohnerInnen bezieht sich auf 3 Elemente: nichtmotorisierter Individualverkehr (nmIV), mIV und ÖPNV.

Tabelle 22:  
Verkehrsmittelwahl

Verkehrsmittel	Fläche	Zentren
nmIV	36 %	37 %
mIV	56 %	45 %
ÖPNV	7 %	17 %

Quelle: SOCIALDATA, 1994

Während die Anteile des nmIV in Fläche und Zentren nicht wesentlich voneinander abweichen, liegt erwartungsgemäß der Anteil des mIV in der Fläche höher als in den Zentren. Entsprechend fällt der ÖPNV dort auch deutlich höher aus als in der Fläche.

Die innere Logik dieses Ergebnisses ist nicht, dass aufgrund der zunehmenden PKW-Nutzung im ländlichen Raum der ÖPNV keine Nachfrage binden würde, sondern dass die mangelnde ÖPNV-Qualität ein ständiges Ansteigen an PKW-Verkehren hervorruft, um dem Mobilitätsbedürfnis der Bevölkerung zu genügen. Wie die Daten aus anderen Regionen bzw. „Zentren“ belegen, vermag eine gute ÖPNV-Qualität den PKW-Verkehrsanteil zurückzudrängen (HAUTZINGER/ MEYER 1999: 27).

#### *Mobilität, PKW-Nutzung, Aktivitäten*

Das *Mobilitätsverhalten* und die *PKW-Nutzung* je BewohnerIn und Tag ist im Vergleich zwischen Fläche und Zentren annähernd gleich. Bei den täglichen *Aktivitäten* (Verkehrszweck) dominieren die drei Hauptblöcke „Arbeit/Ausbildung“, „Versorgung“ und „Freizeit“ zu fast gleichen Teilen.

Tabelle 23:  
Mobilität

<b>Mob.-Kriterien</b>	<b>Fläche</b>	<b>Zentren</b>
Aktivitäten	1,6	1,7
Unterwegszeit	56 min	63 min
Wege	2,8	3,0
Entfernung	22 km	19 km

Quelle: SOCIALDATA, 1994

Tabelle 24:  
PKW-Nutzung

<b>Nutz.-Kriterien</b>	<b>Fläche</b>	<b>Zentren</b>
Nutzungsquote	74 %	68 %
Fahrten	2,5	2,3
Nutzungsdauer	44 min	44 min
PKW-Besetzung	1,3 Pers./PKW	1,3 Pers./PKW

Quelle: SOCIALDATA, 1994

Tabelle 25:  
Aktivitäten

<b>Verkehrszweck</b>	<b>Fläche</b>	<b>Zentren</b>
Arbeit/Ausbild.	30 %	28 %
Versorgung	30 %	31 %
Freizeit	29 %	31 %
Sonstiges	11 %	10 %

Quelle: SOCIALDATA, 1994

### *Räumliche Orientierung, PKW-Fahrten*

Bezüglich der *Räumlichen Orientierung* der BewohnerInnen verbleiben 57 % am Wohnort, Quell-/Zielverkehre schlagen mit gut 37 % zu Buche. Der Durchgangsverkehr (Außenverkehr) wurde mit 6 % ermittelt. Gerade im Zusammenhang mit Umfahrungsstraßen, die auf eine Ableitung hoher Durchgangsverkehre zielen, verweisen diese Zahlen auf den typischen „hausgemachten Verkehr“, der die Region und die Kommunen belastet. Das belegen auch die täglichen Wegeentfernungen, die von BewohnerInnen zurückgelegt werden. Die Wege enden

- für nahezu ein Drittel nach 1 km (32 %)
- für etwas mehr als die Hälfte nach 3 km (54 %)
- für fast zwei Drittel nach 5 km (65 %).

Die Entfernungen, die durch *PKW-Fahrten* zurückgelegt werden, korrespondieren mit den vorhergehenden Aussagen:

- 11 % aller PKW-Fahrten enden nach 1 km
- 34 % nach 3 km
- 47 % nach 5 km.

Hinsichtlich des Verkehrsverhaltens zeigen sich ziemlich gleiche Muster zwischen Fläche und Zentren, die sich im Prinzip nur in der unterschiedlichen Nutzung der Verkehrsmittel unterscheiden. Daraus ist zu schließen, dass allgemeine Gewohnheiten bzw. Verhaltensmuster von BewohnerInnen des ländlichen Raums kein Hemmnis darstellen, um eine marktfähige Konkurrenz zum MIV zu entwickeln.

Bezüglich der durchschnittlichen täglichen PKW-Fahrten in Abhängigkeit ihrer geringen Entfernungen wird deutlich, dass diese Fahrten die ökonomisch relevanteste Basis für den ÖPNV darstellen, wenn eine „wahlfreie“ Alternative vorhanden ist.

#### 10.1.2.4 Subjektbezogene Einschätzung der Potenziale

Die Studie analysiert auch Äußerungen zu potenziellen Verhaltensänderungen von Bürgerinnen und Bürgern, die auf zusätzliche Fahrgast-



potenziale für den ÖPNV schließen ließen. Als besonders interessant ist dabei die Erkenntnis einzuschätzen, dass häufig die Diskrepanz im Bewußtsein von „BürgerInnen“ und „politischen Akteuren“, die hinsichtlich der „öffentlichen Wahrnehmung“ von Problemen auftritt, konstatiert wurde. Im Verkehrsbereich als bedeutender gesellschaftlicher Querschnittsaufgabe, verdeutlicht die Studie von SOCIALDATA, dass „politische Akteure“, aber auch „Meinungsbildner“, deutliche, zur Bevölkerung unterschiedliche Einschätzungen zum Verkehrsverhalten, zur Bewertung von Verkehrsbelastungen, zu Möglichkeiten von Verhaltensänderungen etc. aufweisen. Sie bewerten die Marktchancen für den ÖPNV in der Fläche zumeist aus „Unerfahrenheit“ überwiegend negativ. Sie nutzen aber andererseits ihre gesellschafts-politische Machtstellung, um diese „Vorurteile“ nach außen hin zu vertreten und zu transportieren.

Wie schätzten BewohnerInnen der Fläche sich selbst und andere in Bezug auf ihre Einstellung zum ÖPNV ein? Wirken dort eher „mentale Blockaden“ oder betrachtet sie/er diese Entwicklung kritisch, möglicherweise aber auch gleichgültig? Die Antworten lassen Schlussfolgerungen zu, ob ein attraktives ÖPNV-Angebot in der Fläche marktorientiert gestaltet werden kann. Zunächst ist die Feststellung fast alle BewohnerInnen festzuhalten, dass der Straßenverkehr zugenommen hat. 87 % beurteilen dies als negativ (positiv: 11 %). Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung (Jahr 2000) wird ein weiterer Zuwachs erwartet, der zu 70 % negativ aufgenommen wird (positiv: 6 %).

Die Folgewirkungen des Straßenverkehrs im ländlichen Raum werden mit „weniger gut erträglich“ (56 %) bis „nicht mehr erträglich“ (18 %) von insgesamt fast drei Viertel der Befragten negativ beurteilt („gut erträglich“: 26 %). Auch hinsichtlich Konflikten in der Verkehrsplanung, die sich aus der Konkurrenz von PKW, ÖPNV, Fahrradfahren und Zufußgehen ergeben, wünschen sich BewohnerInnen eindeutige Vorteile für den *Umweltverbund*:

- 87 % Lösung pro ÖPNV (13 % pro PKW)
- 80 % Lösung pro Fahrrad (20 % pro PKW)
- 85 % Lösung pro Zufußgehen (15 % pro PKW)

Ein äußerst relevantes Indiz stellt die Selbsteinschätzung der BewohnerInnen dar und wie sie von Politikern und Meinungsbildnern gesehen werden. Die BewohnerInnen der Fläche schätzen sich zu 88 % am Umweltverbund

orientiert ein. Die Meinungsbildner dagegen waren der Auffassung, dass mehr als die Hälfte (55 %) der Bevölkerung im ländlichen Raum mIV-orientiert ist, tatsächlich sind es aber nur 12 %. Insgesamt verweisen diese Aussagen von BewohnerInnen in der Fläche auf ein stärkeres ÖPNV-affines Klima als bisher unterstellt wurde. Dies würde einen Paradigmenwechsel hin zur „Verkehrswende“ in der kommunalen Verkehrspolitik in der Fläche ohne weiteres ermöglichen. Die Öffentlichkeit sollte deshalb wesentlich besser sowohl über Gestaltungs- und Finanzierungsmöglichkeiten des ÖPNV informiert als auch an Entscheidungen der Angebotsentwicklung beteiligt werden, z. B. über Fahrgastbeiräte.

### 10.1.3 „Vereinfachte differenzierte Korridoranalyse“ für den Potenzialnachweis

Das Hauptaugenmerk der drei Auftragsuntersuchungen lag auf dem Nachweis ausreichender Potenziale als ökonomischer Basis. Die in den Auftragsuntersuchungen verwandten Methodiken einer Potenzialanalyse und –bewertung stellen eine prinzipielle Grundlage für die vereinfachte Methode zur Potenzialidentifizierung und deren Ausschöpfung dar<sup>1</sup>. Für die „vereinfachte Korridoranalyse“ liegt die in der Untersuchung des Landkreises Aurich verwandte Methode zugrunde. Diese Methode der Potenzialidentifikation in der Fläche erhebt nicht den Anspruch eines präzisen mathematischen Instruments oder der einer nach volkswirtschaftlichen Kriterien ausgerichteten *Standardisierten Bewertung*. Jedoch lässt sich mit der w.u. vorgestellten Methode eine erste Näherung, eine erste verlässliche Abschätzung von Nachfragepotenzialen – auch in Bezug auf Systemvernetzung – erreichen.

Im folgenden wird zunächst das *Prinzip der Korridoranalyse* erläutert (10.1.3.1). Der rechnerische Nachweis von Potenzialen wird dann über eine *Differenzierung der Korridore* vorgenommen (10.1.3.2), dem sich die *Abschätzung der Mindestnachfrage* anschließt (10.1.3.3).

---

<sup>1</sup> s. Unt.-Kapitel 2.3, S. 65 ff und 3.3, S. 83 ff

### 10.1.3.1 Das Prinzip der Korridoranalyse

Die Methode der Korridoranalyse zielt hauptsächlich auf die Identifizierung von Potenzialen stillgelegter oder zu gering ausgelasteter Bahnstrecken, die z.B. aufgrund marktlicher Fehleinschätzung von Stilllegung bedroht sind. Das bedeutet zum einen, dass prinzipiell von einer „0-Nachfrage“ auf einer Bahnstrecke ausgegangen werden muss, zum anderen, dass überwiegend das Verkehrsaufkommen bzw. die Verkehrsbelastung durch den mIV als Bewertungsgrundlage für die potenzielle Verkehrsnachfrage für den ÖPNV heranzuziehen ist. Das Grundprinzip dieser Methode ist in einer früheren Untersuchung im Landkreis Aurich in Bezug auf die stillgelegte Bahnstrecke „Aurich-Abelitz“ angewandt worden (SCHROLL 1998). Die Korridoranalyse basiert im Prinzip auf zwei miteinander zu verknüpfenden Datenkränzen, die aufgrund des begrenzten Korridormaßes relativ genau zu definieren sind: zum einen die Verkehrsströme innerhalb definierter Korridore, zum anderen die Einwohnerdichte je qkm, woraus sich die Größe des Potenzials im Siedlungsbereich bzw. im jeweiligen Korridor ableiten lässt.

Der Vorteil dieser Verkehrskorridor-Methode ergibt sich daraus, dass ein recht umfassender Datenbestand über KFZ-Bewegungen in bestimmten Straßenabschnitten deutscher Bundes-, Landes- und Kreisstraßen als Sekundärmaterial vorliegt, also „unaufwändig“ ist, weil er regelmäßig an permanenten Zählpunkten im klassifizierten Straßennetz erhoben und in Form von *Verkehrsmengenkarten* von den jeweiligen Landesverkehrsbehörden bereitgestellt wird. Ergänzend können weitere Primärdaten einfließen, die direkt empirisch durch verschiedene Techniken der Verkehrszählung an klassifizierten Straßen gewonnen werden können (FGSV 1991). Aussagen über relevante Bevölkerungsdaten innerhalb von Korridoren sind z.T. über kommunale Erhebungen relativ dicht, bisweilen bis zu Straßenzügen, verfügbar.

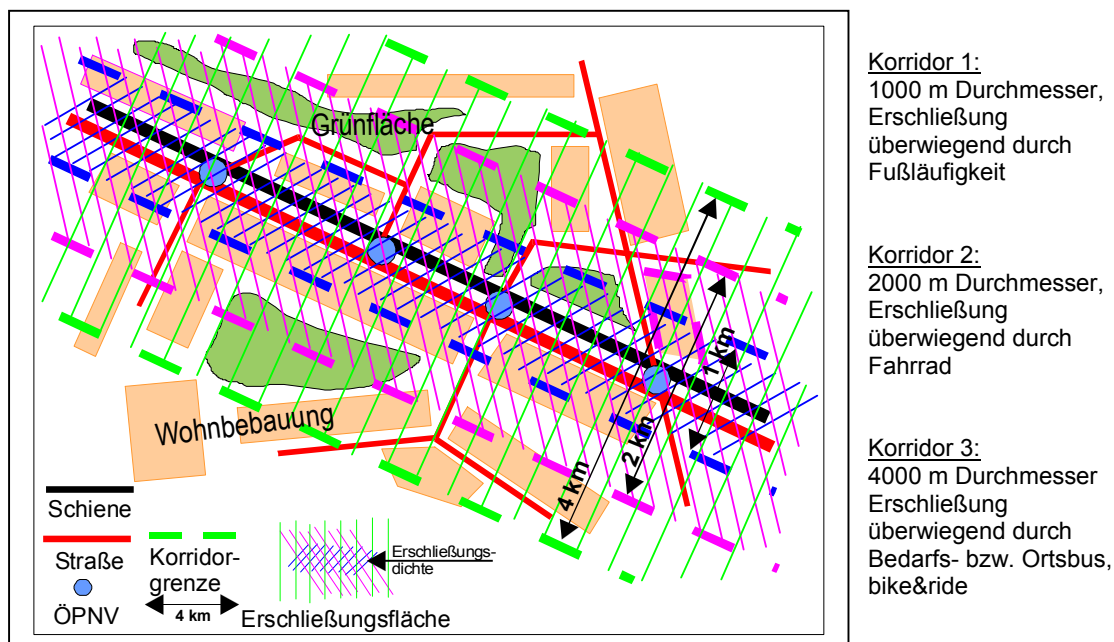
Da Verkehrskorridore im Prinzip untereinander vernetzt sind, lassen sich darüber relativ genau die jeweiligen potenziellen Verkehrsnachfragen lokalisieren und ableiten. Für eine genaue Erfassung wäre insbesondere ein GIS-Verfahren hilfreich. Diese Methode erscheint vor dem Hintergrund disperser Siedlungsgebiete deshalb als geeignet, weil sich dadurch sowohl aus der Verkehrsstruktur und der Verkehrsmenge als auch aus der Siedlungsstruktur die potenzielle Verkehrsnachfrage in Form von exakt definierten Schnitt-

mengen nachweisen ließe (vgl. SCHULER: 42 ff). Auch wenn das GIS hier nicht zur Verfügung stand, sind immerhin Schätzungen der Nachfrage möglich. In den meisten Fällen ist eine begründete Schätzung bereits ausreichend, um fundierte Aussagen zur potenziellen Verkehrsnachfrage für den ÖPNV zu liefern.

### 10.1.3.2 Differenzierte Korridor-Methode

Die „differenzierte ‚Korridor‘-Methode“ bezieht sich zunächst auf den räumlichen Teilbereich, der sich im Einzugsgebiet von Hauptverkehrsachsen (HVA) befindet. Dieser Teilbereich wird entlang der HVA als für die *räumliche Potenzialerschließung* erforderlichen Korridor definiert. Dieser ist die prinzipielle Grundlage für eine Abschätzung der „potenziellen Verkehrsnachfrage“. Die aus den Verkehrsmengen, überwiegend des mIV, gewonnene *Mindestnachfrage* gibt Aufschluss, zum einen über die wirtschaftliche Basis (ökonomisches Potenzial), zum anderen über zukünftige ÖPNV-Strukturen und –Angebote, mit denen die Mindestnachfrage effizient ausgeschöpft werden kann.

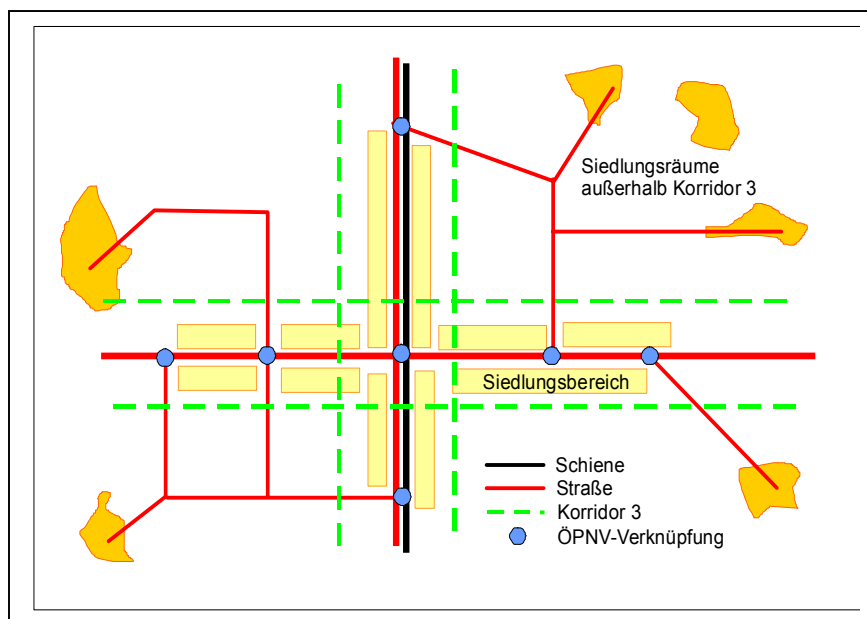
Abbildung 22:  
Prinzipiskizze Einzugsbereiche *Korridor 1 - 3*



Quelle: eigene Erstellung, SCHROLL 2002; unmaßstäblich

Durch die Definition von „Korridoren“ mit unterschiedlichen Durchmessern und Einwohnerdichten entlang der Verkehrsachsen ist der Rahmen der Potenzialidentifizierung vorgegeben, in deren Einzugsgebiet (Erschließungsfläche) relevante Verkehrsströme und relevante Bevölkerungsaufkommen (Erschließungsdichte) zu verzeichnen sind (vgl. SCHROLL 2000: 29 ff). Mit der „differenzierten Korridormethode“ werden unterschiedliche, mit zum Rand des jeweiligen Verkehrskorridors abnehmenden Einwohnerdichten definiert, wie die Schraffur in der Prinzipskizze zeigt (s. *Abbildung 22*), d.h. hier werden drei direkt auf den Korridor bezogene Erschließungsbereiche definiert, die jeweils unterschiedliche Einwohnerdichten aufweisen. Gleichzeitig werden auch weiter entfernte Siedlungsstrukturen mit „strukturellem, wirtschaftlichen und sozialen Bezug“ in diese achsenzentrierte ÖPNV-Erschließung einbezogen (s. *Abbildung 21*), um auch vom Korridor entfernte Siedlungsgebiete, z.B. über eine „gebrochene“ Verbindung durch feinerschließenden ÖPNV (a.a.O.: 30), zu integrieren.

Abbildung 23:  
Prinzipskizze Einzugsbereich außerhalb der Korridore



Außerhalb d.  
Korridors:

Erschließung durch abgestimmte und differenzierte ÖPNV-Bedienung

ÖPNV-Angebotsstruktur abhängig von der Entfernung zu den Korridoren

Quelle: eigene Erstellung, SCHROLL 2002; unmaßstäblich

Entsprechend der potenziellen Verkehrsnachfrage je Korridor wird eine differenzierte räumliche Definition vorgenommen, einschließlich der jeweiligen Erschließungsmöglichkeiten durch Verkehrsmittel des *Umweltverbundes*:

- Korridor 1: Durchmesser 1.000 m, Einzugsgebiet links und rechts der Achse jeweils 500 m; sehr gute Erschließungsmöglichkeit für Fußgänger und Fahrradfahrer,
- Korridor 2: Durchmesser 2.000 m, Einzugsgebiet links und rechts der Achse jeweils 1.000 m; sehr gute Erschließungsmöglichkeit für Fahrradfahrer, bedingt gute für Fußgänger,
- Korridor 3: Durchmesser 4.000 m, Einzugsgebiet links und rechts der Achse jeweils 2.000 m; gute Erschließungsmöglichkeit für Fahrradfahrer, eventl. ein differenziertes ÖPNV-Angebot,
- Bereich A: Jenseits von 4.000 m Durchmesser werden noch Orte einbezogen, die, aufgrund eines strukturellen, wirtschaftlichen und sozialen Bezugs, für eine weitere, achsenzentrierte ÖPNV-Erschließung in Frage kommen. Die meist dispers verteilten Orte werden in *Zonen* zusammengefasst. Unterschiedlich abgestimmte und differenzierte ÖPNV-Angebote bzw. differenzierter MIV-Einsatz sind zu vernetzen.

Durch diese Korridore und die außerhalb der Korridore liegenden Siedlungsgebiete wird gleichzeitig der Erschließungsgrad (in %) der für den ÖPNV ausschöpfbaren Verkehrs-Potenziale definiert, wie an Hand der folgenden Beispiele aus der Untersuchung im Landkreis Aurich demonstriert wird.

Zugrunde gelegt werden die vier Hauptverkehrsachsen (HVA), die den Landkreis Aurich und die Stadt Emden mit den bedeutendsten Mittel- und Unterzentren des Landkreises Aurich verbinden. Hier befindet sich der Hauptanteil des mIV-Aufkommens.

- HVA 1: Norddeich/Norden-Georgsheil,
- HVA 2: Norden-Hage-Dornum
- HVA 3: Aurich-Georgsheil,
- HVA 4: Emden-Georgsheil.

Neben den täglich feststellbaren Verkehrsbelastungen auf den HVAs ist von großer Bedeutung, wo Quellen und Ziele dieser Verkehrsbelastungen zu identifizieren sind. Aufgrund der Bevölkerungsverteilung innerhalb des Landkreises (und der Stadt Emden) wird ersichtlich, dass der Hauptanteil der Bevölkerung innerhalb der Korridore angesiedelt ist, d.h. die Entstehung des Verkehrsaufkommens ist mit der Erschließungsfläche für die potenzielle Verkehrsnachfrage identisch. Diese für den Landkreis Aurich zutreffende Einschätzung lässt sich verallgemeinern, da die Raum- und Sied-

lungsstrukturen vielfach den Verkehrsachsen unterschiedlicher Verkehrsträger und Siedlungsbändern folgen.

Um den Erschließungsgrad bzw. die Bevölkerungsverteilung entlang der vier HVAs aufzuschlüsseln, wird das gesamte Untersuchungsgebiet mit seinen 236.000 Einwohnern sowohl in die drei bereits w.o. definierten Korridore als auch in die an die Korridore angrenzenden Siedlungsgebiete (Bereich A) aufgeteilt. Folglich ist, entsprechend der Flächengröße des Korridors ein unterschiedlicher Erschließungsgrad festzustellen.

Tabelle 26:

Erschließungsgrad für ÖPNV-Potenziale je Korridor im Bereich der HVA 1-4

HVA-Bereich	Einwohner	Erschließungsgrad der Einwohner je Korridor							
		Korridor 1	%	Korridor 2	%	Korridor 3	%	Bereich A	%
HVA 1	38.060	20.400	54	28.200	74	32.350	85	36.130	95
HVA 2	19.040	4.150	23	6.780	38	9.880	55	14.220	79
HVA 3	55.800	24.120	43	36.160	65	42.290	76	47.430	85
HVA 4	59.000	18.400	31	29.650	50	46.750	79	57.650	98
Gesamt HVA	171.900	67.070	39	100.790	59	131.270		155.430	90
Unters.-Geb.	236.000	-	-	-	-	-	56	-	-

Quelle: eigene Erstellung, SCHROLL 2000

Auch *Korridor 3* weist mit seiner Bandbreite von 4 km noch günstige Voraussetzungen auf, mit relativ geringem Aufwand eine hohe Kundenerschließung für den ÖPNV zu erreichen. Innerhalb aller Korridore wohnen etwa 76 % der Gesamtbevölkerung, also knapp 172.000 von 236.000 Einwohnern des Untersuchungsgebiets. Von diesen etwa 172.000 Einwohner entfallen 131.000 Einwohner auf den *Korridor 3* (ca. 76 %) auf. Als *potenzielle Verkehrsnachfrage* innerhalb der HVAs stehen somit 56 % der Gesamtbevölkerung im Untersuchungsgebiet als gut erschließbares Potenzial zur Verfügung (s. *Tabelle 26*).

Der *Korridor 3* weist somit einen für die spätere Potenzialausschöpfung hohen Erschließungsgrad auf. Für einen effizienten ÖPNV-Betrieb ist jedoch das Verhältnis von Bedienungsgebiet (Korridor) und Einwohnerdichte ebenfalls von hoher Relevanz und zwar hinsichtlich der räumlichen Angebotsgestaltung: will man kundenorientiert und daher flächendeckend anbieten oder nur ein betriebswirtschaftlich deformiertes und daher räumlich begrenztes „Grundangebot“ vorhalten? Wie *Tabelle 27* darlegt, nimmt einerseits die Einwoh-

nerdichte zu den Rändern ab, andererseits aber das Erschließungspotenzial zu, d.h. es können z.B. in *Korridor 3* mehr Potenziale ausgeschöpft werden.

Tabelle 27:

Einwohnerdichte je Korridor über die HVA 1-4 (gerundet)

Bereich	Einwohner	Anteil (%)	Fläche	Dichte
Korridor 1	67.070	28	64 qkm	1.048 Einw./qkm
Korridor 2	100.790	43	128 qkm	787 Einw./qkm
Korridor 3	131.270	56	256 qkm	513 Einw./qkm
Bereich A	155.430	66	500 qkm	311 Einw./qkm
Untersuch.-Gebiet	236.000	100	1.397 qkm	169 Einw./qkm

Quelle: eigene Erstellung, Schroll 2000

Während also eine wirtschaftlich effiziente lineare ÖPNV-Achsenbedienung nur im *Korridor 1* zu erreichen wäre, würde im *Korridor 3* eine breite Nachfrage erschlossen werden können, wenn auch mit wirtschaftlichem Mehraufwand. Es ist die Entscheidung zu treffen, ob das ÖPNV-Angebot marktstrategisch *kundenorientiert* ausgerichtet werden soll, um über den höheren Ausschöpfungsgrad sowohl mehr Nachfrage zu erreichen als auch räumlich ein ÖPNV-Angebot zu schaffen, oder ob aus betriebswirtschaftlichen „Notwendigkeiten“ auf eine umfassende ÖPNV-Erschließung verzichtet wird – und damit auch auf den Wettbewerb mit dem mIV. Da im *Korridor 3* mit über 131.000 Einwohnern fast das Doppelte an Potenzial zur Verfügung steht als im *Korridor 1*, sollte eine Angebotsplanung darauf ausgerichtet werden, auch dieses Potenzial zu bedienen.

#### 10.1.3.3 Integrierte Abschätzung der Mindestnachfrage

Die *Potenzialanalyse* und die Abschätzung der *Mindestnachfrage* nehmen Bezug auf die im Abschnitt 3.3.2 vorgestellte Methode:

- 90 % der PKWs absolvieren täglich mindestens 2 Fahrten
- PKW-Besetzungsgrad von durchschnittlich 1,3 Personen
- Ausschöpfungsanteil für die *Mindestnachfrage* in der Spannbreite von 10 % (min.), 20 % (med.) und 30 % (max.).

In Bezug auf die Einwohneranzahl des Korridors 3 belaufen sich demnach die errechneten Werte im unteren Bereich auf knapp 6 Mill. Fahrten/a, im maxi-



malen Bereich auf etwas über 17 Mill. Fahrten/a<sup>1</sup>. Für die Berechnung der *Mindestnachfrage* wird der Mittelwert von 11,4 Mill. Fahrten im Jahr zugrunde gelegt.

Tabelle 28:

Jährliche Mindestnachfrage im Korridorbereich (gerundet)

Bereich	PKW-Menge/d*	Mobilitätsmenge/d**	pot. VNF (Fahrten/d)	pot. VNF (Fahrten/a)	Ausschöpf.-Rate (10%) per anno	Ausschöpf.-Rate (20%) per anno	Ausschöpf.-Rate (30%) per anno
Korridor 1	30.000	39.000	78.000	28.500.000	2.850.000	5.700.000	8.550.000
Korridor 2	45.000	58.000	116.000	42.300.000	4.230.000	8.460.000	12.690.000
Korridor 3	60.000	78.000	156.000	57.000.000	5.700.000	11.400.000	17.100.000
Bereich A	70.000	91.000	182.000	66.400.000	6.640.000	13.280.000	19.920.000

Quelle: eigene Berechnungen, SCHROLL 2000

\*) PKW-Menge (PKW) = Einw.\*PKW-Dichte/1000 Einw.

\*\*\*) Mobilitätsmenge (Personen) = PKW-Menge x 1,3 Pers.-Besetzung

Die *Tabelle 28* zeigt, dass in den Korridoren und dem anschließenden *Bereich A* jährlich über 66 Mill. Fahrten als potenzielle Verkehrsnachfrage im Untersuchungsgebiet, sowohl von Autofahrer als auch zu gut einem Drittel von Beifahrern, absolviert werden. Daraus resultiert eine durchschnittliche *Mindestnachfrage* zwischen rund 2,8 Mill. (Korridor 1 mit 10 %iger Ausschöpfung) bis knapp 20 Mill. Fahrten im Jahr (Bereich A mit 30 %iger Ausschöpfung), die als Neuverkehre einzuschätzen sind. Auf der Berechnungsbasis von 20 % im *Korridor 3* sind 11,4 Mill. Fahrten/a zu veranschlagen. Mit der Mindestannahme von täglich zwei Fahrten könnten täglich ca. 12.000 PKW- bzw. jährlich über 17 Mill. PKW-Fahrten durch den ÖPNV ersetzt werden<sup>2</sup>. Das entspräche einer Verringerung der mIV-Belastung um gut 20 %, was sich auch günstig in der „Öko-Bilanz“ niederschlagen würde.

Um die gesamte ÖPNV-Nachfrage zu bestimmen, sind zu den prognostizierten Neuverkehren (med. = 11,4 Mill. Fahrten) auch die bisherigen „Altverkehre“ des ÖPNV im Landkreis Aurich hinzuzuzählen. Nach Angaben der *Verkehrsgemeinschaft Landkreis Aurich (VLA)* nehmen insgesamt etwa 9 Mill. Fahrgäste (=Fahrten) pro Jahr den strÖPNV im Gebiet der VLA in Anspruch, wovon auf das Untersuchungsgebiet – im Einzugsbereich der definierten HVAs – etwa ein Drittel (ca. 3 Mill. Fahrten) entfallen. In Addition mit den prognostizierten Fahrten ergeben sich über 14 Mill. Fahrten als

<sup>1</sup> s. 3.3.2, S. 85

<sup>2</sup> Berechnung: 20 % Verringerung bedeuten etwa 45 Mill. Fahrten/a = gut 125.000 Fahrten/d. Das entspricht einer täglichen Mobilitätsmenge von ca. 62.500 Personen, in etwa 48.000 PKW/d (= 20 % Verringerung des mIV)

Bearbeitung:

**Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll**

Nachfrage. Da nach Angabe des NVP des Landkreises Aurich bisher im ÖPNV ca. 75 % Schülerverkehre enthalten sind, entfallen auf die „Jedermann-Fahrgäste“ (Nicht-Schüler) durchschnittlich nur 0,750 Mill. Fahrten im Jahr. Der hohe Schüleranteil belegt im Prinzip die Marktabstinenz in Bezug auf die Ausschöpfung von sonstigen ÖPNV-Nachfragen. Da der Anteil der Schüler im ÖPNV nicht steigerungsfähig ist, kann eine Mehrnachfrage nur aus anderen Verkehrsmarktbereichen/-segmenten gewonnen werden.

Tabelle 29:

Bilanz der Alt- und Neuverkehre im ÖPNV (gerundet)

Definition	Verkehrsnachfrage/d	Verkehrsnachfrage/a
Altverkehre (strÖPNV)	8.220	3.000.000
Neuverkehre	31.230	11.400.000
<b>Gesamt</b>	<b>39.450</b>	<b>14.400.000</b>

Quelle: Verkehrsgemeinschaft Landkreis Aurich (VLA); Nahverkehrsplan Landkreis Aurich; eigene Berechnungen, SCHROLL 2000

Wie *Tabelle 29* zeigt würde sich die bisherige Verkehrsnachfrage (Altverkehre) entlang der relevanten Korridore mehr als vervierfachen. Somit würde sich für die zukünftige ÖPNV-Gestaltung insgesamt eine ökonomische Basis von durchschnittlich ca. 14 Mill. Fahrten im Jahr ergeben (*Korridor 3*). Bei einer differenzierten Betrachtung der Korridore 1 – 3 zeigt sich, dass bereits im Bereich der Fußläufigkeit und der Erreichbarkeit durch Fahrräder ohne hohe Zusatzinvestitionen (ausgenommen im Bereich der Haltestellenausstattung mit bike&ride) große Fahrgastpotenziale gewonnen werden könnten.

## 10.2 Entwicklung eines Modells für ÖPNV-Angebotsstrukturen

Von den Grundaussagen zur „Produktqualität“, als eines bedeutenden Elements einer *kundenorientierten* Marktstrategie ausgehend<sup>1</sup>, verbunden mit den Vorstellungen einer Markt- und Angebotssegmentierung<sup>2</sup> im ÖPNV, ist auch die „ÖPNV-Produktqualität“, die im Rahmen dieser Arbeit nachfolgend modelliert wird, von den Bedürfnissen des Markts und der Kunden abzuleiten. Das heisst, dass der Erfolg eines solchen Modells einerseits abhängig ist von einer differenzierten ÖPNV-Angebotsstruktur, die auf die dispersen und heterogenen Siedlungs- und Verkehrsverhältnisse in der Fläche eingeht. Andererseits ist jedoch auch dem Dienstleistungserstellungsprozess als Teil der „ÖPNV-Produktqualität“ Rechnung zu tragen. Daher ist ein produktives Verhältnis *externer/interner Kunde* eine unabdingbare Voraussetzung für eine qualitativ erfolgreiche Umsetzung des erwünschten Unternehmenserfolgs. Die *ÖPNV-Angebotsstrukturen* umfassen somit alle Elemente einer „ÖPNV-Produktqualität“, die diese Markt- und Kundenorientierung unterstützen. Entscheidend ist sowohl die Abstimmung innerhalb der „Strukturen“ und der damit verbundenen Komponenten als auch die Verknüpfung dieser „Strukturen“ mit den *kundenorientierten* Marktstrategien.

Die *kundenorientierten* ÖPNV-Angebotsstrukturen bauen auf bestimmten Vorstellungen und Beispielen aus der Praxis<sup>3</sup> auf, die sich auch in den Auftragsuntersuchungen, entsprechend der jeweiligen Aufgabenstellungen, niedergeschlagen haben. Ziel dieses Unterkapitels ist deshalb, systematisch ein *prinzipielles Modell* einer ÖPNV-Angebotsstruktur herauszuarbeiten, welches auf der „differenzierten Korridormethode“ aufbaut. Diese gründet sich auf einer Übersicht über prinzipielle Angebots Elemente *kundenorientierter* ÖPNV-Systeme und bereits erarbeiteter Vorstellungen aus den Auftragsuntersuchungen (**Abschnitt 10.2.1**). Auf dieser Basis erfolgt die *Entwicklung von „ÖPNV-Angebotsstrukturen“* (**Abschnitt 10.2.2**) in enger Abstimmung mit der „vereinfachten Methode“, weil Ausschöpfungs- und Angebotsstrukturen nicht nur identisch sind, sondern sich auch wechselseitig bedingen.

---

<sup>1</sup> vgl. Abschnitt 5.2.1, S. 101 ff

<sup>2</sup> s. Abschnitt 7.2.1, S. 135 ff

<sup>3</sup> vgl. Kapitel 9, S. 161 ff

### 10.2.1 Prinzipielle ÖPNV-Systeme, -Netz und –Angebotsstrukturen

Integrierte Nahverkehrskonzepte (s. z.B. MONHEIM/SCHROLL 1999: 46 ff) verbessern die Erschließungswirkung von ÖPNV-Systemen in Klein-/Mittel-Städten, Flächengemeinden und Ortsteilen bzw. –quartieren durch differenzierte ÖPNV-Angebote. Diese Erschließungswirkung wird sowohl durch eine flächenerschließende Binnenbedienung als auch durch die Verbindung zu weiterführenden ÖPNV-Systemen (Regionalbus, Stadt-, Regionalbahn etc.) hergestellt. Die nach Struktur und Angebot in Stadt-, Orts- und Quartiersbus unterschiedenen ÖPNV-Teilsysteme haben daher große Relevanz in der Ausschöpfung neuer bzw. zusätzlicher ÖPNV-Marktanteile. Dabei ist nicht alleine die Ortsgröße entscheidend, sondern z.B. auch die Qualität der Ziele, die Anziehungskraft von Innenstädten und/oder die topografischen Rahmenbedingungen. Für die optimale Erschließung des Verkehrsmarktes ist deshalb eine Kombination der verschiedenen ÖPNV-Systeme und die Verknüpfung von ÖPNV-Netz- und -Angebotsstrukturen von strategischer Bedeutung, weil sie die Potenzialausschöpfung über den Verkehrskorridor hinaus unter Einbeziehung angrenzender Siedlungsgebiete (innerhalb der Korridore bzw. außerhalb) ermöglichen und gewährleisten.

#### 10.2.1.1 Differenzierte ÖPNV-Systeme

Die Erfüllung komplexer Mobilitätsansprüche an den ÖPNV kann nicht über ein eindimensionales Angebot erfolgen. „Eindimensional“ bedeutet dabei, dass der ÖPNV ausschließlich auf einer Ebene bzw. auf einer Linie angeboten wird, ohne Verknüpfung zu jeweiligen anderen regionalen bzw. lokalen ÖPNV-Angeboten. Ein mehrdimensionales ÖPNV-Angebot besteht aus differenzierten Mobilitätsangeboten, die dann sowohl die lokale und die regionale Erschließungswirkung verbessern, was durch eine mehrstufige Differenzierung und durch eine geeignete logistische Verknüpfung mehrerer ÖPNV-Netzstrukturen und –Betriebsformen wie Linien-, Richtungsband-, Flächenbetrieb erreicht wird. Einerseits werden im ÖPNV lokale (feinerschließende) von regionalen Verbindungsaufgaben getrennt, andererseits werden diese aber in verschiedenen, für die Erschließung strategisch relevanten Knoten wieder zusammengeführt. Zu den differenzierten ÖPNV-Systemen gehören sowohl flexible und bedarfsorientierte als auch liniengebundene Betriebs-

formen, die auf lokaler Ebene einsetzbar sind: z.B. Bürgerbus, Quartiersbus und Ortsbus, Rufbus und AST, die auch per Handzeichen anhalten dürfen oder als Bestellfahrt/Anrufbus geordert werden. Ihre Hauptaufgabe ist die Feinerschließung im Binnenverkehr. Daher sind sie in der Regel kurzlaufend und erlauben einen übersichtlichen „Pendelbusverkehr“.

Im Schienenverkehr sind differenzierte und flexible Bedienweisen u.a. durch „Flügelung“ zu erreichen. Das Prinzip der „Flügelung“ wurde zum ersten Mal beim dänischen „Flexliner“ eingeführt. Das Prinzip sieht vor, an bestimmten Knotenpunkten den Zug nach einzelnen Garnituren aufzutrennen, die dann eigenständig oder durch eine neue Zugbildung in unterschiedliche Richtungen fahren. Der Vorteil für den Kunden liegt in einer umsteigefreien Verbindung. Für die Fläche kann ein solcher Betrieb realisiert werden, wenn entsprechendes, schnellkuppelndes, leichtes, stadtbahnähnliches Fahrzeugmaterial (z.B. *Regio-Shuttle*) eingesetzt wird, wobei jede Garnitur über eine eigenständige Traktion verfügt.

#### 10.2.1.2 Differenzierte ÖPNV-Netzstrukturen

Unter *Netz* wird das Bahn- wie auch das Busstrecken- und -liniennetz mit seinen infrastrukturellen Einrichtungen (z.B. Verortung und Lage von Haltepunkten/Haltstellen) verstanden. Wenn diese adäquat angeboten werden - erforderlich sind vorzugsweise differenziert aufgebaute ÖPNV-Systeme, die sowohl Linienverkehre zur Verbindung als auch Bedarfsverkehre zur Binnenerschließung von Stadt-/Ortsteilen bzw. Quartieren umfassen - sind auch in Bereichen mit geringeren Verkehrsmengen (z.B. unter 1000 PKW/DTV) beträchtliche Verkehrsmarktpotenziale ausschöpfbar. Als prinzipielle Richtwerte für ÖPNV-Netzstrukturen im Verhältnis zum Verkehrsaufkommen (DTV) lässt sich die in der *Tabelle 30* vorgestellte Typisierung verwenden.

Tabelle 30:  
Prinzipielle Richtwerte für ÖPNV-Strukturen

PKW/DTV	ÖPNV-Verkehrsmittel	ÖV-Angebot
10.000 PKW u.m.	Bahn	dichter Taktverkehr
5.000 PKW	Bahn und Schnellbus	Taktverkehr
3.000 PKW	Regionalbus und Bahn	regionales Angebot
1.000 PKW u.w.	Linienbus/Bedarfsbus	lokales/regionales Angebot

Quelle: MONHEIM 1997: 75 ff; eigene Erstellung, SCHROLL 2000

MONHEIM leitet diese prinzipiellen Richtwerte aus der Betrachtung des gesamten Verkehrsmarkts ab, wo hohe Automobilanteile und auf den Autoverkehr zurückgehende Verkehrsdichten einen hohen Bedarf an ÖPNV-Angeboten nachweisen und somit einen entsprechenden Verlagerungseffekt implizieren. Die Haltepunkte für adäquate ÖPNV-Strukturen ergeben sich dann aus der Dichte und der Belastung des Straßennetzes (MONHEIM 1997: 76).

Die Differenzierung von ÖPNV-Netzen richtet sich im wesentlichen nach Verkehrsaufgaben (Ziel, Fahrgastaufkommen, Linienlänge), Fahrzeuggröße (Kleinbus für kleine disperse Fahrgastmengen oder Großraumgelenkbus für große Nachfragemengen), nach Betriebscharakteristik (kurzlaufende, lokale Feinerschließungssysteme mit Quartiers-, Orts-, Rufbus oder langlaufender Regionalbus, (Groß-)Stadtbus, Schnellbus). Dadurch werden grundlegende Eckpunkte für Änderungen des Bedienungssystems und damit neue ÖPNV-Netzstrukturen mit neuen Linienverläufen und geänderter Umlaufplanung vorgegeben, was eine weitgehende Konsensbildung in der Integration der unterschiedlichen Angebote sowohl bei den betroffenen Aufgabenträgern als auch den Verkehrsunternehmen erfordert.

#### 10.2.1.3 ÖPNV-Angebotsstrukturen

Im *Angebot* wird der Leistungsumfang (z.B. Fahrzeugtyp, -größe, -ausstattung, aufgabenspezifische Anpassung der Fahrzeuge, die Bedienungshäufigkeit und -folge, Taktverkehr etc.) je nach Verkehrsträger beschrieben. Die meisten ÖPNV-Angebote sind primär an den Erfordernissen des Schülerverkehrs orientiert. Sie bedienen nur wenige Haltestellen, dienen kaum dem Einkaufs- und Freizeitverkehr und sind daher auch kaum im Bewusstsein der Bevölkerung verankert. Um diesen Mangel an Erschließungsqualität zu beheben und die entsprechende Zu- und Abbringerqualität zu verbessern, werden im folgenden die wichtigsten Angebotselemente für eine klare Differenzierung im ÖPNV definiert und beschrieben.

#### Für das lokale, z.T. auch regional-lokale ÖPNV-Angebot:

- Klein- und/oder Midibus (20 bzw. 50 Plätze)
- dichte Haltestellenfolge

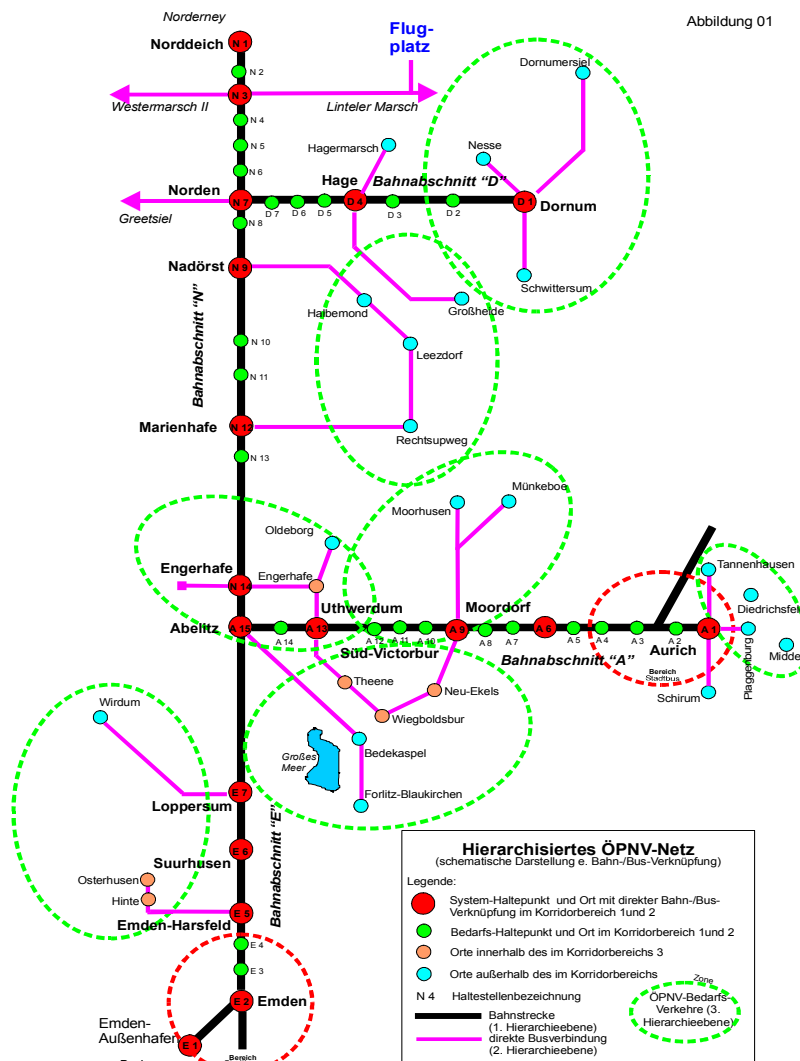
- Bedarfssteuerung oder Bestellfahrten (als AST oder Rufbus)
- durchgängiger Taktverkehr
- Rendezvous-Verknüpfung (Bahn/Bus)
- einheitliche Gestaltung
- offensives Marketing

Für das regionale ÖPNV-Angebot:

- Regional- bzw. Stadtbahn (z.B. „ländliche Straßenbahn“ mit Flügelungsprinzip)
- Schnellbus für schienenlose Regionalbereiche
- Regionalbus zur regionalen Binnenerschließung
- durchgängiger Taktverkehr
- Rendezvous-Verknüpfung (Bahn/Bus/Quartiers-/Ortsbus)
- einheitliche Gestaltung
- offensives Marketing

Die Verknüpfung dieser ÖPNV-Angebotsebenen steigert die Produktqualität sowohl in der lokalen Verkehrsdienstleistungserbringung (Berufs-, Einkaufs-, Freizeitverkehr) als auch in der regional-lokalen sowie regionalen Erschließungs- und Zubringerfunktion zu überregionalen Netzen. Erfolgsgeheimnis ist die klare Differenzierung der Angebote nach kurzlaufender, lokaler Erschließung und regionaler Verbindung. Diese Vorstellungen wurden z.B. in den Empfehlungen zur Gewinnung zusätzlicher Marktanteile im Landkreis Aurich in einer Grafik unterbreitet (s. *Abbildung 24*).

Abbildung 24:  
Prinzipiskizze ÖPNV-Angebotsplanung „Landkreis Aurich“ (unmaßstäblich)



Quelle: entnommen aus SCHROLL 2000

Im Landkreis Aurich wurde die ÖPNV-Angebotsgestaltung auf das Schienennetz bezogen (KBS 390; zwei weiteren Eisenbahnstrecken: zwischen Norden und Dornum wird die Strecke durch einen Museumsbahnbetrieb aufrecht erhalten, zwischen Abelitz und Aurich durch eine derzeit stillgelegte Bahnstrecke). Die Angebotsgestaltung zielt sowohl auf den Pendler- und Ausbildungs- als auch auf die Erschließung des Versorgungs- und Freizeitverkehrs. Die verschiedenen Betriebsweisen des ÖPNV (s. w.u.) werden durch Angebotsstrukturen des *Umweltverbundes* ergänzt.



## 10.2.2 Entwicklung einer prinzipiellen ÖPNV-Angebotsstruktur für die Fläche

Auf der Basis der w.o. vorgestellten *Verkehrskorridoranalyse* von potenziellen Verkehrsnachfragen für den ÖPNV sowie aus Anleihen der o.a. *Prinzipiskizze* für den Bereich des Landkreises Aurich wird eine differenzierte *ÖPNV-Angebotsstruktur*, die prinzipiell auf die Fläche ausgerichtet ist, entwickelt (vgl. SCHROLL 2000). Mit *ÖPNV-Angebotsstrukturen* ist ein Begriff gewählt worden, der vom Grundsatz her zwei Ebenen miteinander verbindet: zum einen bedeuten die „Strukturen“ den Aufbau von ÖPNV-Netzen und –Verknüpfungen sowie deren Einrichtungen und Ausstattungen im Sinne einer auf den Kunden ausgerichteten Infrastruktur (z.B. kurze Wege, hohe Haltestellendichte), zum anderen ist das „Angebot“ gleichzeitig inhärenter Bestandteil und Bedingung für eine „gute Struktur“: die Qualität von Struktur und Angebot (z.B. (Takt-)Fahrplan, Busgröße, Aufenthaltsqualität etc.) muss dabei übereinstimmen. Das Element der „Haltestellendichte“ ist dafür bezeichnend: es repräsentiert gleichzeitig „Struktur“ und „Angebot“.

Im folgenden werden sowohl ein differenzierter *prinzipieller* Netzaufbau als auch eine darauf abgestimmte ÖPNV-Angebotsgestaltung für die Fläche insgesamt vorgestellt (10.2.2.1). Daran schließt die exemplarische Detailbetrachtung einer ÖPNV-Erschließung sowohl in einer ländlich geprägten Kleinstadt (als lokaler Ebene) als auch einer dispers angelegten Großgemeinde (als lokal-regionaler Ebene) an. Auch diese Beispiele werden der Untersuchung über den Landkreis Aurich entnommen (10.2.2.2).

### 10.2.2.1 ÖPNV-Netzaufbau und –Angebotsgestaltung

Um eine optimale Ausschöpfung von „Neuverkehren“ und einer Einbindung der „Altverkehre“ zu gewährleisten, ist ein differenziert strukturiertes ÖPNV-Netz und eine darauf abgestimmte, auf den Kunden ausgerichtete Angebotsgestaltung erforderlich. Die aus der Potenzialanalyse herausgearbeitete Mindestnachfrage, als „Fahrten“ gekennzeichnet, bildet dafür die wirtschaftliche Grundlage. Diese prognostizierten Fahrten sind überwiegend in der Bandbreite der Korridore 1-3 identifiziert worden.

Für einen differenzierten ÖPNV-Netzaufbau in der Fläche sind die verschiedenen lokalen und regionalen Angebotsebenen entsprechend der zu erwartenden Verkehrsnachfrage aufeinander abzustimmen. Als Grundsystem

können 3 Ebenen (lokale, regional-lokale und regionale) definiert werden, die aber nicht mit den unterschiedlich definierten Korridoren identisch sein müssen:

- Lokale Ebene: kleinteilige strÖPNV-Systeme zur differenzierten Bedienung und Sammlung von Fahrgästen in dispersen Siedlungsräumen bzw. Orten (Ortsbus/Anrufbus), die durch Einsatz verschiedener ÖPNV-Elemente und/oder Elemente des mIV (z.B. Car-Sharing) ergänzt werden; an definierten Schnittstellen findet der Austausch zwischen den jeweiligen Ebenen statt, wobei ein verbindlicher (Takt-)Fahrplan das Angebot ergänzt.
- Regional-lokale Ebene: Verbindung mehrerer lokaler Ebenen untereinander mit regionalen Ebenen; der strÖPNV wird als Linienverkehr, sowohl mit direkter, kurzer Streckenbedienung innerhalb der Korridore als auch in Verbindung zu außerhalb der Korridore liegenden Orten eingesetzt (Regionalbus/Ortsbus); an definierten Schnittstellen findet der Austausch zwischen den jeweiligen Ebenen statt, wobei ein verbindlicher (Takt-)Fahrplan das Angebot ergänzt.
- Regionale Ebene: SPNV bzw. Regio-Schnellbusse als „Rückgrat“ der ÖPNV-Netzstrukturen; die dortigen Linien werden als Hauptabfuhrstrecke zur Aufnahme großer Verkehrsnachfragen eingesetzt; verbindliche Takt- und Fahrzeitgestaltung; Subsystem für die Anbindung an den Schienenfernverkehr. Die Bedienung auf der regionalen Ebene sollte weitgehend direkt und umsteigefrei erfolgen.

Erst das Zusammenspiel des ÖPNV-Netzes mit einem kundenorientierten Angebot schafft die Voraussetzung für die optimale Ausschöpfung der Verkehrsnachfrage und somit für wirtschaftlichen Erfolg. Im folgenden werden sowohl der für diese Ebenen erforderliche *ÖPNV-Netzaufbau* als auch Grundzüge für ein *ÖPNV-Angebot* entwickelt.

#### *Differenzierter ÖPNV-Netzaufbau*

Die jeweiligen Netzebenen stellen einerseits unterschiedliche Angebotsstrukturen bereit, andererseits müssen sie aufeinander abgestimmt „kommunizieren“, um im gemeinsamen Zusammenspiel eine optimale Wirkung zu entfalten. Innerhalb der unterschiedlichen Ebenen sind außerdem noch weitere Elemente des *Umweltverbunds* (Fahrradfahrer, Fußgänger, Car-Sharing etc.) zu integrieren.

Der ÖPNV-Netzaufbau orientiert sich grundsätzlich am Straßennetz-System, wonach sich auch die Korridorbildung ausrichtet, mit den Funktionen Sammlung, Bündelung und Ableitung von Verkehrsströmen. In seiner Wirkung soll das aufgebaute Netz z.B. Umsteigebeziehungen, abgestimmte Fahr-

Bearbeitung:

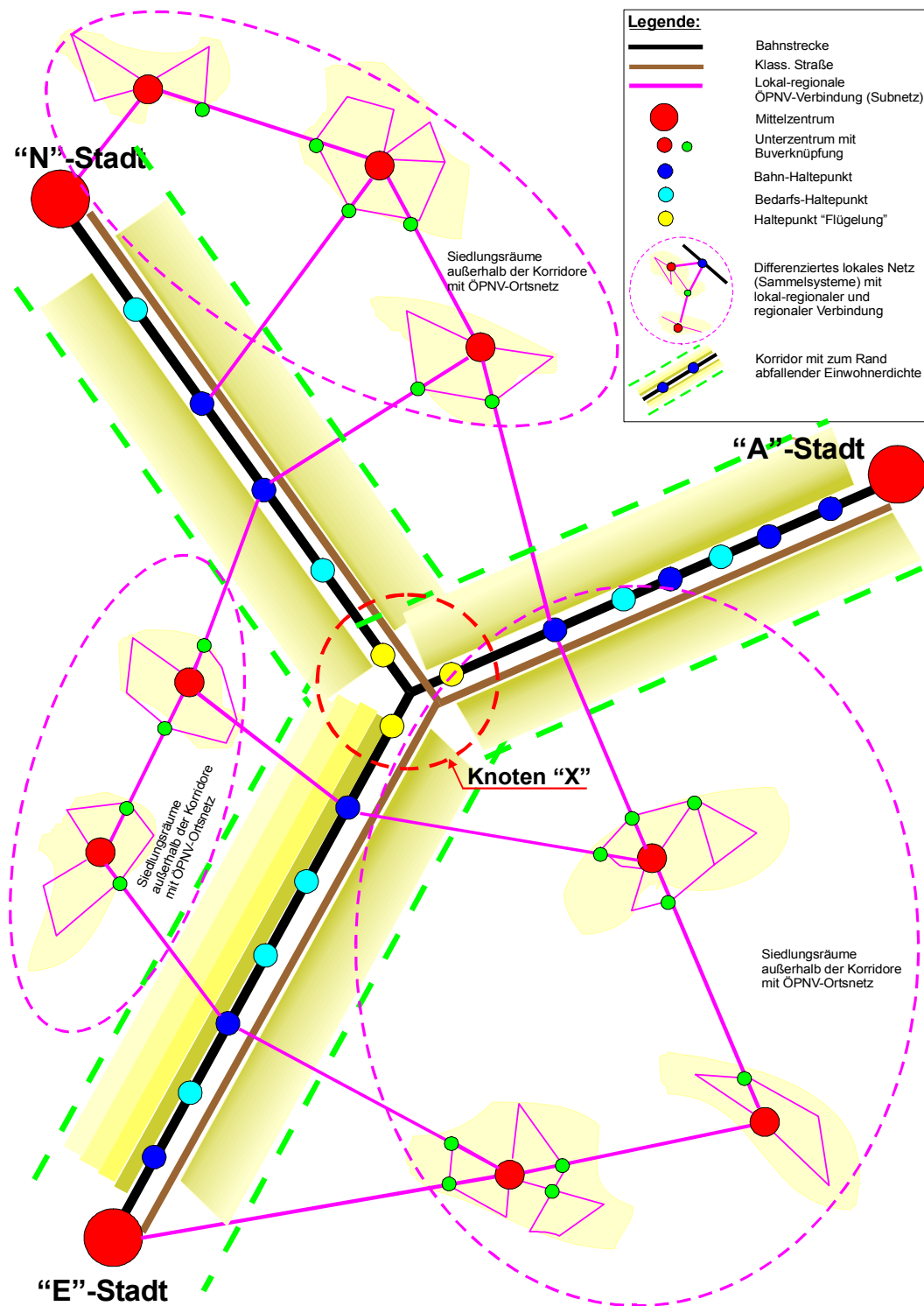
**Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll**

zeiten, kurze Übergangszeiten etc. sowohl innerhalb der unterschiedlichen Ebenen als auch zwischen ihnen und deren einzelnen Elementen herstellen, so daß annähernd PKW-Qualität geboten werden kann. Das gesamte ÖPNV-Netz wird durch eine Vielzahl von Schnittstellen (Haltepunkte, Haltestellen) sowohl für die Systemverknüpfung im Linienverkehr als auch für den „flexiblen“ Bedarfsverkehr differenziert erschlossen. Grundlage für das ÖPNV-System ist in der folgenden Ausführung (*Abbildung 23*) das Schienennetz, auf das der strÖPNV abgestimmt wird. Falls kein Schienennetz existiert, ist das Prinzip auf das Regio-Schnellbus-Netz zu übertragen.

Der Schienenverkehr hat zwei Funktionen: zum einen bündelt er die zugeführten Potenziale, zum andern bindet er bereits im engeren Einzugsgebiet der Bahntrasse aufgrund der Bevölkerungsdichte die größte Verkehrsnachfrage. Kernpunkt der Netzstruktur ist eine hohe Erschließbarkeit durch die Einrichtung einer Vielzahl von Haltepunkten und Haltestellen, die sowohl einen direkten Zugang zu relevanten Siedlungsflächen innerhalb der Korridore 1-3 ermöglichen als auch die Anbindung und Verknüpfung von differenzierten und abgestimmten ÖPNV-Angeboten innerhalb und außerhalb der beschriebenen Korridore an definierten Knotenpunkten. Um die Erschließung weiter zu optimieren, sind Direktverbindungen, d.h. umsteigefreie Relationen durch das „Flügelzug-Prinzip“ vorgesehen, welches w.u. gesondert vorgestellt wird. Für den betriebstechnischen Aufwand, der durch die „Flügelung“ entsteht, sind jedoch 3 separate Haltepunkte (gelb gekennzeichnet) erforderlich (vgl. *Abbildung 25, 26 und 27*)

Zusätzlich wird die Angebotsqualität im Schienennetz durch Bedarfs-Haltepunkte, wo auf Anforderung gehalten wird, ergänzt. Sie haben teilweise (z.B. für ÖPNV-Angebote der lokalen Ebene) auch Verbindungsfunktion.

Abbildung 25:  
Idealtypisches differenziertes ÖPNV-Netz, basierend auf der Grundstruktur „Schiene“  
(schem. Darstellung, unmaßstäblich)



eigene Erstellung, SCHROLL 2002

Bearbeitung:  
Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll

Da die Funktion des Bahnnetzes im Zusammenhang mit der ÖPNV-Angebotsplanung bereits w.o. beschrieben worden ist, beschränken sich die weiteren Ausführungen auf die lokalen und regionalen Verbindungsfunktionen durch den strÖPNV. Die Busverbindungen im Linienverkehr (regional-lokale Ebene) erstrecken sich auf kurze bis mittlere Busliniendistanzen. Dieses Subnetz ist überwiegend durch direkte, umwegfreie Streckenführungen gekennzeichnet. Diese Strukturen können – je nach Anforderung – sowohl mit großvolumigen als auch kleinteiligen Fahrzeugen bedient werden. In die Bedienungsstruktur werden Orte, die sowohl „Sammlungsfunktionen“ innerhalb und außerhalb der Korridore haben bzw. als „Schnittstellen“ zwischen den Ebenen fungieren, einbezogen. Funktional dienen diese Buslinien hauptsächlich der Vermittlung zwischen den verschiedenen Ebenen (lokal, regional) zur Herstellung schneller interkommunaler Verbindungen. Die Schnittstellen zum Netz dieser Ebene sind z.T. als System-Haltestellen bzw. als „flexible“ Haltestellen ausgewiesen.

„Sammelsysteme“ erschließen sowohl die dispers strukturierte Fläche als auch die dortigen örtlichen Siedlungsräume (lokale Ebene) mit differenzierten und am örtlichen und zeitlichen Bedarf ausgerichteten Betriebsformen. Dabei gibt es unterschiedliche Modelle, die sich in zwei Grundtypen gliedern lassen:

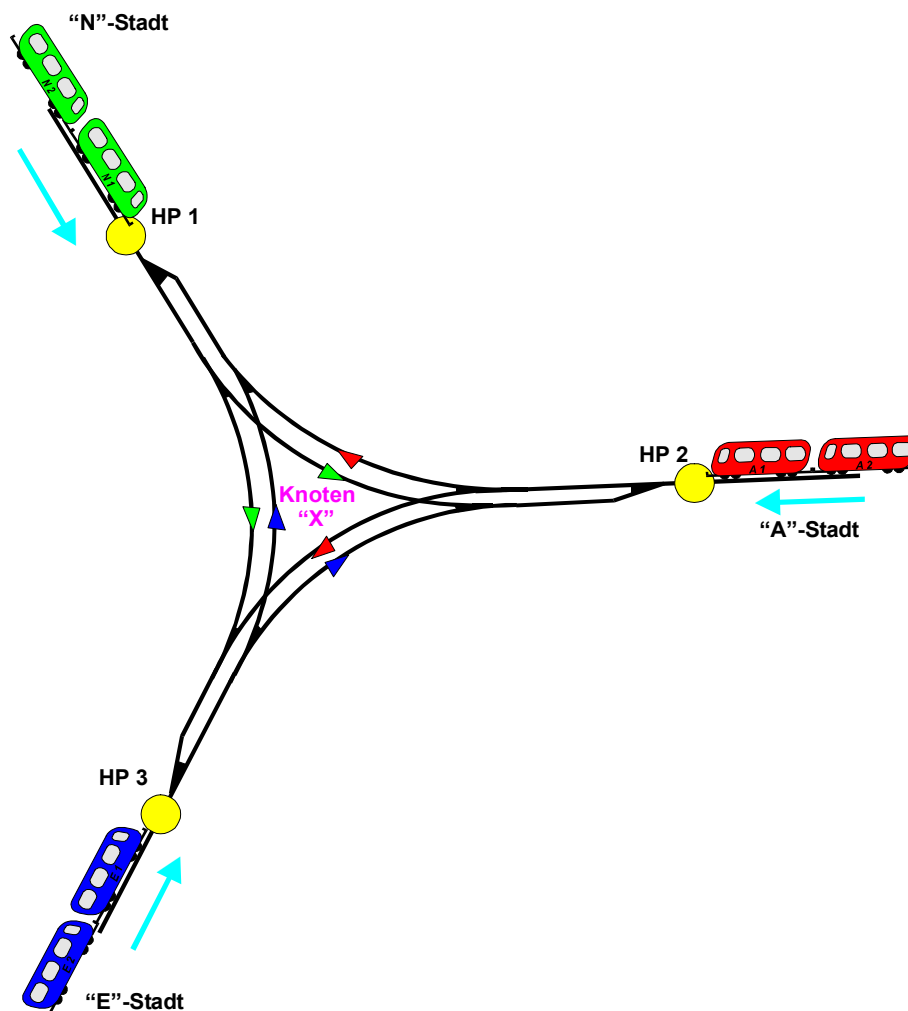
- entweder erfolgt die Bedienung „differenziert“ entlang einer speziellen Netzstruktur mit wenigen „festen“ und häufigeren „flexiblen“ Haltestellen oder z.T. haltestellenfrei, wo ÖPNV-Nutzer mit „dem Daumen“ ihre Nutzungsbereitschaft signalisieren,
- oder die Bedienung erfolgt generell netz- und haltestellenfrei, wobei die Nutzung per Telefon und Dispositionsagentur (z.B. über eine Mobilitätszentrale) vereinbart wird (z.B. Modell *Rufbus* im Landkreis Leer), wobei der Fahrgast von „Haustür zu Haustür“ befördert wird.

Mit diesen Grundtypen sind weitere Kombinationen möglich, z.B. dass Fahrplaneckwerte verbindlich werden, wo innerhalb einer bestimmten zeitlichen Toleranz (z.B. Systemzeit  $0.00$  oder  $0.30 \pm 10$  min.) der Kunde zu Hause abgeholt oder dorthin gebracht wird. Grundlage dieser Bedienung sind jedoch die Fahrplanvorgaben der regionalen Netzebenen. Alle lokalen, lokal-regionalen und regionalen (Bus-)Verbindungen sind auf ein hochqualitatives Schienennetz ausgerichtet.

### Anwendung des Flügelzug-Konzepts in der Fläche

Die Vorteile des „Flügelzug-Prinzips“ sind bereits w.o.vorgestellt worden. Es wertet das Schienennetz qualitativ auf, weil dieses Prinzip zur weiteren Flexibilisierung des ÖPNV-Angebots durch die umsteigefreien Fahrtbeziehungen zwischen den jeweiligen Orten optimal beiträgt. Ausgehend von dem im „differenzierten ÖPNV-Netz“ (Abbildung 25) als Korrespondenzpunkt festgelegten „Knoten X“ wird exemplarisch für die Fläche an Hand zweier Skizzen das Prinzip eines *Flügelzug-Konzept* dargestellt. Die erste Skizze (Abbildung 26) verdeutlicht die Annäherung der jeweiligen Zuggarnituren aus drei unterstellten Richtungen.

Abbildung 26:  
Flexlinerprinzip: Annäherung an den „Knoten X“



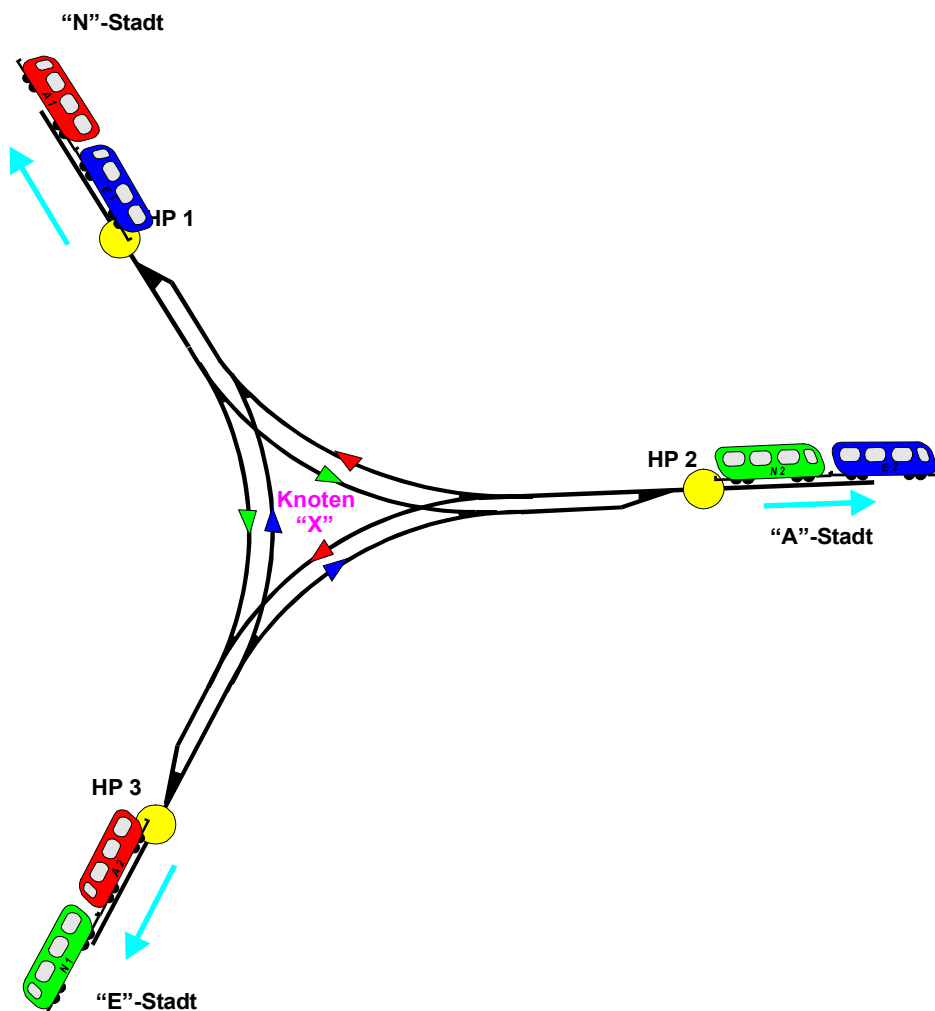
Quelle: eigene Erstellung, SCHROLL 2003

In den Haltepunkten HP 1 bis HP 3 erfolgt eine neue Zugkonfiguration (Zugzusammenstellung), wie an der nachfolgenden Tabelle abzulesen ist.

Tabelle 31:  
Zugkonfiguration nach Flügelung (Flexlinerprinzip)

Zugrichtung	Zugkonfiguration
von A nach N	A 1 + E 1
von A nach E	A 2 + N 1
von N nach A	N 2 + E 2
von N nach E	N 1 + A 2
von E nach A	E 2 + N 2
von E nach N	E 1 + A 1

Abbildung 27:  
Flexlinerprinzip: Verlassen des Knotens „X“ nach vollzogener Flügelung



Quelle: eigene Erstellung, SCHROLL 2003

Die obige Skizze (Abbildung 27) zeigt die vollzogene Flügelung in ihrer Kombination der unterschiedlichen Zuggarnituren.

### *Grundzüge eines ÖPNV-Angebots*

Das ÖPNV-Netz strukturiert zunächst die Erschließung, die jedoch erst mit dem ÖPNV-Angebot zum Leben erweckt wird. Um ein Angebot umfassend, flexibel und kostengünstig zu gestalten, sollten neben den „klassischen“ Elementen des ÖPNV resp. des *Umweltverbundes* auch Komponenten des mIV (z.B. Nachbarschaftsauto, Car-Sharing etc.) einbezogen werden: zum einen, um das Gesamtsystem kundenadäquater anzubieten (Erhöhung der Angebotsqualität), zum anderen in der Tendenz, durch gezielten Einsatz des mIV eine Reduzierung des PKW-Bestands zu bewirken, für einen positiven Beitrag zur Öko-Bilanz.

Die Entscheidung, welche Angebotsqualität zugrunde gelegt werden soll, ist abhängig von der prognostizierten bzw. tatsächlichen Höhe der täglichen Verkehrsnachfrage. Von ihr leiten sich sowohl die Anzahl der Haltepunkte und –stellen als Schnittstellen zur Potentialausschöpfung und ihre Verknüpfungsrelevanz hinsichtlich der Fahrgast-Erschließung im differenzierten Korridorbereich als auch die Fahrzeuggröße, die Fahrzeug-Umlaufplanung etc. ab.

Die erforderlichen Fahrzeuge, Fahrzeuggrößen, Haltepunkt-Ausstattungen, Taktfahrpläne, Taktfolgen, Tarife, Informationen/Kommunikation, Services, um die wichtigsten betrieblichen Eckpunkte zu benennen, werden im folgenden näher skizziert:

- Schienerverkehrs-Fahrzeuge: leichte, emissionsarme(-freie) Fahrzeuge, gute fahrdynamische Eigenschaften, schnell kuppel- und entkuppelbar (Flügelzug-Prinzip), ca. 100 Plätze, hoher Sitzplatzanteil und –komfort, Fahrrad-, Kinderwagen-, Rollstuhlmitnahme, Niederflur (mindest. bei Ein- und Ausstieg), Fahrscheinautomat (Option: SmartCard oder berührungsfreier Chip etc.), Haltepunktanzeige, Bedarfshalt-Anforderung,
- Bus-Fahrzeuge: je nach Systemeinsatz (Regional-, Orts-, Quartiers-, Rufbus etc.) sollten Midi- bis Minigrößen (40 Plätze resp. 20/12 Plätze) zum Einsatz kommen. Sie haben durchgehenden Niederflurzugang, Sitzplatzanteil ca. 50 %, Flächen für Kinderwagen- Rollstuhl- und Fahrradmitnahme, Fahrscheinautomat (Option für SmartCard oder berührungsfreier Chip etc.), Haltestellenanzeige, Bedarfshalt-Anforderung,
- Schnittstelle Bahn/Bus (Haltepunkt): sichtdurchlässige, wetterschützende Überdachung, Sitzplätze, Papierkorb, Beleuchtung, Fahrplan mit weiterführenden Verbindungen, Fahrzeit- und Ankunftsanzeige, bike&ride-Anlage (Kabinen), Kurzzeitparkplätze für Verknüpfung mit ÖPNV und MIV, hoher

Bearbeitung:

**Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll**



- Umsteigekomfort, bei hohem Fahrgastaufkommen WC, Telefon, eventl. Kiosk,
- Schnittstelle Bus/Bus/mIV (Haltestelle): sichtdurchlässige, wetterschützende Überdachung, Sitzplätze, Papierkorb, Beleuchtung, Fahrplan mit weiterführenden Verbindungen, Fahrzeit- und Ankunftsanzeige, bike&ride-Anlage (Kabinen), Kurzzeitparkplätze für Verknüpfung mit ÖPNV und mIV, hoher Umsteigekomfort,
  - Fahrplangestaltung: Übersichtlichkeit, leichte Lesbarkeit, leichte Merkbarkeit, Taktfahrplan
  - Betriebsablauf: abgestimmtes ÖPNV-Netz, häufige Taktfolgen, kurze Übergangszeiten beim Umsteigen, übersichtliches Tarifsysteem (alle Verkehrsmittel – ein Ticket),
  - Information/Kommunikation: Übersichtlicher Aushang mit Netzplänen, Fahrplänen, Informationen zum Reiseablauf: Verbindungen zur Weiterfahrt, Anschlüsse am Ziel- bzw. Umsteigeort, Display für Fahrzeugstandsanzeige bzw. Restwartezeiten; Einrichtung von Mobilitätszentralen mit vielschichtigen Auskunftsmöglichkeiten (nicht nur Verwaltung, sondern aktive Gestaltung von Mobilität), Dispositionszentrale für Anrufsammelbus (ASB) und Anrufsammeltaxi (AST); breite Haushaltsinformation, Information von Betrieben, Schulen und Verwaltungen, Vermittlung von Mobilitätsprofil und Systeminformationen, dichtes Verkaufstellennetz
  - Marketingeinsatz: Zusammenhang „Kunde“ und „Produkt“ in den Mittelpunkt stellen, Vorzüge *ÖPNV-System* gegenüber *mIV* herausstellen, Controlling bezüglich des Produkts *ÖPNV-System* (systemische Wirkung), „agressiver“ Einsatz von Werbemitteln für die Produktform „ÖPNV“, Anwendung moderner Marketingkonzepte wie z.B. *public-awareness-Programmen*, *direct-marketing* (individualisiertes Marketing),
  - Serviceleistungen: Einsatz von *kompetentem* Personal (Kundenbetreuung, Kundenbegleitung, Auskunft etc.), Beschwerdemanagement, Abhol- und Bringendienste, Kaffee oder Tee „on board“, Zeitungen.

#### 10.2.2.2 Detailbeispiele für differenzierte ÖPNV-Erschließung

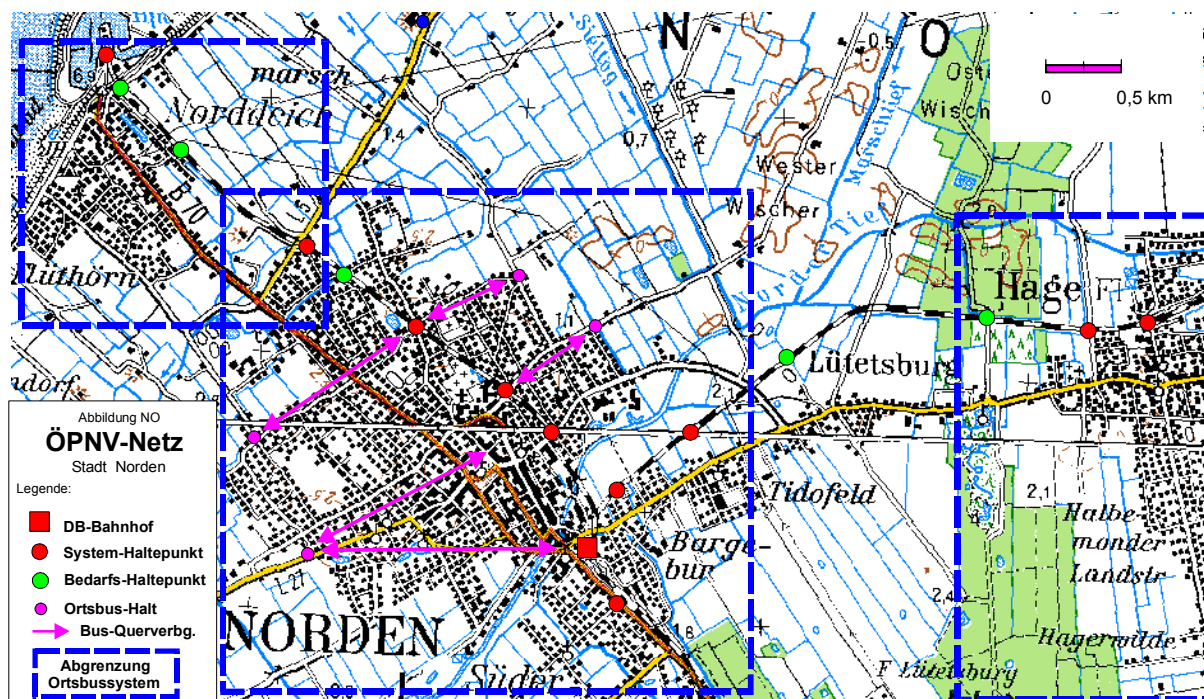
Um die bisher in einer vereinfachten regionalen Übersicht vorgestellte *kundenorientierte* ÖPNV-Abgebotsstruktur weiter zu verdeutlichen, sind modellhaft zwei Detaillösungen für die lokale resp. lokal-regionale Ebene erarbeitet worden: für die „lokale Ebene“ dient als Beispiel eine „verdichtete“ strukturierte Kleinstadt, für „lokal-regionale Ebene“ eine äußerst dispers strukturierte Gemeinde, die gleichzeitig durch regionale Verkehrsstrukturen erschlossen wird. Es handelt sich dabei um die ehemalige Kreisstadt Norden (ca. 20.000 E) und die Gemeinde Südbrookmerland (ca. 18.000 E).

### Stadt Norden

Die Besiedlung der Stadt Norden entwickelte sich historisch auf einer relativ kleinen Fläche (ca. 12 qkm). Der Stadtkern und sein näheres Umfeld sind daher von einer großen Kompaktheit gekennzeichnet, welche sich in einer entsprechenden Einwohnerdichte (ca. 1.700 E/qkm) niederschlägt. Entlang der zwei Hauptverkehrsachsen Bahnstrecke Norden-Norddeich und der nach Norddeich führenden B 70 verteilen sich nahezu 85 % der gesamten Einwohner Nordens. Die Bundesstraße muss ein stark belastendes Verkehrsaufkommen mit annähernd 15.000 PKW/DTV bewältigen. Nach Südosten führt die L 6 täglich etwa 14.000 PKW nach Norden. Nahezu parallel dazu verläuft die ehemalige KBS 218, jetzt als Museumsbahn (MKO) in Betrieb. Verkehrsuntersuchungen haben ergeben, dass diese Verkehrsaufkommen überwiegend dem Quell-/Ziel- und Binnenverkehr des mIV (ca. 80%) zuzuordnen sind.

Abbildung 28:

Differenziertes Nahverkehrsangebots für eine Kleinstadt (Stadt Norden)



Quelle: NIEDERSACHSEN – Digitale Karten (TK 100), 1996; eigen Erstellung, SCHROLL 2000

Auf der Basis des Grundlagenkonzepts sollte für den Bereich Norddeich-Norden-Hage eine ÖPNV-Grundstruktur, die auf den bestehenden Schienewegen basiert, aufgebaut werden. Einerseits durch die Besiedlungsdichte,

andererseits durch die um Norden liegenden Naherholungsgebiete und (Rad-)Wanderflächen mit hohem Freizeitwert bietet sich eine SPNV-Bedienung mit entsprechend dichter Haltepunktfolge an. Gleichmaßen würden die Pendlerverkehre mit ihren, zum großen Teil auf die Norder Innenstadt gerichteten Aufkommen für eine entsprechende Grundaustauslastung eines solchen Systems sorgen, welches durch ein auf den SPNV abgestimmtes differenziertes strÖPNV-Angebot (Ortsbus-System, bedarfsorientiert, getrennt für die beiden Hauptbesiedlungsflächen Norden und Norddeich) zu ergänzen wäre. Der Vorteil dieses Systems liegt zum einen in einer staufreien Verbindung der Küstenregion mit der Stadt Norden als Zentrum dieses regionalen Bereichs und der sich anschließenden verkehrsaufkommensstarken Samtgemeinde Hage, zum anderen in der hohen Erschließungswirkung für die potenziellen Verkehrsnachfragen, die eine dichte Haltepunktfolge erfordern. Die Grundfunktion dieses auf das Schienennetz ausgerichteten ÖPNV-Systems liegt auf der städtischen Erschließung. Es sollte in Norden ein Liniennetz installiert werden, welches die eingezeichneten Knoten umfasst (in *Abbildung 28* in *magenta* gekennzeichnet). Die Bedienung erfolgt über ein, je nach Verkehrszeit flexibel abgestimmtes Ortsbussystem. Der Bereich Norddeich könnte durch ein Anrufbus-System ergänzt werden.

#### *Gemeinde Südbrookmerland*

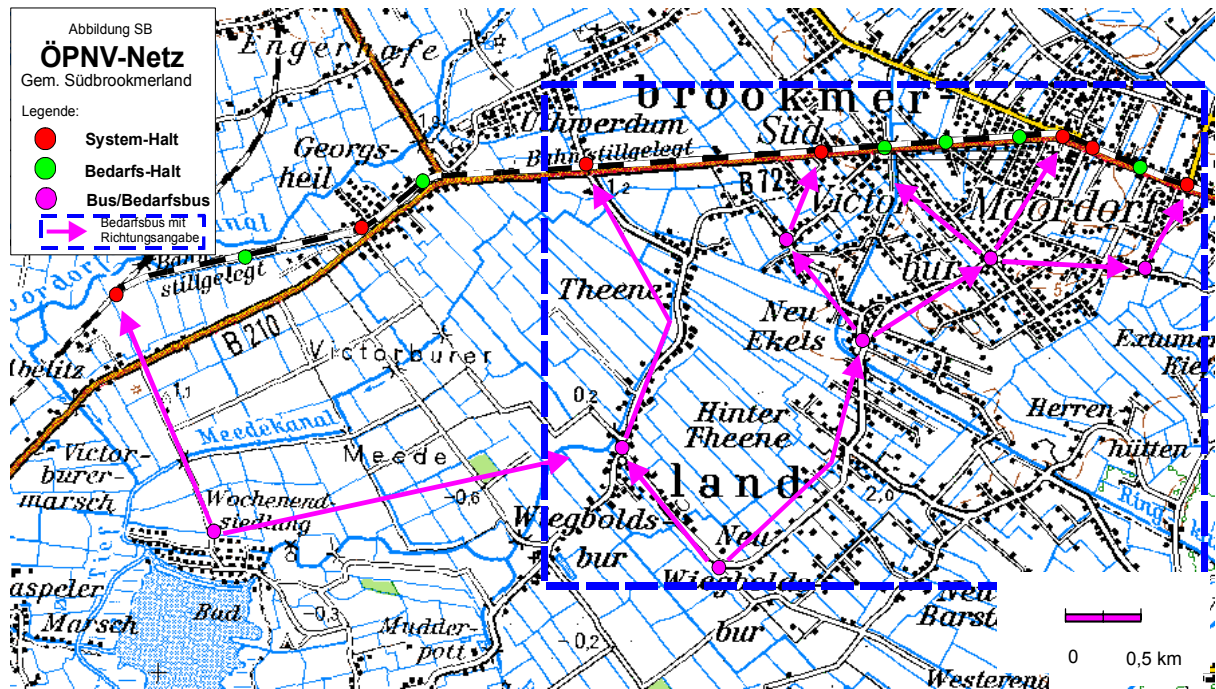
Die Gemeinde Südbrookmerland besteht aus verschiedenen, verstreut liegenden Ortsteilen, die früher eigenständige Gemeinden waren. Die Ursache der heutigen dispersen Gliederung liegt nicht nur in den historischen Strukturen begründet, sondern ist vor allem auf die in den letzten Jahrzehnten unkoordinierte Bebauung zurückzuführen. Auf der Gemeindefläche von insgesamt 98 qkm leben derzeit ca. 18.000 Einwohner. Die Einwohnerdichte von ca. 185 Einw./qkm liegt über dem Kreisdurchschnitt.

Fast mittig durch das Gemeindegebiet verläuft die B 72, die mit über 20.000 KFZ/DTV hochgradig belastet ist. Parallel dazu liegt als ehemalige KBS 223d die stillgelegte Bahnstrecke „Aurich-Abelitz“. Entlang der Hauptverkehrsachse verteilen sich innerhalb eines Korridors von 4 km etwa 60 % der gesamten Einwohner der Gemeinde mit einer Dichte von über 400 E/qkm, im Korridor von 1 km Durchmesser wird eine Verdichtung von 500 E/qkm erreicht. Vielfältig verzweigte Gemeindestraßen, die ihre Ursache in der Bebauung haben, führen den Verkehr zur Bundesstraße ab, wodurch die besagte hohe

Belastung entsteht. Ein in Auftrag gegebenes Verkehrsgutachten (THALEN 1998) stellt daher fest, dass zu mehr als 80 % die entstehenden Verkehre „hausgemacht“, also überwiegend dem Quell-/Ziel- und Binnenverkehr zuzuordnen sind. Aus diesen Fakten ist ableitbar, dass in der Gemeinde eine hohe Verkehrsnachfrage besteht, die prinzipiell für den ÖPNV zu erschließen wäre.

Abbildung 29:

Differenziertes Nahverkehrsangebot für eine Flächen-Gemeinde (Gem. Südbrookmerland)



Quelle: NIEDERSACHSEN – Digitale Karten (TK 100), 1996; eigene Erstellung, SCHROLL 2000

In Anlehnung an das Grundkonzept (Abbildung 25) sollte für den Bereich der Gemeinde Südbrookmerland eine ÖPNV-Grundstruktur entwickelt werden, die sowohl die vorhandene Schieneninfrastruktur als auch die ÖPNV-Systemergänzungen (Buslinien und Bus-Sammelsysteme) einbezieht. Aufbauend auf der Hauptverkehrsachse Schiene mit ihrer dichten Haltepunktfolge soll ein differenziertes Bussystem und –angebot etabliert werden. Insbesondere die Bereiche der Gemeinde, die touristisch und für die Naherholung genutzt werden, sollten mit Bedarfsangeboten an die Bahnknoten angebunden werden. Exemplarisch wird in der Abbildung 29 ein Vorschlag für den südlichen Bereich der Gemeinde entwickelt, der sich in modifizierter Form auch auf andere Gemeindengebiete bzw. Gemeinden übertragen ließe.

Der oben gezeigte blauumrissene Ausschnitt zeigt eine Ortsbus-Variante als ÖPNV-System, welches sowohl auf Bedarfsanforderung (Anruf) reagiert als auch auf verbindliche „Fixpunkte“ (in *Abbildung 29* sind die entsprechenden Haltestellen/Knoten in *magenta* gekennzeichnet) setzt, die regelmäßig zur jeweiligen „Systemzeit“ angefahren werden. Die zwischen den Knoten liegenden Pfeile verweisen auf die Fahrtrichtungsabfolge, wobei innerhalb eines Richtungsbands „flexibel“ bedient werden kann. Ein solches System sollte nicht gemeindedeckend, sondern innerhalb der Gemeinde entsprechend der jeweiligen Siedlungszusammenhänge eingesetzt werden. Der Vorteil dieses Systems liegt im bedarfsorientierten und flexiblen Anrufbus, der einerseits das „Hinterland“ bedient und erschließt, andererseits die Verkehrsnachfrage „einsammelt“ und über kurze Wege an den Schienenweg transportiert. Neben der für den Kunden vorteilhaften „Haus zu Haus“-Bedienung kann eine Reduzierung des PKW-Verkehrs erreicht werden.

## 11. Kapitel: Zusammenfassung von Teil C

Um dem ÖPNV in der Fläche zu wirtschaftlichem Erfolg zu verhelfen, ist eine am Kundennutzen bzw. an den Mobilitätsbedürfnissen ausgerichtete Angebotsstruktur zu schaffen, die dort angelegt ist, wo der Kunde seine Verkehrszwecke erfüllen kann bzw. wo er seine Verkehrsquellen und -ziele verortet. Dazu wird ein entsprechendes Prinzipmodell einer *kundenorientierten* ÖPNV-Angebotsstruktur vorgestellt, welches einerseits der Bevölkerung den Anspruch „gleicher Lebensverhältnisse“ sichert, andererseits über die potenzielle vielfältige Nutzung zur privaten „Subventionierung“ des ÖPNV durch den Kunden – damit zur Entlastung der öffentlichen Kassen – beitragen kann.

Das hier vorgestellte Konzept einer *kundenorientierten* ÖPNV-Angebotsstruktur basiert auf drei Schwerpunkten. Im ersten Schwerpunkt werden mit „best-practice“-Beispielen Ansätze aufgezeigt, die die „Machbarkeit“ eines solchen Konzepts, sowohl aus „Denkmodellen“ als auch aus der Praxis abgeleitet, nachweisen. Zu diesem Schwerpunkt gehört der Nachweis potenzieller Verkehrsnachfragen, wie er in der Prinzipstudie zum ÖPNV in der Fläche von SOCIALDATA vorgestellt worden ist. Der zweite Schwerpunkt stellt eine „vereinfachte“ Auswertungsmethode von potenziellen Verkehrsnachfragen in den Mittelpunkt, die in groben Ansätzen bereits in den vorhergehenden Auftragsstudien angewandt, aber im Zusammenhang mit der Aufgabenstellung weiter modifiziert und verfeinert worden ist. Diese „vereinfachte Korridoranalyse“ ist vor dem Hintergrund einer kritischen Betrachtung und in Abgrenzung von „einschlägigen“ Methoden (z.B. der „Standardisierte Bewertung“), unter Berücksichtigung auch anderer „vereinfachter“ Methoden entwickelt worden. Der dritte Schwerpunkt formuliert „das Angebot“, d.h. aufgrund der Kenntnisse der Nachfragepotenziale (Informationsökonomie) innerhalb eines bestimmten Untersuchungs- oder Anwendungsgebiets werden umfassende ÖPNV-Angebotsstrukturen entwickelt, mit denen sich die dadurch stimulierte Nachfrage ökonomisch effizient ausschöpfen lässt. Dieser Ansatz kommt erst dann wirkungsvoll zur Geltung, wenn für den Kunden der Nutzen ersichtlich und das System verständlich sind und die Verkehrsunternehmung ihre wirtschaftlichen Ziele erreichen kann. Voraussetzung dafür ist insbesondere eine Änderung der institutionellen und rechtlichen

Rahmenbedingungen in Richtung eines ausgewogenen intermodalen Wettbewerbs.

Als Kernpunkt des Konzepts lässt sich somit folgendes konstatieren: Die Vermittlung zweier unterschiedlicher Ebenen (Methode zur Identifizierung von Nachfragepotenzialen, Modellentwicklung einer effizienten ÖPNV-Angebotsstruktur), die auf gleichen Raum-, Siedlungs- und Verkehrsstrukturen aufbauen, bietet sowohl die strukturelle als auch ökonomische Grundlage, um das Marktziel eines *kundenorientierten* ÖPNV-Angebots zu erreichen.

## 12. Kapitel: Zusammenfassung und Forschungsbedarf

Die Verbesserung von Marktchancen für den ÖPNV in der Fläche ist im Prinzip nur über den Wettbewerb mit dem mIV durchzusetzen. Dieses „hohe Ansinnen“ kann gelingen, wenn für die täglichen Mobilitätsbedürfnisse der Bevölkerung mIV-adäquate Angebotsstrukturen des ÖPNV vorgehalten und diese mit ähnlich hohem Aufwand wie z.B. in der Automobilbranche kommuniziert werden. Die Finanzierung eines „aufwändigen“ ÖPNV-Systems kann dann durch die zu erwartenden Nachfragewirkungen gesichert werden. Die vorliegende Konzeption für ein erfolgreiches *Markt-Standing* des ÖPNV im intermodalen Wettbewerb kann diesen Vorstellungen zur Umsetzung verhelfen. Die Marktchancen für den ÖPNV in der Fläche verbessern sich in dem Maße wie der Kunde in den Mittelpunkt einer ÖPNV-Marktstrategie gestellt wird.

Welche Systemmängel überwiegend in den derzeitigen ÖPNV-Angeboten zu verorten sind, haben die Analysen der drei exemplarischen Untersuchungsgebiete ergeben. Abgeleitet von den dort aufgezeigten Mängeln wurde in der vorliegende Arbeit eine wesentliche Aufgabe gesehen, Perspektiven aufzuzeigen, mit welchen Marktstrategien und welcher Produktqualität der ÖPNV in der Fläche größere Wettbewerbschancen und somit höhere Marktanteile erhält wie bisher. Zentraler Ansatzpunkt ist dabei eine „vereinfachte Methode“ zum Nachweis ausreichender potenzieller Verkehrsnachfragen. Sie bildet gleichzeitig die Grundlage für eine *kundenorientierte* ÖPNV-Angebotsplanung. Auf dieser Basis ist es möglich ein auf der Kundennachfrage begründetes „ökonomisches Potenzial“, welches eine relativ unabhängige Finanzierung von ÖPNV-Betriebsleistung erlauben würde, zu identifizieren. Unter diesen Gesichtspunkten werden im folgenden die bisherigen Ergebnisse der Arbeit thesenartig zusammengefasst (**Unt.-Kap. 12.1**). Welcher Forschungsbedarf zu dieser Thematik noch für erforderlich gehalten wird, soll abschließend dargelegt werden (**Unt.-Kap.12.2**).



## 12.1 Thesenartige Zusammenfassung und Bewertung

### 12.1.1 Thesen

#### 1. *Rechtlich-institutionelle Bedingungen und Marktchancen des ÖPNV in der Fläche*

Die kommunalen Haushalte können öffentliche Leistungen immer weniger finanzieren. Es wird vor allem an den freiwilligen Leistungen gespart. ÖPNV wird überwiegend unter dem Aspekt der „Daseinsvorsorge“ begriffen. Die Bestellung von ÖPNV-Leistungen ist keine kommunale Pflichtaufgabe und wird in der Fläche überwiegend über den Schülerverkehr finanziert (§ 45 a PBefG). Da die Vergabe öffentlicher Mittel in der Tendenz weiter heruntergefahren wird, werden weitere „freiwillige“ Bestellungen von ÖPNV-Leistungen entweder an den kommunalen Haushalten direkt oder an der Kommunalaufsicht scheitern, die bei defizitären Haushalten ein Veto einlegt.

ÖPNV-Leistungen können demnach in Zukunft nur unter großen Vorbehalten, Einschränkungen, möglicherweise Leistungseinbußen realisiert werden. Wenn es keinen Paradigmenwechsel hinsichtlich der Verteilung öffentlicher Mittel gibt, dann wird die Finanzierung des ÖPNV oder des Leistungsangebots prinzipiell in Frage gestellt, wenn nicht neue Wege gefunden werden können. „Neue Wege“ setzen vom Grundsatz bei der „Kundenorientierung“ im ÖPNV an, d.h. „der Kunde“ rückt in den Mittelpunkt der Finanzierungsstrategie. Die zukünftige Gestaltung des rechtlich-institutionellen Rahmens muss dem seit der „Regionalisierung“ eingeführten Wettbewerb im Verkehrsmarkt – wie er bereits im SPNV-Bereich prinzipiell umgesetzt wird – auch im Geltungsbereich des PBefG Rechnung tragen.

#### 2. *Kundenorientierung als Marktstrategie für den ÖPNV in der Fläche*

Um die Marktchancen für den ÖPNV zu verbessern, sind Marktstrategien erforderlich, die den Kunden im Fokus unternehmerischer Überlegungen sieht. Der Kunde gilt als „Quelle des Reichtums“, weil er für Umsatz, Einnahmen und Marktdynamik sorgt. Das Ausschöpfen des „Reichtums des Kunden“ unterliegt

aber zwei Bedingungen: zum einen muss die Bereitschaft des Kunden durch eine „Produktqualität“ geweckt werden, zum anderen muss der Kunde überzeugt werden, dass er diese spezifische Produktqualität zu seiner Problemlösung bzw. Bedürfniserfüllung benötigt, damit der „Reichtum des Kunden“ dem Unternehmenszweck zufließen kann. Im gesättigten Markt erfolgt Angebot und Nachfragelenkung des Kunden häufig über die Marktstrategie der *Kundenorientierung*, d.h. es werden Angebote entwickelt, die auf die Bedürfnislage des Kunden zugeschnitten sind. Damit der ÖPNV im Wettbewerb mit seinem größten Wettbewerber mIV bestehen kann, sind die im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich vergleichbaren strategisch wirksamen Marktelemente abzuleiten, und zwar solche, die explizit die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. Um auch die „Gunst des Kunden“ im ÖPNV zu erlangen, sind diesbezüglich zwei wichtige Elemente im marktstrategischen Ansatz der *Kundenorientierung* im ÖPNV umzusetzen: zum einen die Schaffung von „ÖPNV-Produktqualität“, zum anderen die Gestaltung eines in sich geschlossenen Systems an Marketingmaßnahmen, die die *Kundenzufriedenheit* in den strategischen Mittelpunkt stellt. *Kundenorientierung* ist nicht nur eine Marktstrategie in Bezug auf den intermodalen Wettbewerb sondern bewirkt „intern“ und „extern“ positive Auswirkungen im Marktauftritt generell („Image“).

### 3. *Kundenorientierung als Strategie zur Entlastung öffentlicher Haushalte*

Die Marktanteile im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) gehen, trotz steigender Bevölkerungszahlen und damit zunehmender prinzipieller Nachfragepotenziale, beständig zurück, mit noch größeren Verlusten in der Fläche. Aufgrund des ökonomischen Standbeins „Schülerverkehr“ hält dort der ÖPNV einen Marktanteil von ca. 8-10 % im Verkehrsmarkt. „Bereinigt“ vom Schülerverkehr bleiben jedoch nur noch knapp 2 % an „Jedermann-Kunden“. Die Aufrechterhaltung des ÖPNV in der Fläche erfordert daher insgesamt erhebliche finanzielle Zuschüsse der öffentlichen Hand, was nur noch zur Aufrechterhaltung einer bescheidenen „Grundversorgung“ führt, zu Lasten einer qualitativ hochwertigen Ausstattung des ÖPNV. Aufgrund dieser finanziellen Restriktionen tritt nach bisherigen Erkenntnissen ein „Teufelskreis“ ein: es kann keine Nachfrage gesteigert werden, dadurch gehen die Einnahmen (Erlöse) zurück, die Belastungen der öffentlichen Haushalte nimmt zu usw.,

Bearbeitung:

**Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll**

mit der Folge, dass die mangelnde Attraktivität des ÖPNV in der Fläche weiterhin den Umstieg vom motorisierten Individualverkehr (mIV) auf den ÖPNV, u.a. auch auf Kosten einer ökologischen Entlastung der Umwelt, verhindert.

Die ÖPNV-Produktqualität in der Fläche verschafft der Marktstrategie der *Kundenorientierung* die notwendige ökonomische Basis, in dem sie die Kundennachfrage stimuliert. Beispiele belegen, überwiegend aus der Schweiz, dass dieser Modus ökonomisch erfolgreich ist. Dadurch lässt sich das „ökonomische Potenzial“ des Kunden zur möglichst autarken Finanzierung von Betriebsleistungen des ÖPNV in der Fläche nutzen, die sonst die öffentlichen Haushalte im Rahmen des „Vergabewettbewerbs“ aufzubringen hätten. Eine Änderung der bisherigen Modalitäten ist erforderlich: „Ob der Nahverkehr als auf Dauer bezuschusster Regiebetrieb oder als kunden- und ertragsorientiertes Dienstleistungsunternehmen geführt wird, dürfte für die Zukunft des ÖPNV entscheidend sein“ (WOLF, R. 1995: 148).

#### 4. Vereinfachte differenzierte Bewertungsmethode

Zentraler Punkt dieses Konzepts einer *kundenorientierten* „ÖPNV-Angebotsplanung“ ist die Entwicklung einer „vereinfachten Methode“ zur Potenzialabschätzung, um den Nachweis von ausreichenden Nachfragewirkungen, als „ökonomisches Potenzial“, zu belegen. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist die häufig aufgestellte Behauptung, dass in dispersen Siedlungsräumen keine wesentlichen *bündelungsfähigen* ÖPNV-Nachfragen existieren. Daher würde es auch keinen Sinn ergeben, finanzielle Mittel für entsprechende Erhebungen und Bewertungen bereitzustellen. In gezielter Abgrenzung zur *Standardisierten Bewertung* konnte aber verdeutlicht werden, dass bereits mit „vereinfachten“ Methoden, d.h. ohne großen Zeit- und Finanzierungseinsatz (vgl. SOCIALDATA, HOLE, SCHULER), potenzielle Verkehrsnachfragen in ausreichender Zuverlässigkeit identifiziert werden können.

Vor diesem Hintergrund wurde eine umfassende, der Fläche angepasste Bewertungsmethode entwickelt, die sowohl Linien-, Strecken- als auch Netzstrukturen erschließt. Dazu wurde eine „vereinfachte differenzierte ‚Korridor‘-Methode“ modelliert, die einmal die Hauptverkehrsachsen (Korridore) analysiert, zum anderen, da die Verkehrskorridore im Prinzip untereinander vernetzt sind, gleichzeitig entferntere Siedlungsräume in die Analyse

einbezieht, d.h. das Verkehrsaufkommen ist auch über die Hauptverkehrsachsen hinaus ablesbar, solange es sich um klassifizierte Straßen mit entsprechenden „permanenten Zählstellen“ handelt. Die dort identifizierten mIV-Verkehrsmengen stellen die Grundlage für die abzuleitende *Mindestnachfrage* dar, womit einerseits die wirtschaftliche Basis (ökonomisches Potenzial) nachgewiesen, zum anderen die zukünftigen ÖPNV-Strukturen und –Angebote, mit denen die *Mindestnachfrage* effizient ausgeschöpft werden können, festgelegt werden. Für eine grundlegende Abschätzung und zur Klärung der Frage, ob das ÖPNV-Angebot auch in kleineren Projektzusammenhängen „lohnend“ ist, stellt diese „differenzierte Bewertungsmethode“ eine verlässliche Basis dar.

##### 5. *Produktqualität des ÖPNV in der Fläche als kundenorientierte „Problemlösung“*

Der Kunde kann, wie die Auftragsuntersuchungen belegt haben, nur auf wenige „zufriedenstellende Lösungen“ für seine alltägliche ÖPNV-Mobilitätspraxis zurückgreifen. Daher regelt der Kunde als Endverbraucher, insbesondere in der Fläche, seine Mobilitätsbedürfnisse überwiegend „individuell“ mit dem Auto, wie der hohe Besatz an PKWs und die intensive PKW-Nutzung in der Fläche belegen. Um dies einerseits aus Gründen der Ökologie und des Ressourcenverbrauchs zu ändern, andererseits um in den Wettbewerb mit dem mIV entscheidend eintreten zu können, bedarf es daher bei der Marktstrategie *Kundenorientierung* auch einer entsprechenden „ÖPNV-Produktqualität“. Diese soll dem Kunden einen weitgehend ubiquitären und daher attraktiven Mobilitätszugang zu einem öffentlichen Verkehrssystem sicherstellen.

Als beispielhafte Grundlage für „ÖPNV-Produktqualität“ werden eine Reihe von „best-practice“-Beispielen einbezogen. Sie verweisen auf eine optimale Erschließung des Verkehrsmarktes durch eine Kombination der verschiedenen ÖPNV-Systeme, einschließlich der Verknüpfung von ÖPNV-Netz- und –Angebotsstrukturen. Im Schienenverkehr sind differenzierte und flexible Bedienweisen u.a. durch das Prinzip der „Flügelung“ zu erreichen. Für die Fläche kann ein solcher Betrieb realisiert werden, wenn entsprechendes, schnellkuppelndes, leichtes und stadtbahnähnliches Fahrzeugmaterial (z.B. *Regio-Shuttle*), eingesetzt wird, und wo jede Garnitur über eine eigenständige

Traktion verfügt. Der Markt- und Kundenvorteil liegt dabei in einer umsteigefreien Verbindung.

Im Bereich des strÖPNV ist eine hohe lokale und sowie regionale Erschließungswirkung über mehrstufige Differenzierungen und durch eine geeignete logistische Verknüpfung mehrerer strÖPNV-Netzstrukturen und –Betriebsformen, wie Linien-, Richtungsband-, Flächenbetrieb zu erreichen. Zu den differenzierten ÖPNV-Systemen gehören sowohl flexible und bedarfsorientierte als auch liniengebundene Betriebsformen, die auf lokaler Ebene einsetzbar sind: z.B. Bürgerbus, Quartiersbus und Ortsbus, Rufbus und AST, die auch per Handzeichen anhalten dürfen oder als Bestellfahrt/Anrufbus geordert werden. Ihre Hauptaufgabe ist die Feinerschließung im Binnenverkehr. Daher sind sie in der Regel kurzlaufend und erlauben einen übersichtlichen „Pendelbusverkehr“. Die „ÖPNV-Produktqualität“ erhöht sich in dem Maße wie dieses Systeme untereinander fahrplangemäß und tariflich vernetzt sind.

## 6. Marketingstrategie für den ÖPNV in der Fläche

Marketingstrategie bedeutet im Prinzip zweierlei: zum einen zielt sie auf die Vorbereitung des Marktauftritts des Produkts mit z.B. einführender Werbung, Events (vgl. Stadtbus Lemgo), zum anderen sorgt sie für Kontinuität von „Kaufentscheidungen“ beim Kunden. Generelle Voraussetzung für eine erfolgreiche Marketingstrategie ist jedoch eine hohe *Produktqualität*. Marketing und Produktqualität müssen Hand in Hand gehen, sonst werden beim *internen* wie *externen Kunden* aufgebaute hohe Erwartungen „verpuffen“. Der ÖPNV in der Fläche hat bis dato nicht nur ein Produktdefizit, sondern auch deutliche Defizite im Marketing. Bislang zielte das ÖPNV-Marketing der Verkehrsunternehmen überwiegend auf den intramodalen Wettbewerber. In der Fläche muss der ÖPNV aber an zwei Fronten agieren: zum einen haftet ihm weitgehend immer noch das schlechte Image der „Arme-Leute-Mobilität“ an, zum anderen zielen die bisherigen Marketingstrategien zu wenig auf den intermodalen Wettbewerb, woraus dem ÖPNV gegenüber dem mIV beständig schwerwiegende Markt-Nachteile erwachsen.

„Individualisierte“ Marketingansätze (Indimark, Direktmarketing et.), wie z.B. von BRÖG vorgestellt, gelten insofern als erfolgreiche Marketingstrategien im ÖPNV-Bereich, weil sie den Kunden „direkt“ mit dem Produkt in Verbindung bringen. Als ein „neuer Weg“ wird der Aufbau von „Images“ beschritten, weil

dies eine hohe Identifikation des Kunden mit dem Produkt hervorruft. Dieser Weg zielt darauf, den ÖPNV als „eigenständige“ und unverwechselbare „Marke“ (*branding*) aufzubauen. Diese Ansätze werden inzwischen auch in der Fläche verfolgt, wie das Beispiel der *Oberpfalzbahn* zeigt, die über die äußere Produktgestaltung „Emotionen“ ansprechen will, z.B. mit dem technischen Produkt, der Farbgestaltung, dem Interieur und mit dem hohen Wiedererkennungswert als Marke (*corporate identity*). Die damit verbundene „emotionale Erlebniswelt“ lässt sich aber nur über den direkten Kontakt von *internen/externen* Kunden vermitteln. Über *soft policies* (z.B. Kundenbindungsprogramme, Beschwerdemanagement) lässt sich auf dieser Kontaktebene das Marken- bzw. Produktbewusstsein sowie die Kundenzufriedenheit steigern. Diese „neuen Wege“ ergänzen sich mit den bereits w.o. erwähnten „individualisierten“ bzw. mit dem „direct“ Marketing. Ziel dieser Marketingstrategien und -aktivitäten ist das „Produktvertrauen“ beim Kunden (wieder-)herzustellen, als effizienten Weg, das Unternehmensziel zu erreichen.

#### 12.1.2 Bewertung des Arbeitsergebnisses (wiss. Erkenntnisgewinn)

Der Schwerpunkt der Dissertation liegt zum einen auf dem Nachweis ausreichender Nachfragepotenziale für den ÖPNV in der Fläche, zum anderen auf der Entwicklung planerischer und marktinstrumenteller Mittel, um identifizierte potenzielle Verkehrsnachfragen für den ÖPNV auszuschöpfen. Die Konzepterarbeitung für ein verbessertes Markt-Standing des ÖPNV in der Fläche folgt weitgehend der eingangs zitierten These, dass der ÖPNV in der Fläche nur dann wirtschaftliche Erfolge aufweisen kann, wenn die Angebotsgestaltung den flächenimmanenten Strukturen angepasst wird (HEINZE). Davon leitet sich auch die Grundfrage ab, wie die ÖPNV-Produktqualität in der Fläche beschaffen sein muss, um über die Marktstrategie der Kundenorientierung mehr Nachfragewirkungen zu erzielen, unter Berücksichtigung des intermodalen Wettbewerbs.

Diese im Rahmen der Dissertation erarbeitete Konzeption stellt bislang „nur“ eine theoretische Konstruktion dar, die sowohl die „Eigentümlichkeiten“ der Fläche als auch die aus der Analyse der Auftragsuntersuchungen gewonnenen Ergebnisse berücksichtigt. Vor dem Hintergrund der zwar theoretischen Forschungsergebnisse, aber eingedenk der u.a. aus dem

Ausland als vorbildhaft bekannten „best-practices“, lässt sich folgender wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn herausfiltern:

- Die Auftragsuntersuchungen verdeutlichen, dass in Deutschland der ÖPNV in der Fläche bis dato kein geeignetes Konzept für Marktverbesserungen aufzuweisen hat, was ihm Nachteile in der Marktaus-einandersetzung in Bezug auf den intermodalen Wettbewerb einbringt.
- Eine der diesbezüglichen Ursachen liegt z.T. in den rechtlich-institutionellen, aber auch politischen Rahmenbedingungen, die bisher keinen „marktgemäßen“ Wettbewerb im Verkehrsmarkt zulassen. Zu nennen ist im ersten Fall das PBefG (strÖPNV), das im Prinzip nur einen „Vergabewettbewerb“ erlaubt, im zweiten Fall das von der Politik gedul-dete Wettbewerbsverhalten des nationalen „Players“ DB AG, der bestrebt ist, das Geschäftsfeld SPNV weitgehend zu monopolisieren.

Trotz dieser „marktwidrigen“ Voraussetzungen ließen sich mit einer – wie hier vorgestellten – konsistenten und schlüssigen, auf den Kunden ausgerichteten ÖPNV-Angebotsplanung für die Fläche Erfolge ausweisen, wenn folgende Erkenntnisse berücksichtigt werden:

- Die ÖPNV-Angebotsplanung in der Fläche muss den gegebenen Siedlungs- und Verkehrsstrukturen folgen, wenn sie erfolgreich markt- und kundenorientiert agieren will.
- Für die Bewertung von ÖPNV-Projekten in der Fläche ist eine „vereinfachte Methode“ dann ausreichend, wenn über eine Abschätzung von Nachfragewirkungen zeit- und kostengünstig Informationen über eine „Machbarkeit“ bereitgestellt werden können. Mit der vorgestellten „vereinfachten differenzierten Bewertungsmethode“ können darüber hinaus auch Siedlungsräume und Verkehrsstrukturen zur Identifikation von Nachfragepotenzialen entlang potenzieller ÖPNV-Angebotsstrukturen herausgefiltert werden, als Grundlage konkreter Planungen.
- Um kunden- und marktadäquat im intermodalen Wettbewerb reagieren zu können, sind für die Fläche angemessene, d.h. ubiquitär verfügbare, differenzierte und aufeinander abgestimmte ÖPNV-Systeme erforderlich. Das Zusammenspiel verschiedener Maßstabsebenen in der ÖPNV-Angebotsgestaltung (lokal, lokal-regional, regional) garantiert eine erfolgreiche Umsetzung des ÖPNV-Angebots, was gleichzeitig eine optimale Ausschöpfung der identifizierten Nachfragepotenziale garantiert.

Die in „Spiegelstrichen“ ausgeführten Einzelerkenntnisse sind in den bislang immer noch gegebenen rechtlich-institutionellen und politischen Rahmenbedingungen, die den Wettbewerb im Verkehrsmarkt beeinflussen, einzuordnen.

## 12.2 Weiterer Forschungsbedarf

Es stellt sich heraus, dass sich nur durch die Fokussierung auf den Kunden ein Markterfolg verzeichnen lässt. Sein „ökonomisches Potenzial“ dient der Angebotsverbesserung, was dem ÖPNV mehr Fahrgäste auf einer sich ständig erhöhenden Produktqualität verschafft. Was für Deutschland im Grunde genommen „idealtypisch“ klingt, ist im Ausland gang und gebe. Daraus ist zu schließen, dass sich auch unter jetzigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen bereits Markterfolge, zumindest die Verbesserung von Marktchancen für den ÖPNV in der Fläche, realisieren lassen können. Welcher Forschungsbedarf in diesem Zusammenhang ansteht, wird im folgenden an Hand dreier Punkte skizziert:

- Unter dem Aspekt, warum in Deutschland eher mit vielen theoretischen Konzeptvorstellungen und mit relativ wenigen umgesetzten innovativen und *kundenorientierten* ÖPNV-Angeboten „glänzt“, im Gegensatz z.B. zur Schweiz, ist zu fragen, durch was die Entwicklung von innovativen, auf den Kunden ausgerichteten und darüber finanzierbaren ÖPNV-Konzepten verhindert wird? Es wäre u.a. die Frage nach der Veränderung des rechtlich-institutionellen Rahmens und die daraus folgenden Auswirkungen auf das Verhalten im Verkehrsmarkt, sowohl unter intermodalen als auch intramodalen Gesichtspunkten zu stellen. Gleichermaßen wäre die Rolle der Politik zu untersuchen, da nur über sie eine Änderung des rechtlich-institutionellen Rahmen erreicht werden kann. Welche diesbezüglichen Einflüsse (Lobby, Wählerverhalten, eigener Lebensstil etc.) verhindert die Umsetzung solcher Konzepte bei Politikern? Diese Frage bietet einem interdisziplinären Forschungsansatz Raum (z.B. Jura, Politik, Geographie, Ökonomie, Sozialwissenschaften u.w.): die Zusammenhänge von rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen, Politik, ihre wechselseitige Beeinflussung und Abhängigkeiten in Bezug auf „marktwidriges“ Verhalten und den Wettbewerb im Verkehrsmarkt verzerrende Voraussetzungen.
- Der zweite Aspekt basiert auf der praktischen Umsetzung des in dieser Arbeit vorgestellten Konzepts. Es könnten zunächst grundsätzlich an Hand des modellhaften Ansatzes die Auswirkungen des wirtschaftlichen Erfolgs einer differenzierten ÖPNV-Angebotsplanung in der Fläche erforscht



- werden. Dies wäre gleichzeitig eine Forschungsebene wo sekundäre Auswirkungen des Konzepts hinsichtlich Verkehrsverlagerung, Mobilitätsverhalten/-änderung des Kunden, ökologische Auswirkungen, Einsparungen in kommunalen Haushalten, (verkehrs-)politische Auswirkungen, Einflüsse auf Siedlungs- und Verkehrsentwicklungen (im Zusammenhang mit F- und B-Planungen), soziale Auswirkungen, Politikerhandeln, nachhaltige Mobilitätsentwicklungen etc. untersucht werden könnte. Die Übertragung des Konzepts auf eine flächendeckende Anwendung könnte durch eine weitreichende Evaluierung unterstützt werden, die vor allem eine vergleichende Konzeptanwendung in unterschiedlichen Regionen wissenschaftlich begleitet. Dadurch könnte erforscht werden unter welchen regionalen bzw. lokalen, welchen topografischen und unter welchen Siedlungs- und Verkehrsverhältnissen markt- und kundenorientierte ÖPNV-Konzepte bzw. ÖPNV-Angebotsplanungen sich optimal umsetzen ließen und unter welchen Gesichtspunkten entsprechend den vorgefundenen Voraussetzungen auch Modifizierungen erfolgen müssten, um effizient und erfolgreich zu wirken.
- Im Rahmen des gestellten Themas, Marktchancen für den ÖPNV in der Fläche durch *Kundenorientierung* zu verbessern, ist der Bereich des Wettbewerbs generell weitgehend ausgespart geblieben. Deutlich wurde, dass die bisherige Marktauseinandersetzung im Verkehrsmarkt überwiegend im *intramodalen* Bereich stattfindet. Das Marketing, im Prinzip in enger Symbiose mit dem Wettbewerb verbunden, beschränkt seine Aktivitäten daher auch nur auf diesen Bereich. Für die Entwicklung eines *Markt-Standings* des ÖPNV in der Fläche wären aber die entsprechenden Nachfragepotenziale aus dem mIV-Bereich erforderlich. Bisher sind in der Forschung keine Ansätze erkennbar gewesen, die den *intermodalen Wettbewerb*, vor allem unter dem Aspekt einer verstärkten Verkehrsmarktausschöpfung durch den ÖPNV und der Entwicklung entsprechender Marketingkonzepten erforscht hätten. In der Praxis der ÖPNV-Angebotsplanung, die im Prinzip auf die Vorgaben des Konsumgüter- und Dienstleistungsmarkt und auf die erfolgreichen Marketingstrategien der Automobilbranche Bezug nehmen, wird zwar das Ziel genannt aus dem Marktsegment mIV Anteile abzuziehen – was auch erfolgreich belegt werden kann (vgl. Stadtbus Lemgo) – aber eine vertiefende wissenschaftliche

Auseinandersetzung ist nicht festzustellen. Hier stellen sich, unter Einbeziehung der Marktstrategie *Kundenorientierung*, folgende Fragen, die z.B. über ein interdisziplinäres Forschungsvorhaben abgeklärt werden könnten: Welchen ökonomischen und markt-rechtlichen Bedingungen unterliegt der *intermodale Wettbewerb*? Nach welchen Aspekten grenzt sich eine Marketingstrategie des ÖPNV zum mIV ab, um dem Kunden ein „unverwechselbares Produkt“ zu offerieren? Auf was spricht der „mIV-Kunde“ an, wenn er zum „ÖPNV-Kunden“ werden soll? Ist der Wettbewerb zwischen mIV und ÖPNV „gerecht“ solange die „Kostenwahrheit“ des mIV ignoriert wird? Da Wettbewerbs- und Marketingstrategien darauf zielen, einen Marktvorteil zu erlangen, ist die *Information* die ausschlaggebende Größe sowohl in Bezug auf den Wettbewerber mIV als auch auf den Kunden. In diesem Zusammenhang könnte sich die Forschung mit der „Penetration“ von Information über den ÖPNV beim mIV-Kunden befassen, weil ÖPNV ganz offensichtlich eine „Bewusstseinsfrage“ darstellt.

Unter Forschungsgesichtspunkten ist der Ansatz der *Kundenorientierung* als umfassende Marktstrategie in der Fläche weiter zu verfolgen, weil die ÖPNV-Entwicklung in der Fläche in weiten Teilen der in den Großstädten und Ballungsräumen z.T. weit hinterherhinkt, zum eindeutigen Nachteil der dort lebenden Bevölkerung. Daher kann im Prinzip von „gleichwertigen Lebensbedingungen“ in der Fläche keine Rede sein. Mit dem Konzept zur Verbesserung der Marktchancen des ÖPNV in der Fläche stellt sich aber nicht nur eine weitere „theoretische“ Ebene dar, sondern eine für die Praxis *sofort* umsetzbare Plattform, mit dem Ziel, über eine ausreichende wirtschaftliche Basis sozial und ökologisch verträgliche Mobilität bereitzustellen.

## Literaturangaben:

**AKADEMIE für RAUMFORSCHUNG und LANDESPLANUNG** (1996): Handwörterbuch der Raumordnung, Bibliographie der **ARL** 1946-1996 (CD-ROM); Hannover

**AMBROSIUS**, Gerold (1996)(Hrsg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen; München

**AMBROSIUS**, Gerold (1996 a): Wirtschaftsstruktur und Strukturwandel: Gesamtwirtschaft; in: **AMBROSIUS**, Gerold (1996)(Hrsg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen; München

**AMT DER OBERÖSTERREICHISCHEN LANDESREGIERUNG** (1991): Bevölkerungsentwicklung-Basisszenario, Bezirksübersicht 1991-2021; Linz

**AMT DER OBERÖSTERREICHISCHEN LANDESREGIERUNG** (1991): Gemeindedaten Oberösterreich; Linz

**APEL**, Dieter/**HOLZAPFEL**, Helmut/**KIEPE**, Folkert/**LEHMBROCK**, Michael/**MÜLLER**, Peter (Hrsg.): Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung (Loseblattsammlung, Stand 1998)

**ASCHPALT**, Manfred (2000): Erfolgreiche Übernahme von DB-Nebenstrecken in kommunaler Trägerschaft, in: Eisenbahntechnische Rundschau (ETR), Heft 1-2/2000

**BASTIAN**, Till (1990): Unsere wahnsinnige Liebe zum Auto; Frankfurt a.M.

**BARTH**, Sybille (2000): Nahverkehr in kommunaler Verantwortung. Der öffentliche Personennahverkehr nach der Regionalisierung; Bielefeld

**BATZILL**, Roland (1995): Der Nahverkehrsplan. Seine Gestaltungsmöglichkeiten und –grenzen, in: DER NAHVERKEHR 7-8/1995, S. 11-13

**BATZILL**, Roland/**ZUCK**, Holger (1997): Personenbeförderungsrecht im Spannungsfeld von Bahnstrukturreform, PBefG-Novelle, ÖPNV-Recht der Länder und EG-Recht; Baden-Baden

**BAUMGARTNER**, Thomas/**PIZZATO**, Hanspeter (2000): Schweizer Erfahrungen mit dem Bestellverfahren im Regionalverkehr, in: DER NAHVERKEHR 11/2000, S. 56-60

**BECKER**, Jochen (1998): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketingmanagements; München

**BECKER**, Robert (1997): Fokus Kunde; Wiesbaden

**BENNAUER**, Ute (1994): Ökologieorientierte Produktentwicklung; ???

**BGS INGENIEURSOZIELTÄT** (1988): Entwicklung einer Methodik zur Bewertung eines ÖPNV-Angebotes in der Region – Schlussbericht – Im Auftrag des Bundesministers für Verkehr (Forschungsbericht FE-Nr. 70164/86); Frankfurt/M.

**BIDINGER**, Helmuth (1961 ff): Personenbeförderungsrecht. Kommentar zum Personenbeförderungsgesetz nebst sonstigen einschlägigen Vorschriften, Bd. 1 und 2, Loseblattsammlung, ergänzt bis 2002; Berlin

- BIEBERSTEIN**, Ingo (1998): Dienstleistungs-Marketing; Ludwigshafen
- BLOTEVOGEL**, Hans-Heinrich (1996): Auf dem Wege zu einer Theorie der Regionalität“: Die Region als Forschungsobjekt der Geographie, in: BRUNN, Gerhardt (Hrsg.)(1996): Region und Regionsbildung in Europa. Konzeptionen der Forschung und empirischer Befunde. Wissenschaftliche Konferenz, Siegen 10.-11. Okt. 1995; Baden-Baden, S. 44-68
- BOGUMIL**, Jörg/**KIBLER**, Leo (o.J.) : Der Staat in Augenhöhe? Durch „Kundenorientierung“ zu einem neuen Verhältnis zwischen Staat und Bürger; o.O.
- BOTSCHER**, Günther/**BOTSCHER**, Martina (2000): Kundenorientierte Neuproduktentwicklung von Dienstleistungen, in: HINTERHUBER, Hans/MATZLER, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- BRAUN**, Günther E./**TÖPFER**, Armin (Hrsg.)(1989): Marketing im kommunalen Bereich. Der Bürger als „Kunde“ seiner Gemeinde; Landsberg
- BRÖG**, Werner/**LORENZEN**, Konrad (1998): Neue Wege des Marketing. Misserfolge und neue Chancen im Produkt-Marketing, in: DER NAHVERKEHR 9/1998, S. 14-18
- BRÖG**, Werner/**ERL**, Erhard (2000): Changing mobility behaviour – the role of information and awareness; München
- BRUHN**, Manfred (1999): Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens; München
- BRUHN**, Manfred (2000): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: HINTERHUBER, Hans/MATZLER, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- BRUNN**, Gerhardt (Hrsg.)(1996): Region und Regionsbildung in Europa. Konzeptionen der Forschung und empirischer Befunde. Wissenschaftliche Konferenz, Siegen 10.-11. Okt. 1995; Baden-Baden
- BUNDESAMT für BAUWESEN und RAUMORDNUNG** (2000): Raumordnungsbericht 2000, Bonn (im Text: Abkürzung **BBR**); Bonn
- BUND DEUTSCHER ARCHITEKTEN** (BDA)/**DEUTSCHE BAHN AG** u.a.(Hrsg.)(o.J.): Renaissance der Bahnhöfe. Die Stadt im 21. Jahrhundert; o.O. (Katalog zur gleichnamigen Biennale-Ausstellung)
- BUND für Umwelt und Naturschutz**, Landesverband Niedersachsen (1996): Flexliner-Konzept Niedersachsen (Machbarkeitsstudie-Entwurf); Bearbeitung Büro Komplan; Bochum
- BUNDESMINISTERIUM für VERKEHR** (1993): Bundesverkehrswegeplan 1992. Gesamtwirtschaftliche Bewertung von Verkehrswegeinvestitionen, Schriftenreihe Heft 72; Bonn
- BUNDESMINISTERIUM für VERKEHR, BAUEN und WOHNEN** (2001/02): Verkehr in Zahlen (im Text: Abkürzung **BMVBW**); Berlin
- BURMEISTER**, Jürgen (1996): Mehr als nur Beförderung: Serviceleistungen im ÖPNV, in: INTERNATIONALES VERKEHRSWESSEN 5/1996, S. 27-31

- BURMEISTER**, Jürgen (1996a): Boom ohne Ende? Der Nahverkehr in Klein- und Mittelstädten, in: INTERNATIONALES VERKEHRSWESEN 10/1996, S. 44-52
- BUSCH**, Rainer/**DÖGL**, Rudolf/**UNGER**, Fritz (1995): Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente; Wiesbaden
- BUTSCHER**, Stephan A./**MÜLLER**, Lars R. (2000): Kundenbindung durch Kundenclubs, in: HINTERHUBER, Hans/MATZLER, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- DANNENBERG**, Holger (1999): Wie Kundenstrategien laufen lernen; in GEFROY, E. K. (Hrsg.)(1999), S. 155 – 165
- DERICHS**, Anke (2002): Nahverkehrspläne im Zeichen der Liberalisierung; Dortmund
- DEUTSCHE BAHN** (o.J. – 2002): bahn.comfort. Ihre Bahn.comfort Services im Überblick; o.O.
- DIEKMANN**, Achim (1993): Umweltabgaben und Verkehrswirtschaft. Arbeitspapier Nr. 30 des Schwerpunktes Finanzwissenschaft/Betriebswirtschaftliche Steuerlehre der Universität Trier, FB IV; Trier
- DOBESCHINSKI**, Harry (o.J.): Beurteilung von Verkehrswegeinvestitionen im öffentlichen Personennahverkehr – die Standardisierte Bewertung, in: Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung (Loseblatt-Sammlung, Ergänzung 08/02)
- DORNACH**, Bernd W. (1984): Die Selbstversorgung der privaten Haushalte. Herausforderung für das Marketing, in: HERMANNNS, Arnold/MEYER, Anton (Hrsg.)(1984): Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und Praxis; Berlin
- DRECHSEL**, Wolf (2002): Bemerkungen zur „Standardisierten Bewertung“; Nürnberg (unveröff. Manuskript)
- DROEGE**, Walter P.J. (1999): Triebfeder Kunde; in: GEFROY, E. K. (Hrsg.)(1999),
- ERIC**, Klaudija (1998): Die Inbetriebnahme der Saarbahn im Hinblick auf Veränderungen des ÖPNV-Netzes, verbunden mit einer Nutzer-Wirkungsanalyse (Diplomarbeit); Bexbach
- EURINGER**, Cornelia (1995): Marktorientierte Produktentwicklung; Wiesbaden
- FAIRKEHR** (1993 – 2002): Das Magazin für Umwelt, Verkehr, Freizeit und Reisen. Offizielle Mitgliederzeitschrift des Verkehrsclub Deutschland (VCD)
- FELSER**, Georg (1997): Werbe- und Konsumentenpsychologie. Eine Einführung; Stuttgart/Heidelberg/Oxford
- FELSER**, Georg/**KNAUPP**, Peter/**PEPELS**, Werner (1999): Käuferverhalten. Reihe Examenswissen Marketing, Band 1; hrsg. PEPELS, Werner; Köln
- FIEDLER**, Joachim (1991): Grundlagen der Bahntechnik. Eisenbahnen, S-, U- und Straßenbahnen, 3. Auflage; Düsseldorf
- FORSCHUNGSGESELLSCHAFT FÜR STRASSEN- UND VERKEHRSWESEN** (1991): Empfehlungen für Verkehrserhebungen EVE 91; Köln (i.w. FGSV)

- FREDRICH**, Günter (1997): Aktuelle Regionalbahnmodelle in der Praxis, Abschn. 2, Weitergehende Erfahrungen aus der Schweiz, in: VERKEHR+TECHNIK 09/1997, S. 418-421
- FREEMANTLE**, David (1997): Der Kunde – König oder Bittsteller?; Landsberg
- FREISE**, Rainer (1996): Taschenbuch der Eisenbahngesetze; Darmstadt
- FRIEDRICHS**, Jürgen (1973): Methoden empirischer Sozialforschung; Reinbek b. Hamburg
- GALL**, Lothar/**POHL**, Manfred (Hrsg.)(1999): Die Eisenbahn in Deutschland. Von den Anfängen bis zur Gegenwart; München
- GEFFROY**, Edgar K. (Hrsg.)(1999): Das einzige was immer noch stört, ist der Kunde; Landsberg
- GEFFROY**, Edgar K. (1999 a): Beziehungen statt Produkte; in GEFROY, E. K. (Hrsg.)(1999), S. 79 – 84
- GEFFROY**, Edgar K. (1999 b): Servicewunder Deutschland; in GEFROY, E. K. (Hrsg.)(1999), S. 111 – 117
- GEUPEL**, Hans-Joachim/**SIGGELKOW**, Thorsten/**PFINGST**, Andreas/**KURTZ**, Ralf/**HENRICH-KÖHLER**, Christiane (2001): Wettbewerbsfähigkeit durch Unternehmertum im Unternehmen, in: DER NAHVERKEHR 7-8/2001, S. 43-50
- GIRNAU**, Günter (1994): Die Perspektiven des regionalisierten ÖPNV. Unternehmerische Gestaltungsräume bei klarer Verantwortung, in: DER NAHVERKEHR 1-2/1994, S. 8-14
- GLÜCK**, Dieter/**HEIMERL**, Gerhard/**MANN**, Hans-Ulrich (2001): Standardisierte Bewertung, angepasst an neue Strukturen. Überblick und wichtigste Neuerungen der Version 2000, in: DER NAHVERKEHR 05/2001, S. 16-18
- GRANVOGL**, Heinz/**PERRIDON**, Louis (2000): Sozioökonomie; München
- GROSSER**, Dieter (1985)(Hrsg.): Der Staat in der Wirtschaft der Bundesrepublik; Opladen
- GRÜNING**, R./**PASQUIER**, M. (Hrsg.)(1999): Strategisches Management und Marketing. Festschrift zum 60. Geburtstag von Richard Kühn; Bern/Stuttgart/Wien
- GÜNDLING**, Christian (1997): Maximale Kundenorientierung. Instrumente - Individuelle Problemlösungen - Erfolgstories; Stuttgart
- HAAS**, Hans-Dieter/**STÖRMER**, Eckhard (1999): Angebotsqualität bei ÖV-Unternehmen, in: Internationales Verkehrswesen 4/1999, S. 119-124
- HASSEL**, Holger/**FUSSHOELLER**, Sabine/**ZEMLIN**, Zerlina (2002): Konflikte im ÖPNV verhindern. Schulscouts für mehr Service und Sicherheit, in: DER NAHVERKEHR 09/2002, S. 75-77
- HAUTZINGER**, Heinz/**MEIER**, Werner (1999): Siedlungsstruktur und Mobilitätsverhalten, in DER NAHVERKEHR 10/1999, S. 26-31
- HEINE**, Hartwig/**MAUTZ**, Rüdiger/**ROSENBAUM**, Wolf (2001): Mobilität im Alltag. Warum wir nicht vom Auto lassen; Hamburg

- HEINZE**, G. Wolfgang (2001): Rentabilität in der Fläche?, in: STEIERWALD, Marcus/BRENNER, Jens (Hrsg.)(2001): Streitfragen im Verkehrswesen: Verkehr im Spannungsfeld zwischen Fortschritt und öffentlicher Alimentierung. Ergebnisse des Workshops XIII im Themenfeld Verkehr und Raumstruktur. Arbeitsbericht 188/Juni 2001 (Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart)
- HERRMANN**, Monika/**SCHADE**, Diethard u.a. (1997) Reaktivierungen im Schienenpersonennahverkehr; Darmstadt
- HERMANN**S, Arnold/**MEYER**, Anton (Hrsg.)(1984): Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und Praxis; Berlin
- HESSE**, Markus (Hrsg.)(1992): Verkehrswirtschaft auf neuen Wegen? Unternehmenspolitik vor der ökologischen Herausforderung; Marburg
- HINTERHUBER**, Hans H./**MATZLER**, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- HINTERHUBER**, Hans H./**FRIEDRICH**, Stephan A./**MATZLER**, Kurt/**STAHL**, Heinz K (2000): Die Rolle der Kundenzufriedenheit in der strategischen Unternehmensführung, in: HINTERHUBER, Hans/**MATZLER**, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- HÖFLER**/Leonard/**KOBLO**, Reiner/**SCHAD**, Helmut (1996): Studien zur neuen Gestaltung des ÖV im Großraum Linz, in: DER NAHVERKEHR 12/1996, S. 49-53
- HOLE**, Frank (1998): Verbesserung der Erschließungswirkung des Schienenpersonennahverkehrs im nordwestlichen Rheinland-Pfalz unter besonderer Berücksichtigung der Einrichtung neuer Haltepunkte und Reaktivierung stillgelegter Trassen; Trier (Dipl.-Arbeit)
- HOLLAND**, Heinrich/**HEEG**, Stefan (1998): Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung – von der Automobilbranche lernen; Wiesbaden
- HOLLAND**, Heinrich (2000): Kundenbindungsmanagement in der Automobilbranche, in: HINTERHUBER, Hans/**MATZLER**, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- HOLZAPFEL**, Helmut/**KOCH**, Matthias/**TRETTIN**, Joachim: Ein integriertes Schienenverkehrskonzept für Sachsen-Anhalt, in: VERKEHR+TECHNIK 07/1996, S. 303-311
- HUBER**, Frank/**HERRMANN**, Andreas/**BRAUNSTEIN**, Christine (2000): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: HINTERHUBER, Hans/**MATZLER**, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- HÜSING**, Martin (1999): Flächenbahn als verkehrspolitische Alternative; Wuppertal
- ILLETSCSKO**, Leopold L. (1966): Transport-Betriebswirtschaftslehre; Wien/New York
- INSTITUT für LÄNDERKUNDE** (Hrsg.)(2000): Nationalatlas Bundesrepublik Deutschland – Bd. 10: Freizeit und Tourismus (Mit-Hrsg.: BECKER, Christoph/**JOB**, Hubert); Berlin (Abkürzung: **IfL**)

**IWERSEN**, Albrecht/**HUPPERTZ**, Christian (2002): Fahrgastbegleitung im Nahverkehr. Ein Erfahrungsbericht über den Bus-Begleit-Service in Stormarn; Bad Oldesloe

**JAHN**, Detlev (1999): Sicher, sauber, serviceorientiert. Kundenzufriedenheitsforschung im Öffentlichen Personennahverkehr – Luxus oder Notwendigkeit?, in: Internationales Verkehrswesen, S. 257-260

**JENSEN**, Stefan (1999): Erkenntnis – Konstruktivismus – Systemtheorie. Einführung in die Philosophie der konstruktivistischen Wissenschaft; Opladen/Wiesbaden

**KAIRIES**, Peter (1997): So analysieren Sie Ihre Konkurrenz. Konkurrenzanalyse und Benchmarking in der Praxis; Renningen-Malsheim

**KAPPAS**, Martin (2001): Geographische Informationssysteme; Braunschweig

**KAROPKA**, Hans-Joachim/**MILLER**, Birgit/**OPPEL**, Thomas/**BIHN**, Friedhelm (2000): Wie erlebt der Kunde den öffentlichen Nahverkehr? Qualitativ-psychologische Grundlagenstudie zur ÖPNV-Nutzung, in: DER NAHVERKEHR 11/2000, S. 18-22

**KEMPF**, Stephan (1998): Zufriedenheitsinitiative der Commerzbank – Kundenbindung durch das Customer Care-Programm, in: REINECKE, Sven/SIPÖTZ, Elisabeth/WIEMANN, Eva-Maria (1998): Total Customer Care. Kundenorientierung auf dem Prüfstand; St. Gallen/Wien

**KLEIN**, Naomi (2002, 2. Aufl.): No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht; Gütersloh

**KLIMMT**, Reinhardt (2000): Der ÖPNV ist unverzichtbar, in: DER NAHVERKEHR 05/2000, S. 5-6

**KNOLMAYER**, Gerhard F. (1999): Kundenorientierung, Mass Customization und optimale Variantenvielfalt, in: GRÜNING, R./PASQUIER, M. (Hrsg.)(1999): Strategisches Management und Marketing. Festschrift zum 60. Geburtstag von Richard Kühn, S. 67-94; Bern/Stuttgart/Wien

**KÖNIG**, Thomas/**DRESSEL**, Roland (2001): Eine Regionalbahn profiliert sich als Markenprodukt. Entwicklung und Realisierung eines Marken- und Corporate-Design-Konzepts für die neue Oberpfalzbahn, in: DER NAHVERKEHR 9/2001, S. 64-67

**KOTLER**, Philip/**BLIEMEL**, Friedhelm (2001): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung; Stuttgart

**KRÄMER-BADONI**, Thomas (1984): Zur sozio-ökonomischen Bedeutung des Automobils; Frankfurt a.M.

**KRAMER**, Friedhelm (1987): Innovative Produktpolitik; Berlin/Heidelberg/New York

**KREIBICH**, Rolf/**NOLTE**, Roland (Hrsg.)(1996): Umweltgerechter Verkehr; Berlin/Heidelberg

**KRETSCMANN von**, Caroline (2001): Produktmanagement im Öffentlichen Personennahverkehr; Bern/Stuttgart/Wien

**KROGULL**, Sven/**PROBST**, Gerhard (2002): Mundwerbung für Busse und Bahnen – effektive Kommunikation durch Nutzung des Referenzpotenzials; Dresden (InterNet-Download)



- KUCHENBECKER**, Karsten (1999): Strategische Prognose und Bewertung von Verkehrsentwicklungen mit System Dynamics; Baden-Baden
- KULIK**, Alexander (2002): Aktuelle Trends im öffentlichen Personennahverkehr. Wie nah ist der Verkehr an der Öffentlichkeit?, in: WIRTSCHAFT....zwischen Ostsee und Elbe, S.36-38
- KULKE**, Elmar (Hrsg.)(1998): Wirtschaftsgeografie Deutschlands; Stuttgart
- KUMMER**, Sebastian/**PROBST**, Gerhard (2001): Kundenbindungsmanagement im ÖPNV. Implementierungsstand im deutschen, österreichischen und schweizer ÖPNV, in: Internationales Verkehrswesen 7+8/2001, S. 342-348
- KUNZ**, Wolfgang (Hrsg.)(1994): Eisenbahnrecht: Systematische Sammlung mit Erläuterungen der deutschen, europäischen und internationalen Vorschriften, Loseblattsammlung, Stand 2002; Baden-Baden
- KUTTER**, Eckhard (1996): Perspektiven des ÖPNV in regionalisierten Städten; in: KREIBICH, R./NOLTE, R. (1996), S. 113 – 131
- LAABER**, Manfred (2000): Kundenorientierung bei dm-drogerie markt – Visionen, Strategien und Maßnahmen, in: HINTERHUBER, Hans/MATZLER, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- LAKER**, Michael/**POHL**, Alexander/**DAHLHOFF**, Denise (2000): Kundenbindung auf neuen Märkten, in: HINTERHUBER, Hans/MATZLER, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- LANDKREIS AURICH** (1998): Nahverkehrsplan (1. Entwurf); Aurich
- LAND NIEDERSACHSEN** (1995): Verkehrsmengenkarte; Hannover
- LANDESREGIERUNG SACHSEN-ANHALT**: Ministerialblatt 21/1998 v. 24. 04. 1998, Plan des Schienenpersonennahverkehrs für das Land Sachsen-Anhalt, Abschnitt V (Kurzform MINISTERIALBLATT)
- LANDESVERMESSUNGSAMT DES SAARLANDES** (1995): Topografische Karte 1:25.000, Normalausgabe, 6808-Kleinblittersdorf
- LANG**, Katja/**SCHMECHTING**, Mathias (1995): Stadtbusmarketing für Lemgo und Erfolgskontrolle. Umfassendes Marketing als unabdingbare Grundlage für ein erfolgreiches ÖV-Angebot, in: DER NAHVERKEHR 06/1995, S. 24-30
- LANGE**, Elmar (1989): Marktwirtschaft. Eine soziologische Analyse ihrer Entwicklung und Strukturen in Deutschland; Opladen
- LASCH**, Rainer/**TROST**, Ralf (1996): Wettbewerbs-Benchmarking als rationale Management-Technik. Arbeitspapiere zur mathematischen Wirtschaftsforschung – herausgegeben vom Institut für Statistik und Mathematik der Universität Augsburg, Heft 135)
- LANZENDORF**, Martin (2000): Freizeitmobilität. Unterwegs in Sachen sozial-ökologischer Mobilitätsforschung, Diss. Universität Trier; Trier
- LAUMANN**, Gregor/**RÖHRLEEF**, Martin/**SAUER**, Axel (2002): Servicegarantien. Ein (noch) neues Thema im öffentlichen Verkehr, in: Internationales Verkehrswesen 6/2002, S. 292-294

- LeMAR**, Bernd (2000): Kundenorientierte Kommunikation, in: HINTERHUBER, Hans/MATZLER, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- LICHTENEGGER**, Michael/ **SCHILLINGER**, Gerhard (2001): ÖPNV als Markenzeichen. Wiener Linien: Modernes Branding im Wandel vom Monopol zum freien Wettbewerb; in: Der NAHVERKEHR 7-8, S. 51-52
- LIEBIG**, Wolfgang (2001): Desktop-GIS mit ArcView-GIS. Leitfaden für den Anwender; Heidelberg
- LÖW**, Markus (2000): Regionalisierung des ÖPNV. Neuer Schwung für Bus und Bahn?; Dortmund
- LUNKENHEIMER**, Bernd/**GEORGI**, Anja (2001): Kunden gewinnen und binden. Kann der ÖPNV erfolgreich beworben werden, in: DER NAHVERKEHR 3/2002, S. 36-40
- MATTERN**, Ulf/**ZIELSTORFF**, Harald/**RAABE**, Thorsten (2001): Nachfragepotenziale mit Mobilitätspaketen ausschöpfen. Limit-Conjoint-Analyse von ÖPNV-Nutzern in der Region Hannover; in: DER NAHVERKEHR 10/2001, S.7-11
- MAYNTZ**, Renate/**SCHARPF**, Fritz W. (1995): Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus, S. 39 – 72; in: MAYNTZ, R./SCHARPF, F.W. (1995)(Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung; Frankfurt/New York
- MAYR**, Tobias (2000): Intramodaler Wettbewerb bei Bus und Bahn (Diplomarbeit Uni Trier)
- MEFFERT**, Heribert/**BRUHN**, Manfred (2000): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden; Wiesbaden
- MEHLERT**, Christian (2001): Die Einführung des Anruf-Bus im ÖPNV. Praxiserfahrungen und Handlungsempfehlungen; Bielefeld
- MEYER**, Georg M. (1999): Machtfaktor Kundeninformation; in GEFROY, E. K. (Hrsg.)(1999), S. 259 – 266
- MONHEIM**, Heiner (1993): Einführung von Orts- und Stadtbussystemen, in: VERKEHRSZEICHEN 02/1993, S. 23-24
- MONHEIM**, Heiner (1997): Grundsätze für die Aufstellung von Nahverkehrsplänen und die Förderung eines attraktiven ÖPNV, in: Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung (Loseblatt-Sammlung, Ergänzung 3/97)
- MONHEIM**, Heiner (o.J.): Die Bahn – Stütze einer ökologischen Verkehrsentwicklung, in: BUND DEUTSCHER ARCHITEKTEN (BDA)/DEUTSCHE BAHN AG u.a.(Hrsg.)(o.J.): Renaissance der Bahnhöfe. Die Stadt im 21. Jahrhundert; o.O. (Katalog zur gleichnamigen Biennale-Ausstellung)
- MONHEIM**, Heiner (2000): Verkehrswende – von der Utopie zur Realität, in: VERKEHRSZEICHEN 01/2000, S. 10-16
- MONHEIM**, Heiner (2001a): Das Defizit an verkehrspsychologischer Strategie. Gründe für den Misserfolg der deutschen Verkehrspolitik, in: Umweltpsychologie, Heft 2, 2001, S. 76-81; Bochum

**MONHEIM**, Heiner (2001b): Weniger Autos, bessere Mobilität, Renaissance der Urbanität. Vom Wunsch zur Wirklichkeit; in: vhw FW 4/Aug-Sept 2001, S. 195-201

**MONHEIM**, Heiner/**MONHEIM-DARNDORFER**, Rita (1990): Straßen für alle; Hamburg

**MONHEIM**, Heiner/**SCHROLL**, Karl-Georg (1999): Erhöhung der Marktanteile für die Saar-Bahn an der „oberen Saar“. Auftragsstudie für die Saarbahn GmbH, Trier

**MOTORWELT** (1993 – 2002). Mitgliederzeitschrift des ADAC

**MOTTEK**, Hans (1972): Die Geschichte des Monopolkapitalismus in Deutschland; Berlin (DDR)

**NAHVERKEHR**, Der (1992 – 2002). Personen- und Güterverkehr in Stadt und Region. Fachzeitschrift des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV)

**NIEDERSACHSISCHES LANDESVERWALTUNGSAMT – LANDESVERMESSUNG** (1996): Niedersachsen – Digitale Karten; Hannover

**NUHN**, Helmut (1998): Verkehr und Kommunikation, in: KULKE, Elmar (Hrsg.)(1998): Wirtschaftsgeographie Deutschlands, S. 199 – 247

**PALZ**, Ludger (1997): Wohnen mit Anschluss. Zuwachspotenziale für den DB-Personenverkehr und die Umweltqualität durch autoarmes Wohnen in Bahnhofsnähe – Strategische Analyse und Darstellung des Handlungsbedarfs im Zuge der Bahnreform; Trier (Dipl.-Arbeit)

**PETZINA**, Dietmar (1996 a): Wirtschaftsstruktur und Strukturwandel: Industrie und Handwerk in: AMBROSIUS, Gerold (1996)(Hrsg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen; München

**PETZINA**, Dietmar (1996 b): Wirtschaftsstruktur und Strukturwandel: Tertiärer Bereich; in: AMBROSIUS, Gerold (1996)(Hrsg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen; München

**PFEIFFER**, Manfred (2001): Zufriedenheitsmessung durch Kundenbefragung, in: DER NAHVERKEHR 1-2/2001, S. 48-52

**PGT-PLANUNGSGEMEINSCHAFT** Dr.-Ing. Walter Theine (1999): Verkehrsuntersuchung AURICH-EMDEN-NORDEN; Hannover

**PIETZSCH**, Wolfgang (1989): Straßenplanung, 5. Auflage; Düsseldorf

**PRIONI**, Paola (1998): Effizienz und Regulierung im schweizerischen öffentlichen Regionalverkehr (Diss.); Zürich

**PÜTTNER**, Günter (Hrsg.)(1997): Der regionalisierte Nahverkehr; Baden-Baden

**PUTZ**, Kurt (1995): „Elektrisch in die Provinz“. Geschichte der Lokalbahn Ebelsberg – St. Florian (Diplomarbeit); Graz

**REICHMUTH**, M. (1998): Mehr Fahrgäste für den SPNV – zwei Pilotprojekte in Sachsen-Anhalt, in: VERKEHR+TECHNIK 03/1998, S. 102

**REINBERG-SCHÜLLER**, Hartmut (2000): Orientiert am Mitarbeiter und Kunden, in: DER NAHVERKEHR, 05/2000, S. 90-91

**REINECKE**, Sven/**SIPÖTZ**, Elisabeth/**WIEMANN**, Eva-Maria (1998): Total Customer Care. Kundenorientierung auf dem Prüfstand; St. Gallen/Wien

**REINER**, Thomas (1993): Analyse der Kundenbedürfnisse und der Kundenzufriedenheit als Voraussetzung einer konsequenten Kundenorientierung (Diss.); Hallstadt

**RESCH**, Hubert/**WILL**, Wolfgang (1995): Innovative Arbeitsstrukturen, in: DER NAHVERKEHR 03/1995, S. 60-65

**RIEDLE**, Hubert (1994): Nahverkehr in der Euregio Bodensee, in: VERKEHRSSZEICHEN 04/1994, S. 24-28

**RIEDLE**, Hubert (1998): Öffentlicher Verkehr in der Schweiz 1998, in: VERKEHRSSZEICHEN 03/1998, S. 24-26

**ROHR** v., Hans-Gottfried (1990): Angewandte Geographie; Braunschweig

**ROTHENGATTER**, Werner/**SIEBER**, Niklas (1993): Verkehrspolitisches Handlungskonzept für den raumordnungspolitischen Orientierungsrahmen. Expertise für das Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau. BUNDESFORSCHUNGSANSTALT für Landeskunde und Raumordnung (Hrsg.), Materialien zur Raumentwicklung Heft 60; Bonn

**ROTHENGATTER**, Werner (1996): Faire und effiziente Preise im Verkehr; in: DER NAHVERKEHR 06/1996, S. 6-7

**SAARBAHN GMBH** (Hrsg.)(1999): Mobilität in Saarbrücken und Umland. Die Saarbahn bringt Sie weiter. Fakten, Zahlen, Einschätzungen; Saarbrücken

**SAARLAND** (1995): Verkehrsmengenkarte; Saarbrücken

**SCHAD**, Helmut (2000): Potenziale und erwartende verkehrliche Wirkungen integrierter Mobilitätsdienstleistungen, in: VERKEHR+TECHNIK 06/2000, S. 253-258

**SCHÄFER**, Frank (2001): Nachfrage effizient ermitteln. Anwendungsspektrum der Standardisierten Bewertung von Investitionen in den öffentlichen Personennahverkehr erweitert, in: DER NAHVERKEHR 06/2001, S. 7-12

**SCHALLABÖK**, Karl Otto/**HESSE**, Markus (1995): Konzept für eine neue Bahn; Wuppertal

**SCHERER**, Theo (1994): Markt und Preis; Wiesbaden

**SCHERRER**, Günter/**KONS**, Wilhelm (o.J.): Der Nahverkehrsplan. Handbuch; Köln

**SCHRICK**, Kirsten/**KUCHENBECKER**, Andreas (1998): Service ist, wenn man sich wundert - Customer Care bei der Advance Bank, in: REINECKE, Sven/SIPÖTZ, Elisabeth/WIEMANN, Eva-Maria (1998): Total Customer Care. Kundenorientierung auf dem Prüfstand; St. Gallen/Wien

**SCHROLL**, Karl-Georg (2000): Welchen ÖPNV benötigt der Landkreis Aurich?; Aurich/Trier (Auftragsstudie für die Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Landkreis Aurich)

- SCHROLL**, Karl-Georg (1998): Vorläufiges Betriebskonzept für die Bahnstrecke Aurich-Abelitz(-Emden); Aurich (unveröff.)
- SCHROLL**, Karl-Georg (1996): Untersuchung zum Zusammenhang von Tourismus und Verkehr im Landkreis Friesland; Aurich (im Auftrag des BUND-Niedersachsen, dort veröff.)
- SCHROLL**, Karl-Georg (1995): Mobilitätsstudie für Ostfriesland, Aurich (im Auftrag Bündnis 90/Die Grünen im Landkreis Aurich, dort veröff.)
- SCHROLL**, Karl-Georg/**MONHEIM**, Heiner (2000): Reaktivierung der Florianerbahn; Trier/Aurich (Auftragsstudie für die Landesregierung Oberösterreich)
- SCHULER**, Dieter (2001): Abschätzung von Fahrgastpotenzialen anhand ausgewählter SPNV-Strecken. GIS-gestützter Vergleich zwischen Best-Practice-Strecken und Strecken der DB Regio AG; Trier (Dipl.-Arbeit)
- SCHULZ**, Günther (1999): Die Deutsche Bundesbahn 1949 – 1989, in: GALL, Lothar/POHL, Manfred (Hrsg.)(1999): Die Eisenbahn in Deutschland. Von den Anfängen bis zur Gegenwart; München
- SIEFKE**, Andreas (1998): Zufriedenheit mit Dienstleistung; Frankfurt a.M.
- SELZ**, Thomas (1994): Einzugsbereiche von ÖPNV-Strecken, in: DER NAHVERKEHR 07-08/1994, S. 42-48
- SOCIALDATA** (1994): Nahverkehr in der Fläche. Untersuchung des Verbands deutscher Verkehrsunternehmen (VDV), München
- STEIERWALD**, Marcus/**BRENNER**, Jens (Hrsg.)(2001): Streitfragen im Verkehrswesen: Verkehr im Spannungsfeld zwischen Fortschritt und öffentlicher Alimentierung. Ergebnisse des Workshops XIII im Themenfeld Verkehr und Raumstruktur. Arbeitsbericht 188/Juni 2001 (Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart)
- STEIN**, Friedrich A. (1994): Leistungsmerkmale öffentlicher Verkehrsbetriebe. Ergebnisse einer Expertenbefragung, in: DER NAHVERKEHR 9/1994, S. 24-29
- STOCKER**, Ferry (1999): Moderne Volkswirtschaftslehre, Band 1: Logik der Marktwirtschaft; München/Wien
- THALEN CONSULT** (1999): Verkehrsentwicklungsplan für die Gemeinde Südbrookmerland; Neuenburg
- THOMPSON**, J. Michael (1974): Grundlagen der Verkehrspolitik; Bern/Stuttgart
- TOMCZAK**, Torsten/**DITTRICH**, Sabine (2000): Kundenbindung – bestehende Kundenpotentiale langfristig nutzen, in: HINTERHUBER, Hans/MATZLER, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden
- TOMMASI**, Roberto de (2000): Zuger Pass Plus, in: VERKEHRSZEICHEN 01/2000, S. 22-24
- UMWELTBUNDESAMT** (2001): Jahresbericht 2000; Berlin (i.w. UBA)

**VERBAND DEUTSCHER VERKEHRSUNTERNEHMEN** (1999): Linienbusse. fahrgastfreundlich – wirtschaftlich – schadstoffarm; Düsseldorf

**VERBAND DEUTSCHER VERKEHRSUNTERNEHMEN** (2000 a): Stadtbus – mobil sein in Klein und Mittelstädten; Düsseldorf

**VERBAND DEUTSCHER VERKEHRSUNTERNEHMEN** (2000 b): Stadtbahnen in Deutschland. innovativ – flexibel – attraktiv; Düsseldorf

**VERKEHRSZEICHEN** (1992 – 2002). Für die Bewegung im Umweltverbund.

**VERKEHR + TECHNIK** (1992 – 2002). Organ für den Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV). Verkehrstechnik – Verkehrswirtschaft – Verkehrspolitik.

**VERKEHRSClub DEUTSCHLAND** (1998): Schienenverkehr in der Fläche. Handreichung gegen Streckenstilllegungen; Bonn

**VERKEHRCLUB DEUTSCHLAND** (2000): Qualitätssicherung, Kundenorientierung und der Wettbewerb im ÖPNV. Ein Leitfaden für Aktive – VCD-Materialien; Bonn

**VERKEHRSClub ÖSTERREICH** (1994): Wege zum autofreien Tourismus; Wien

**VERKEHRSClub ÖSTERREICH** (1996): Flexibler Öffentlicher Verkehr – Neue Angebote in Stadt und Region; Wien

**VERKEHRSWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT an der Universität Stuttgart und Intraplan Consult GmbH München** (1988): Standardisierte Bewertung von Verkehrswegeinvestitionen des ÖPNV, im Auftrag des Bundesministers für Verkehr; München/Stuttgart

**VERKEHRSWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT an der Universität Stuttgart und Intraplan Consult GmbH München** (2000): Standardisierte Bewertung von Verkehrswegeinvestitionen des ÖPNV, Version 2000, erstellt im Auftrag des Bundesministers für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen; München/Stuttgart

**VESTER, Frederic** (1990): Ausfahrt Zukunft; Stuttgart

**VESTER, Frederic** (1999): Die Kunst vernetzt zu denken; Stuttgart

**WAGNER, Peter** (1997): Kundenorientierung. Der Königsweg zum Unternehmenserfolg; Wien

**WALCHER, Frank** (1978): Das Planungs- und Steuerungssystem der staatlichen Verkehrspolitik zur Regulierung der Verkehrsmärkte; Berlin

**WALTER, Rolf** (1995): Wirtschaftsgeschichte. Vom Merkantilismus bis zur Gegenwart. Wirtschafts- und Sozialhistorische Studien, hrsg. v. JENKS, Stuart/NORTH, Michael/WALTER, Rolf, Bd. 4; Köln/Weimar/Wien

**WASSERMANN, Wolfram** (1999): Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde; Münster

**WEBER, Günter** (1996): Strategische Marktforschung; München/Wien

**WEIDMANN**, Ulrich/**LEU**, Hans-Peter/**SANDOZ**, Pascal: Strategie für den Regionalverkehr, in: DER NAHVERKEHR 06/2001, S. 70-75

**WENTE**, Volker (1995): Das Instrument Nahverkehrsplan. Rechtliche Bewertung, Funktion und Inhalt, in: DER NAHVERKEHR 9/1995, S. 13-18

**WERNER**, Jan (1998): Nach der Regionalisierung – der Nahverkehr im Wettbewerb. Rechtlicher Rahmen – Verantwortlichkeiten – Gestaltungsoptionen; Dortmund

**WIBERA-Blickpunkt Verkehr** (2001): Wettbewerbsfähigkeit durch Unternehmertum im Unternehmen; Periodikum der WIBERA-Gruppe; Düsseldorf (Ausgabe Nov.)

**WILKE**, Georg (o.J.): Neue Mobilitätsdienstleistungen und Alltagspraxis; o. O. (unveröff. Manuskript)

**WILL**, Wolfgang (2002): Wege zur Wettbewerbsfähigkeit. Instrumente und Strategien zur behauptung auf dem Markt, in: DER NAHVERKEHR 3/2002, S. 62-66

**WILSON**, Jerry R. (1991): Mund-zu-Mund-Marketing; Landsberg/Lech

**WINTER**, Paul (1997): Entwicklungen und Perspektiven im Infrastrukturbereich der Schweizer Bundesbahnen, in: INTERNATIONALES VERKEHRSWESSEN 11/1997, S. 589-592

**WITTE**, Erich H. (o.J.): Kundenorientierung: eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl; Universität Hamburg, Arbeitsbereich Sozial- und Wirtschaftspsychologie

**WOLF**, Rainer (1995): Stop and Go. Gründe für die Misere der städtischen Verkehrspolitik;

**WOLF**, Rainer (2000): Rechtliche Grundlagen für die Finanzierung des öffentlichen Nahverkehrs. Stellungnahme im Rahmen des Forschungsvorhabens 298 96 152 des Umweltbundesamtes; in: Umweltpolitische Handlungsempfehlungen Finanzierung ÖPNV – Schlussbericht Band B

**WOLF**, Rainer (2002): Rechtliche Rahmenbedingungen für professionelle Akteure im ÖPNV des Landes Rheinland-Pfalz; Freiberg (unveröff. Manuskript)

**WOLF**, Winfried (1992): Eisenbahn und Autowahn. Personen- und Gütertransport auf Schiene, Straße, in der Luft und zu Wasser; Hamburg

**WOLF**, Winfried (1993): Sackgasse Autogesellschaft. Höchste Eisenbahn für eine Alternative; Karlsruhe

**WUPPERTAL-INSTITUT für KLIMA, UMWELT, ENERGIE** (1997): Flächenbahnkonzept Sachsen-Anhalt Süd – *Schlussbericht* (Auftraggeber: Ministerium für Wohnungswesen, Städtebau und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt (Kurzbezeichnung: WI-SB)

**WUPPERTAL-INSTITUT für KLIMA, UMWELT, ENERGIE** (1997): Flächenbahnkonzept Sachsen-Anhalt Süd – *Kurzfassung* (Auftraggeber: Ministerium für Wohnungswesen, Städtebau und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt (Kurzbezeichnung: WI-KF)

**ZINK**, Klaus J./**BÄUERLE**, Thomas (2000): Kundenorientierung und – zufriedenheit in Business Excellence-Konzepten, in: HINTERHUBER, Hans/MATZLER, Kurt (Hrsg.)(2000): Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden

**ZUCK**, Holger (1997): Erläuterungen zum GVFG, in: KUNZ, Wolfgang (Hrsg.)(1994): Eisenbahnrecht: Systematische Sammlung mit Erläuterungen der deutschen, europäischen und internationalen Vorschriften, Loseblattsammlung; Stand 2002; Baden-Baden; A-8.1, S. 8



**Abstrakt:**

Um die Marktchancen für den ÖPNV zu verbessern, sind Marktstrategien erforderlich, die den Kunden im Fokus unternehmerischer Überlegungen sieht. Der Kunde gilt als „Quelle des Reichtums“, weil er für Umsatz, Einnahmen und Marktdynamik sorgt. Dieser Zusammenhang stellt den entscheidenden marktstrategischen Ansatz im ÖPNV-Bereich dar. Als wichtigstes Element im marktstrategischen Ansatz der *Kundenorientierung* im ÖPNV ist daher einerseits die Gestaltung eines in sich geschlossenen Systems an Marketingmaßnahmen für die Überzeugungsarbeit, andererseits die Schaffung von „Produktqualität“, um die „Gunst des Kunden“ zu beeinflussen. Zentraler Punkt des Konzepts einer *kundenorientierten* „ÖPNV-Angebotsstruktur“ ist dabei die Entwicklung einer „vereinfachten Methode“ zur Potenzialabschätzung, um den Nachweis von ausreichenden Nachfragewirkungen zu belegen, die sich überwiegend auf die stark durch den mIV belasteten Verkehrskorridore stützen. Analog dazu wird eine differenzierte, die Strukturen der Fläche sowohl erschließende als auch verbindende ÖPNV-Angebotsstruktur entwickelt, die dem Kunden einen weitgehend ubiquitären und daher attraktiven Mobilitätszugang zu einem öffentlichen Verkehrssystem verschafft. Durch dieses attraktive ÖPNV-System lassen sich die „ökonomischen Potenziale“ zur Finanzierung des ÖPNV in der Fläche nutzen, was nur durch ein konsistentes marktstrategisches Konzept der *Kundenorientierung* ermöglicht werden kann.

**Abstract:**

Improving opportunities in the market for local public transportation requires marketing measures putting the customer in the centre of the entrepreneur's considerations. The customer is considered to be the "source of wealth", for he provides for turnover, income and a dynamical market. This connection is the crucial strategic approach in the market segment of public transportation. Therefore the most important element in the strategic marketing approach of *customer orientation* in public transportation is not only design of a self-contained system of marketing measures for convincing potential customers of the advantages of the product but also the creation of "product quality" in order to gain the "customer's goodwill". The key point of the concept of a *customer-oriented* "public transportation supply structure" is the development of a simplified method for estimating the market potential to prove sufficient demand effects that are predominantly based on traffic corridors burdened with heavy car traffic. Correspondingly a public transportation supply structure is being developed, offering the customer extensive and therefore attractive access to a public transportation system. Applying this attractive public transportation system enables the use of "economic potentials" for financing public transportation in the "expanse" (i.e. outside urban agglomerations), which is only made possible by a consistent strategic marketing concept of *customer orientation*.

Bearbeitung:

Dipl.-SozWiss. Karl-Georg Schroll