

ZEITSCHRIFT FÜR VERKEHRSWISSENSCHAFT

INHALT DES HEFTES:

- Flughafenmärkte in Europa: Seite 233
Potentiale wettbewerblicher Selbststeuerung und
Anforderungen an einen geeigneten staatlichen Ordnungsrahmen
Von Frank Fichert, Mainz
- Leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe- Seite 257
Verkehrsverlagerung oder Steuerexport?
Von Axel Hennighausen, Göttingen
- Bestimmung wechselseitiger Verhaltenserwartungen von Seite 274
Kunden und Mitarbeitern als Beitrag zur Kundenorientierung:
Vergleich von zwei aus Fremdbeschreibungen gewonnenen
Idealbildern am Beispiel des öffentlichen Personennahverkehrs
Von Christian Schnippe, Greifswald

Manuskripte sind zu senden an die Herausgeber:

Prof. Dr. Herbert Baum
Prof. Dr. Rainer Willeke
Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität zu Köln
Universitätsstraße 22
50923 Köln

Verlag – Herstellung – Vertrieb – Anzeigen:
Verkehrs-Verlag J. Fischer, Paulusstraße 1, 40237 Düsseldorf
Telefon: (0211) 9 91 93-0, Telefax (0211) 6 80 15 44
Einzelheft DM 27,50 – Jahresabonnement DM 94,00
zuzüglich MwSt und Versandkosten
Für Anzeigen gilt Preisliste Nr. 15 vom 1.1. 1999
Erscheinungsweise: vierteljährlich

Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, photographische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrophotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Flughafenmärkte in Europa: Potentiale wettbewerblicher Selbststeuerung und Anforderungen an einen geeigneten staatlichen Ordnungsrahmen

VON FRANK FICHERT, MAINZ

1. Problemstellung

Die deutschen und europäischen Flughafenmärkte sind in Bewegung geraten. Bislang befinden sich Flughäfen nahezu ausschließlich im öffentlichen Eigentum, wobei oftmals Länder und Kommunen an den Betreibergesellschaften beteiligt sind. Den wachsenden Anforderungen an ein leistungsfähiges Flughafensystem vermag die derzeitige Eigentümerstruktur in immer geringerem Maße zu genügen. Zum einen steigt durch den zunehmenden Wettbewerb zwischen den Luftverkehrsgesellschaften auch der Effizienzdruck auf die Flughäfen. Zum anderen treten als Folge des anhaltenden Luftverkehrswachstums auf immer mehr Flughäfen Kapazitätsengpässe auf, für deren Beseitigung die öffentlichen Eigentümer oftmals nicht die erforderlichen finanziellen Mittel aufbringen können oder wollen.

Auf dem Weg zur Neugestaltung der europäischen Flughafenmärkte lassen sich derzeit mit der zunehmenden Privatisierung¹ und der steigenden Zahl von Kooperationen zwischen Flughäfen zwei Haupttrends identifizieren. Nachdem Großbritannien und Österreich in den vergangenen Jahren die Vorreiterrolle bei der (Teil-)Privatisierung ziviler Flughäfen in Europa eingenommen haben², sind im Jahr 1997 erstmals Anteile eines deutschen Flughafens (Düsseldorf) an private Investoren veräußert worden³. Darüber hinaus bestehen sowohl beim Bund als auch bei vielen Ländern konkrete Pläne, sich von Flughafenanteilen zu tren-

Anschrift des Verfassers:

Dr. Frank Fichert
Universität Mainz
Jacob-Welder-Weg 4
55128 Mainz

- ¹ Unter dem Begriff Privatisierung ist im folgenden stets die materielle Privatisierung verstanden, d. h. die vollständige oder zumindest mehrheitliche Veräußerung der von der öffentlichen Hand gehaltenen Flughafenanteile an Private.
- ² Vgl. Sharp, R., Vollprivatisierung von Flughäfen: Das Beispiel BAA plc, in: DVWG (Hrsg.), Privatisierung deutscher Flughäfen, DVWG Schriftenreihe B 185, Bergisch Gladbach 1996, S. 69 - 75, sowie Gangl, S., Teilprivatisierung von Flughäfen: Das Beispiel Wien, in: DVWG (Hrsg.), Privatisierung deutscher Flughäfen, a.a.O., S. 54 - 68.
- ³ Das Land Nordrhein-Westfalen hat im Jahr 1997 als erstes deutsches Bundesland seine Anteile an einem Flughafen (Düsseldorf) verkauft und will sich auch von seinem 30 %igen Anteil am Flughafen Köln/Bonn trennen. Vgl. Landesregierung NRW, Kabinett entscheidet über Privatisierung des Landesanteils am Flughafen Düsseldorf, Pressemitteilung vom 18.11.1997, zitiert nach Internet: <http://www.nrw.de/pm97/pl97-779.htm>.

nen oder Private in den Kreis der Gesellschafter bzw. Aktionäre aufzunehmen⁴. Daneben vereinbaren immer mehr Flughäfen Kooperationen, die teils mit und teils ohne Kapitalbeteiligungen vonstatten gehen und sowohl von bereits privatisierten als auch von (noch) staatlichen Flughäfen eingegangen werden⁵.

Angesichts der Veränderungen in der europäischen Flughafenlandschaft stellt sich immer drängender die Frage nach einer geeigneten ordnungspolitischen Rahmensetzung für die wirtschaftliche Betätigung der Flughafenunternehmen. In diesem Beitrag wird untersucht, wie die umfassende Regulierung, die bislang für Flughafenmärkte typisch ist, auf Kernbereiche fundamentalen Wettbewerbsversagens reduziert werden kann und welche Verbesserungen sich für diese Bereiche durch eine geeignete Ausgestaltung der Regulierungsordnung erzielen lassen. Dabei wird in Kapitel 2 begründet, daß weder die Regulierungspraxis in Deutschland noch die flughafenpolitischen Initiativen der EU die Möglichkeiten des Wettbewerbs auf Flughäfen voll ausschöpfen, so daß Reformbedarf besteht. Darüber hinaus ist in Kapitel 3 gezeigt, daß oftmals Rivalität zwischen Flughäfen existiert, so daß teilweise die staatliche Regulierung durch wettbewerbliche Selbststeuerung abgelöst werden kann. Schließlich werden Möglichkeiten diskutiert, wie sich vorhandene Wettbewerbspotentiale durch eine geeignete Flughafenpolitik aktivieren lassen.

2. Staatlicher Ordnungsrahmen für Flughäfen mit gesicherter regionaler Monopolstellung

2.1 Ursachen für "natürliche" Monopole auf Flughafenmärkten

Die Notwendigkeit regulierender Staatseingriffe wird für Flughäfen üblicherweise mit der Existenz "natürlicher" Monopolstellungen auf regionalen Märkten begründet⁶. Generell kann bei Tendenzen zum "natürlichen Monopol" ein einzelnes Unternehmen die bestehende Nachfrage zu den geringsten volkswirtschaftlichen Kosten befriedigen (Subadditivität der Kostenfunktion). Ein fundamentales Wettbewerbsversagen ergibt sich, wenn zusätzlich

⁴ Vgl. zur grundsätzlichen Privatisierungsabsicht des Bundes Bundesminister für Verkehr, Luftfahrtkonzept 2000, Bonn 1994, S. 15 und S. 17 f. Zu den privatisierungsbereiten Ländern gehören neben Nordrhein-Westfalen auch Berlin und Brandenburg sowie Hamburg und Schleswig-Holstein. Vgl. o. V., Die Privatisierung der Berliner Flughäfen vor der Entscheidung, in: FAZ, 7.9.1998, S. 24.

⁵ Beispielsweise ist die Flughafen Frankfurt AG an den Flughäfen in Saarbrücken und Hannover beteiligt, die britische BAA hält u. a. Anteile am Flughafen Neapel. Vgl. o. V., Der britische Flughafenbetreiber BAA ist eine Art Monopolist, in: FAZ, 19.6.1997, S. 22. Bereits unterzeichnet ist eine Kooperationsvereinbarung ohne Kapitalbeteiligung zwischen fünf süd- und ostdeutsche Flughäfen, die nord- und ostdeutschen Flughafen-gesellschaften verhandeln noch über eine engere Zusammenarbeit. Vgl. o. V., Fünf Flughäfen vereinbaren Zusammenarbeit, in: FAZ, 27.8.1998, S. 21, sowie Lindemann, P., Marks, J., Kurs Nordosteuropa, in: Focus, 41/1998, S. 124.

⁶ Vgl. Knieps, G., Wettbewerb in Netzen - Reformpotentiale in den Sektoren Eisenbahn und Luftverkehr, Tübingen 1996, S. 77.

hohe Marktzutrittsschranken den "natürlichen" Monopolisten vor potentieller Konkurrenz schützen (fehlende "Angreifbarkeit" des Marktes)⁷.

"Natürliche" Monopolstellungen eines Flughafens sind in Regionen zu erwarten, in denen die Nachfrage zu niedrig ist, um mehreren Anbietern das Erreichen der mindestoptimalen technischen Betriebsgröße zu ermöglichen⁸. Wenn die betreffende Region zugleich durch bodengebundene Verkehrsmittel vergleichsweise schlecht an Flughäfen in anderen Regionen angebunden ist (eingeschränkte Ausweichmöglichkeiten der Nachfrager), kann der Flughafenmonopolist tendenziell Cournot-Preise von den Nachfragern verlangen. Allerdings sind selbst unter diesen Bedingungen für die Luftverkehrsnutzer regionale Substitutionsmöglichkeiten stets vorhanden - wenn auch aufgrund der Kosten der Raumüberwindung der monopolistische (Preissetzungs)Spielraum des regionalen Alleinanbieters beachtlich erscheint. Läßt sich auf einem regionalen Luftverkehrsmarkt eine solche "natürliche" Monopolstellung eines Flughafenunternehmens nachweisen, empfiehlt sich die Schaffung eines speziellen staatlichen Ordnungsrahmens (wettbewerbspolitischer Ausnahmebereich), für den im folgenden unterschiedliche Ausgestaltungen diskutiert werden.

2.2 Kostenbasierte Rentabilitätsregulierung öffentlicher Unternehmen als ungeeigneter Ansatz

2.2.1 Regelungen in Deutschland und EU-Richtlinienentwurf

Innerhalb der herkömmlichen Regulierungsordnung befinden sich Flughäfen im Eigentum der öffentlichen Hand, was im Idealfall dazu führt, daß sich die Flughafengesellschaften in ihren Entscheidungen primär gesamtwirtschaftlichen Zielen und nicht einzelwirtschaftlichen Interessen verpflichtet sehen. Zudem sind Flughäfen in einigen Ländern, etwa in Deutschland, einer gesonderten Preisregulierung einzelner Teilleistungen unterworfen.

In seiner anspruchsvollsten Formulierung besteht das Ziel der Monopolregulierung darin, monopolistische Ausbeutung und Ineffizienz zu verhindern und statt dessen Marktergebnisse hervorzubringen, die denen bei wirksamem Wettbewerb entsprechen⁹ (effizienter Einsatz der Produktionsfaktoren, Output gemäß Konsumentenpräferenzen, wettbewerbsanaloge Preise¹⁰ und Mengen sowie dynamische Innovationsanreize und Anpassungsflexibilität bei

⁷ Vgl. allgemein zu den Voraussetzungen für Tendenzen zum "natürlichen Monopol" beispielsweise Kruse, J., Ökonomie der Monopolregulierung, Göttingen 1985, S. 19 ff.

⁸ Vgl. genauer zu den Voraussetzungen für Wettbewerb zwischen mehreren Flughäfen Abschnitt 3.1.

⁹ Das Ziel der Regulierung läßt sich analog als Schaffung "ökonomischer Effizienz" verstehen, welche "die kostenminimale Erstellung der richtigen Produktqualitäten und -mengen und ihr Angebot zu den richtigen Preisen [beinhaltet]" (Kruse, J., Ökonomie der Monopolregulierung, a.a.O., S. 70).

¹⁰ Wettbewerbsanaloge Preise können für den Fall "natürlicher Monopole" häufig nicht mit der "Preis gleich Grenzkosten-Regel" bestimmt werden, da diese zu Verlusten führt, sofern im relevanten Bereich die Grenzkosten geringer als die Durchschnittskosten sind.

Rahmendatenänderungen)¹¹. Da jedoch die Ergebnisse von Wettbewerbsprozessen prinzipiell nicht vorhersehbar sind ("Wettbewerb als Entdeckungsverfahren"¹²) und zudem die Regulierungsinstanz nur über begrenzte Informationen und Kapazitäten verfügt, sind die Aufgaben, die der Regulierung zugewiesen werden, meist weniger umfassend definiert. In der Praxis konzentriert sich die Regulierung von Anbietern auf "natürlichen" Monopolemärkten üblicherweise darauf, Monopolgewinne zu verhindern oder zumindest zu begrenzen (Rentabilitätsregulierung) und zudem bei besonders offensichtlichen Qualitäts- oder Effizienzproblemen zu intervenieren.

Bei der für Flughäfen üblichen Rentabilitätsregulierung dürfen die Einnahmen des Unternehmens im regulierten Bereich insgesamt die dort entstandenen Kosten nicht überschreiten, wobei eine "angemessene" - in ihrer Höhe von der Regulierungsinstanz zu bestimmende - Verzinsung des eingesetzten Kapitals zulässig ist. Durch Division der Gesamteinnahmen durch die (erwartete) Absatzmenge ergibt sich das maximal zulässige Durchschnittsentgelt für die Monopolleistung (Preisniveauregulierung als Folge der Rentabilitätsregulierung).

Auf deutschen Verkehrsflughäfen unterliegen die Entgelte für den eigentlichen Start-/ Landevorgang, die Passagierabfertigung und das Abstellen von Flugzeugen einer Genehmigungspflicht durch die Luftverkehrsbehörden der Länder (in Auftragsverwaltung des Bundes) gemäß § 31 II Nr. 4 LuftVG in Verbindung mit § 43 I LuftVZO¹³. Das primäre Beurteilungskriterium stellt die "Kostenbezogenheit" der Entgelte dar, wobei eine "angemessene" Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu berücksichtigen ist. Als Bemessungsgrundlage dienen für die eigentlichen Landeentgelte das maximale Startgewicht des jeweiligen Flugzeuges, für die Passagierentgelte die Zahl der Passagiere und für die Abstellentgelte die Länge der Abstellzeit in Verbindung mit der Größe des Flugzeuges. Weitere Differenzierungen können vorliegen, wenn sich Unterschiede in der Kostenverursachung identifizieren lassen. Beispielsweise sind die Entgelte für Passagiere im grenzüberschreitenden Verkehr höher als die für Fluggäste auf Inlandsflügen, da etwa der Kontrollaufwand, der den Flughafenbetreibern für die internationalen Passagiere entsteht, größer ist als der für Inlandsreisende. Analog werden Nachtzuschläge auf die Landeentgelte mit höheren Personalkosten begründet¹⁴. Eine Sonderstellung nimmt die in Deutschland praktizierte Staffellung der Landeentgelte gemäß der ICAO-Lärmklasseneinteilung ein, die sich zwar ebenfalls durch "Kostenargumente" rechtfertigen ließe (z. B. passiver Lärmschutz für Flughafen-

¹¹ Vgl. zu den hier genannten statischen und dynamischen Funktionen des Wettbewerbs Kantzenbach, E., Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2. Auflage, Göttingen 1967, S. 16 ff.

¹² Hayek, F. A. von, Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, Kieler Vorträge, N.F. 56, Kiel 1968, wiederabgedruckt in: Hayek, F. A. von, Freiburger Studien, Gesammelte Aufsätze, Tübingen 1969, S. 249 ff.

¹³ Vgl. zur Genehmigungspflicht für Flughafenentgelte in Deutschland Giesberts, L., Geisler, M., "Flughafengebühren" - Neue Entwicklungen bei Entgelten für die Benutzung von Flughäfen, in: ZLW, 47. Jg. (1998), H. 1, S. 37.

¹⁴ Vgl. Wolf, H., Zur Vergabe von Start-/Landerechten auf europäischen Flughäfen: Administrative Lenkung oder Auktionsverfahren, in: Die Weltwirtschaft, 1991, H. 2, S. 193.

wohner, der von den Flughafenbetreibern finanziert wird), mit der jedoch primär umweltpolitische Lenkungsziele verfolgt werden¹⁵. Tabelle 1 gibt einen Überblick über Höhe und Struktur der Landeentgelte in Deutschland.

Tabelle 1: Entgeltstruktur eines deutschen Verkehrsflughafens am Beispiel Frankfurt/Main (Landeentgelt in DM je angefangene 1.000 kg des Höchstabfluggewichts, Stand 01.04.1998)

	Strahltriebwerke-Luftfahrzeuge über 35 t				
	ohne Zulassung nach ICAO Annex 16	Zulassung nach ICAO Annex 16, Kapitel 2		Zulassung nach ICAO Annex 16, Kapitel 3	
		ohne Bonus	mit Bonus	ohne Bonus	mit Bonus
06.00 - 20.00 Uhr	86,50	44,00	41,50	10,00	6,50
20.00 - 06.00 Uhr	121,10	61,60	58,10	12,00	6,50

Quelle: Flughafen Frankfurt Main AG, Richtlinien für unsere Kunden Flughafenentgelte, Frankfurt/Main, Stand 01.04.1998.

Um im liberalisierten Luftverkehrsmarkt der Europäischen Union für die Fluggesellschaften einheitliche Bedingungen zu schaffen, hat die EU-Kommission Mitte des Jahres 1997 einen "Vorschlag für eine Richtlinie über Flughafengebühren" vorgelegt¹⁶. Sollte dieser Entwurf vom Europäischen Rat angenommen werden¹⁷, müssen die Flughafenbetreiber bei der Festsetzung der von ihnen erhobenen Entgelte die Prinzipien der Nichtdiskriminierung, des Kostenbezugs und der Transparenz beachten. Das Prinzip der Nichtdiskriminierung verlangt, daß für vergleichbare (vor allem innergemeinschaftliche) Leistungen einheitliche Entgelte zu erheben sind¹⁸. Ein Beispiel für diskriminierende Entgeltordnungen im Sinne

¹⁵ Vgl. zur ausführlichen Darstellung und kritischen Würdigung von Instrumenten der Lärmschutzpolitik auf Flughäfen Fichert, F., Umweltschutz im zivilen Luftverkehr - Eine ökonomische Analyse von Zielen und Instrumenten, Berlin 1999.

¹⁶ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Vorschlag für eine Richtlinie des Rates über Flughafengebühren, KOM(97) 154 endg., Brüssel 1997.

¹⁷ Bereits im Jahr 1990 hatte die EU-Kommission eine Verordnung über Konsultationen zwischen Flughäfen und Flughafenutzern sowie über Gebührengesamtheiten von Flughäfen vorgeschlagen (KOM(90) 100 endg. vom 22. Mai 1990), die jedoch damals vom Rat nicht gebilligt wurde.

¹⁸ Gegen bestimmte Ausgestaltungen diskriminierender Flughafenentgelte kann bei marktbeherrschenden Flughäfen auch auf der Grundlage von Art. 82 EGV (gegebenenfalls in Verbindung mit Art. 86 (3) EGV) vorgegangen werden (früher Art. 86 und 90 (3) EGV). So hat die EU-Kommission im Jahr 1995 die Anwendung eines Rabattsystems auf dem Flughafen Brüssel untersagt, von dem nahezu ausschließlich die belgische

des Richtlinienvorschlages ist die - seit dem Jahr 1998 zumindest auf dem Flughafen Frankfurt/Main nicht mehr praktizierte - Ermäßigung der Landeentgelte für Inlandsflüge, die eine Besserstellung gegenüber vergleichbaren innergemeinschaftlichen Flügen bedeutet¹⁹. Demgegenüber lassen sich - wie oben bereits erwähnt - unterschiedliche Passagierentgelte für Inlands- und Auslandsreisende, die nach wie vor erhoben werden, mit Kostendifferenzen rechtfertigen²⁰. Das Prinzip des Kostenbezugs ist der bisherigen deutschen Regulierungspraxis eng verwandt und zielt insbesondere darauf ab, "übermäßige" Gewinne zu verhindern. Schließlich hat das Prinzip der Kostentransparenz gegenüber den Nutzern zur Folge, daß die Fluggesellschaften vor Entgeltänderungen von den Flughafenbetreibern konsultiert und über die der Entgeltänderung zugrundeliegenden wirtschaftlichen Entwicklungen unterrichtet werden müssen.

Als Nachteil der traditionellen kostenbezogenen Rentabilitätsregulierung ist an erster Stelle zu nennen, daß die Motivation der regulierten Unternehmen zu Effizienzerhöhungen üblicherweise gering sein dürfte, da realisierte Kosteneinsparungen stets in Form niedrigerer Preise an die Nachfrager weitergegeben werden müssen. Darüber hinaus sind Anreize zum übermäßigen Kapazitätsausbau vorhanden, sofern die von der Regulierungsinstanz tolerierte Kapitalverzinsung höher ist als die einer mit gleichem Risiko verbundenen Alternativenanlage (Averch-Johnson-Effekt²¹). Verstärkt werden kann dieser Effekt, wenn sich im Zeitablauf eine "Annäherung" zwischen Regulierungsinstanz und reguliertem Unternehmen ergibt, die dazu führt, daß die Regulierungsinstanz die eigentlichen Regulierungsziele zugunsten der Interessen des Unternehmens vernachlässigt²² ("regulatory capture").

Im EU-Richtlinienentwurf über Flughafenengebühren ist teilweise versucht, den Schwächen der traditionellen Rentabilitätsregulierung entgegenzuwirken. Insbesondere soll durch das Transparenzprinzip - so die Vorstellungen der Kommission - Effizienzdruck auf die Flughä-

Fluggesellschaft Sabena profitierte. Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, XXVI. Bericht über die Wettbewerbspolitik 1996, Brüssel 1997, S. 180 f.

¹⁹ Die Festsetzung unterschiedlicher Landeentgelte für Inlands- und Auslandsflüge war bzw. ist auf vielen europäischen Flughäfen gängige Praxis und dient(e) oftmals zur Bevorzugung der (staatlichen) national flag Carrier, die - selbst nach Einführung der Kabotagefreiheit für Gesellschaften aus EU-Staaten - einen Großteil des inländischen Luftverkehrs durchführen.

²⁰ Ein Diskriminierungsverbot für Flughafenentgelte ist auch in Artikel 15 des Chicagoer Abkommens enthalten, der die Unterzeichnerstaaten verpflichtet, für gleiche Leistungen keine unterschiedlichen Entgelte von in- und ausländischen Fluggesellschaften zu verlangen. Die Differenzierung der Landeentgelte zwischen in- und ausländischen Start- und/oder Zielflughäfen stellt jedoch keine Diskriminierung im Sinne des Chicagoer Abkommens dar, da beispielsweise auch ausländische Gesellschaften, die einen Inlandsflug durchführen, in den Genuß der ermäßigten Entgelte kommen. Während sich das Chicagoer Abkommen also darauf beschränkt, die ungleiche Behandlung in- und ausländischer Fluggesellschaften zu verhindern, will die EU-Kommission darüber hinaus eine ungleiche Behandlung innergemeinschaftlicher Start- und Zielflughäfen unterbinden.

²¹ Vgl. Averch, H., Johnson, L., Behavior of the Firm under Regulatory Constraint, in: American Economic Review, Vol. 52 (1962), S. 1052 - 1069. Eine kritische Würdigung der Argumentation von Averch und Johnson findet sich bei Kruse, J., Ökonomie der Monopolregulierung, a.a.O., S. 243 ff.

²² Vgl. Kruse, J., Ökonomie der Monopolregulierung, a.a.O., S. 232.

fenbetreiber ausgeübt werden, die speziell bei Preiserhöhungen unter einem besonderen Begründungszwang gegenüber ihren Kunden stehen. Zudem könnten die Fluggesellschaften, die auf allen von ihnen bedienten Gemeinschaftsflughäfen Informationen über die Kostenhöhe und -struktur der Flughäfen erlangen, durch diese Kenntnisse gezielter auf Ineffizienzen hinweisen. Einen befriedigenden Ersatz für tatsächlichen Wettbewerbsdruck kann ein solches Konsultations- und Berichtswesen allerdings nicht darstellen.

2.2.2 Entgeltregulierung auf überlasteten Flughäfen mit speziellen Gestaltungen

Für überlastete Flughäfen²³ ist ein weiterer Nachteil der traditionellen Rentabilitätsregulierung darin zu sehen, daß sie in der Regel zu Einheitsentgelten führt, die zwar einfach zu handhaben sind, jedoch zentrale Effizienzkriterien verfehlen. Insbesondere die eigentlichen Landeentgelte, die sich wie gezeigt in der Regel unter Anwendung eines proportionalen Tarifs auf das Gewicht des Flugzeuges beziehen²⁴, sind allenfalls für solche Flughäfen adäquat, auf denen keine Kapazitätsknappheit herrscht. Unter der Annahme, daß die Preiselastizität der Nachfrage nach Flughafenleistungen bei den Luftverkehrsgesellschaften für die mit großen Flugzeugen durchgeführten Flüge vergleichsweise gering ist²⁵, kann das gewichtsabhängige Landeentgelt sogar als Annäherung an die Ramsey-Preisregel gelten²⁶, nach der die Entgelte für die Inanspruchnahme einer Monopolleistung um so höher sein sollten, je unelastischer die Nachfrage reagiert²⁷. Somit würden diejenigen Nachfrager, die einen relativ hohen Nutzen aus den Flughafenleistungen ziehen, auch einen überdurchschnittlichen Beitrag zu deren Finanzierung leisten.

Auf Flughäfen mit Kapazitätsengpässen greift die gewichtsabhängige Landeentgeltfestlegung hingegen eindeutig zu kurz. Da jede Inanspruchnahme der Flughafeninfrastruktur zu Spitzenzeiten entweder mit externen Stauungskosten - für Flugzeuge in Warteschleifen - oder mit Opportunitätskosten - für Fluggesellschaften, die auf die Nutzung der Slots verzichten (müssen) - verbunden ist, setzen sich die optimalen Entgelte unter diesen Rahmenbedingungen aus einer elastizitätsbezogenen Komponente (in Anlehnung an die Ramsey-Preisregel) und einem Spitzenlastzuschlag (peak-load pricing) zusammen²⁸. Zudem müßte

²³ Zu unterscheiden ist, ob ein Flughafen temporär, d. h. nur zu bestimmten Tages- oder Jahreszeiten, überlastet ist oder ob die Kapazitäten generell geringer sind als die Nachfrage.

²⁴ Sowohl die ICAO als auch die IATA befürworten nach wie vor die Erhebung gewichtsbezogener Start-/Landeentgelte. Vgl. zur Haltung der Internationalen Zivilluftverkehrsorganisation ICAO, Airport Economics Manual, ICAO Doc 9562, Montreal 1991, S. 44.

²⁵ Vgl. Knieps, G., Überlastung des Luftraums - Potentiale der Marktsteuerung -, in: ORDO, Bd. 41 (1990), S. 197.

²⁶ Vgl. Wolf, H., Zur wettbewerbsmäßigen Organisation des Zugangs zu Flughäfen, in: DVWG (Hrsg.), Wettbewerbspolitik in deregulierten Verkehrsmärkten, DVWG Schriftenreihe B 199, Bergisch Gladbach 1997, S. 64.

²⁷ Vgl. detailliert zur Ramsey-Preisregel Kruse, J., Ökonomie der Monopolregulierung, a.a.O., S. 82 ff.

²⁸ Vgl. zur Preisbildung auf Flughäfen ausführlich Cornelius, S., Zur effizienten Allokation knapper Ressourcen: das Beispiel der Vergabe von Start- und Landerechten an überlasteten Flughäfen in den USA, München 1994, S. 105 ff.

ein solches Entgelt für jede Flugbewegung, d. h. beim Start und bei der Landung, erhoben werden und dürfte sich nicht auf das Maximalgewicht, sondern auf die Dauer der Inanspruchnahme der knappen Kapazität beziehen²⁹. Somit würden die knappen Kapazitäten von denjenigen Fluggesellschaften und Passagieren genutzt, deren Zahlungsbereitschaft für bestimmte Abflug- oder Ankunftszeiten besonders hoch ist (effiziente Ressourcenallokation).

Spitzenlasttarife, die in ihrer Grundstruktur den Anforderungen an einen effizienten Zuteilungsmechanismus für Start- und Landerechte (Slots) entsprechen, kommen nur auf sehr wenigen Flughäfen zum Einsatz³⁰. Um Überfüllungserscheinungen zu vermeiden, ist vielmehr auf fast allen kapazitätsrestringierten Flughäfen ein administratives Zuteilungsverfahren für Start- und Landerechte eingeführt ("Flugplankoordination"), durch das Unternehmen bevorzugt werden, die bereits in der Vorperiode einen bestimmten Slot in Anspruch genommen haben ("Großvaterrechte"). Wettbewerbspolitisch bedenklich ist dabei sowohl der marktstrukturkonservierende Effekt (Errichtung von Markteintrittsbarrieren für Newcomer), als auch die Tatsache, daß die knappen Ressourcen nicht den Nutzern mit der höchsten Zahlungsbereitschaft zugute kommen (Verfehlung allokativer Effizienz).

Als eine mögliche Alternative zur administrativen Slotvergabe sind in der Literatur unterschiedliche Vorschläge für Versteigerungsverfahren unterbreitet, die im Idealfall zu einer effizienten Ressourcenallokation führen³¹, jedoch grundsätzlich darunter leiden, daß eine Fluggesellschaft immer mindestens an einem Paar von Start- und Landerechten interessiert ist, so daß komplizierte Versteigerungsverfahren und aufwendige Sekundärmärkte erforderlich werden. In Anbetracht der notwendigen internationalen Abstimmung bei der Einführung von Slotauktionen erscheint zudem die Durchsetzbarkeit einer solchen Regelung - zumindest zur Zeit - ausgesprochen fraglich. Erheben hingegen die Flughäfen knappheitsgerechte Start- und Landeentgelte, verzichten diejenigen Gesellschaften auf die Nutzung von Slots, deren Zahlungsbereitschaft am geringsten ist, so daß ebenfalls eine effiziente Allokation resultiert. Problematisch ist allein, daß - anders als bei Versteigerungen - der Preis, bei dem die Slotnachfrage genau der vorhandenen Kapazität entspricht, nicht bekannt ist, so daß es typischerweise zu einem Trial-and-error-Verfahren kommen wird³².

Gegen die Erhebung von Spitzenlastzuschlägen ließe sich einwenden, daß sie dem Infrastrukturanbieter Monopolgewinne verschaffen, die typischerweise um so höher sind, je größer der Nachfrageüberhang an einem Flughafen ausfällt³³. Damit können Anreize entste-

²⁹ Unter anderem aufgrund seiner vergleichsweise niedrigen Geschwindigkeit ist der Zeitbedarf eines "kleinen" Flugzeuges oftmals höher als der einer großen Maschine.

³⁰ Vgl. Doganis, R., *The airport business*, London, New York 1992, S. 93 ff.

³¹ Vgl. Wolf, H., *Zur wettbewerbsmäßigen Organisation des Zugangs zu Flughäfen*, a.a.O., S. 75 ff.

³² Vgl. zu den Nachteilen eines solchen Trial-and-error-Verfahrens Wolf, H., *Zur Vergabe von Start-/Landerechten auf europäischen Flughäfen: Administrative Lenkung oder Auktionsverfahren?*, a.a.O., S. 194.

³³ Analog fallen Monopolgewinne an, wenn die knappen Start- und Landerechte in regelmäßigen Abständen versteigert werden.

hen, vorhandene Kapazitäten nicht auszulasten und vor allem volkswirtschaftlich sinnvolle Kapazitätsausweitungen zu unterlassen. Eine derartige "Verknappungsstrategie" des etablierten Anbieters wäre in den Fällen wenig problematisch, in denen die Möglichkeit des Markteintritts für Newcomer besteht. Die Knappheitsrenten des Etablierten würden dabei sogar als besonderes Signal für die potentielle Konkurrenz wirken. Sind hingegen die notwendigen Voraussetzungen für den Neubau von Flughäfen von staatlicher Seite nicht geschaffen (institutionelle Marktzutrittschranken), läßt sich als Verpflichtung für die Flughafenbetreiber fordern, daß Einnahmen aus Spitzenlastentgelten für eigene Infrastrukturinvestitionen zu verwenden sind³⁴.

Im EU-Richtlinienentwurf für Flughafenentgelte wird zur Verhinderung monopolistischer Ausbeutung infolge der Anwendung des peak-load pricing ein fragwürdiger Weg beschritten. Die Anpassung der Flughafenentgelte "an die Erfordernisse des Flughafeninfrastrukturmanagements oder entsprechend dem jeweiligen Nutzungsgrad des Flughafens innerhalb eines bestimmten Zeitraums" - und damit die Erhebung zeitlich differenzierter Entgelte - ist grundsätzlich zulässig. Allerdings haben die Mitgliedstaaten dafür zu sorgen, "daß diese Anpassungen nicht dazu dienen, dem Flughafen zusätzliche Einkünfte zu verschaffen"³⁵. Es ist zu vermuten, daß die Flughafenbetreiber von dieser Möglichkeit der nutzungsgradabhängigen Entgeltdifferenzierung nur wenig Gebrauch machen werden. Für die Flughäfen ist die Spreizung der Entgelte nicht nur mit Aufwand verbunden, sondern darüber hinaus potentiell konfliktträchtig, da es zwangsläufig unter den Luftverkehrsgesellschaften Gewinner und Verlierer einer solchen Regelung geben wird. Dem zusätzlichen Aufwand (und Ärger) darf jedoch gemäß dem Richtlinienentwurf kein zusätzlicher Ertrag gegenüberstehen, so daß die Motivation zur zeitlichen Entgeltdifferenzierung gering sein dürfte³⁶. Preisstrukturvorgaben der für Flughäfen zuständigen Regulierungsbehörde, die mit dem Ziel einer effizienten Kapazitätsauslastung bei gleichzeitiger Gewinnbegrenzung ausgesprochen werden, sind zwar grundsätzlich denkbar, könnten in der Praxis jedoch allenfalls pauschaliert erfolgen, da die Regulierungsinstanz mit der flughafenspezifischen Festlegung optimaler Preisstrukturen angesichts der vielfältigen und sich im Zeitablauf zudem permanent ändernden Bestimmungsfaktoren der optimalen Entgeltstruktur überfordert sein dürfte. Insgesamt fehlt es somit traditionellen Rentabilitätsregulierungen an Anreizen zu Kosteneinsparungen und an effizienten Entgeltstrukturen auf überlasteten Flughäfen. Im folgenden geht es um bessere Formen der Regulierung "natürlicher Monopole".

³⁴ Vgl. Boss, A., u. a., *Deregulierung in Deutschland*, Tübingen 1996, S. 179.

³⁵ Analog soll den Flughäfen gestattet sein, die Entgelte unter umweltpolitischen Gesichtspunkten zu staffeln, wobei ebenfalls keine Erhöhung der Gesamteinnahmen auftreten darf. Diesen Vorgaben entspricht im Prinzip die bereits Ende der siebziger Jahre auf deutschen Flughäfen eingeführte Spreizung der Landeentgelte gemäß der ICAO-Lärmklasseneinteilung (vgl. Tabelle 1).

³⁶ Zum Konflikt zwischen den Regierungen der USA und Großbritanniens über die Entgeltstruktur auf dem Flughafen London-Heathrow vgl. Witten, S. M., *The U.S.-UK Arbitration Concerning Heathrow Airport User Charges*, in: *The American Journal of International Law*, Vol. 89 (1995), S. 174 - 192.

2.3 Wettbewerb für möglichst viele Teilbereiche auf Flughäfen

Als Schnittstelle zwischen Luft- und Bodenverkehrsströmen produzieren Flughäfen vielfältige Dienstleistungen für Luftverkehrsgesellschaften, Passagiere und Dritte (z. B. Abholer oder Flughafenbesucher). Das Leistungsangebot der Flughafengesellschaften besteht primär in der Bereitstellung der eigentlichen Flughafeninfrastruktur (vor allem Start- und Landebahnen sowie Terminals). Darüber hinaus erbringen viele Flughäfen Bodendienste für Fluggesellschaften (z. B. Flugzeugabfertigung und -betankung) sowie sonstige Leistungen, die teilweise in einer eher losen Verbindung zum eigentlichen Flugbetrieb stehen (z. B. Vermietung von Geschäftsräumen für Einzelhändler, Flughafenhotels, Parkplätze)³⁷.

Die einzelnen Tätigkeitsfelder der Flughafenbetreiber lassen sich im Prinzip danach unterteilen, ob für eine bestimmte Leistung das rivalisierende Nebeneinander mehrerer Anbieter auf einem Flughafen möglich ist oder ob produktionstechnische Besonderheiten Wettbewerb verhindern, was die Notwendigkeit einer speziellen staatlichen Rahmensetzung nach sich zieht. Neben dem Start- und Landebahnsystem gehören zahlreiche technische Einrichtungen - etwa unterirdische Gepäckförderanlagen oder Betankungssysteme - zu den Bereichen, in denen keine Wettbewerbspotenziale auf Flughäfen existieren. In Analogie zu den Bestimmungsfaktoren für eine "natürliche" Monopolstellung des Flughafens resultiert das fundamentale Wettbewerbsversagen auf dem Flughafen wiederum aus der Subadditivität der Kostenfunktion in Verbindung mit Irreversibilitäten.

Für viele andere Leistungen - insbesondere im Bereich der Bodendienste - sind hingegen die produktionstechnischen Voraussetzungen für ein rivalisierendes Nebeneinander mehrerer Anbieter im Prinzip gegeben³⁸, so daß weder eine staatliche Produktion noch eine sektorspezifische Regulierung ökonomisch zu rechtfertigen ist. Allerdings werden oftmals unabhängige Bodendienstleister durch die Flughafenbetreiber ferngehalten, die sich so eine Monopolstellung sichern (verhaltensbedingte Marktzutrittsschranken). Zur Herbeiführung einer wettbewerblichen Organisation der Bodenverkehrsdienste legt die EU-Richtlinie 96/97/EG³⁹ aus dem Jahr 1996 unter anderem fest, daß Bodenverkehrsdienste in Europa schrittweise dem Wettbewerb zu öffnen sind. Generell müssen (innerhalb gewisser Fristen) sowohl der Markteintritt für Dienstleistungsunternehmen, die nicht mit dem Flughafenbetreiber oder einer auf dem Flughafen dominanten Luftverkehrsgesellschaft verbunden sind,

³⁷ Beispielsweise betrug der Anteil der Entgelte für die Nutzung der Flughafeninfrastruktur an den Gesamteinnahmen des Frankfurter Rhein-Main-Flughafens im Jahr 1996 rund 31 %. Weitere 37 % der Gesamteinnahmen stammten aus Bodendiensten und 20 % aus Mieten und Konzessionen. Vgl. Flughafen Frankfurt/Main AG, Frankfurt airport company receives approval for increasing airport charges, Pressemitteilung vom 20.4.1998 (hier zitiert nach Internet: http://www.frankfurt-airport.de/airport_company/anr_8_98_body.html).

³⁸ Weitere Beispiele sind Einzelhandels- oder Restaurantangebote auf dem Flughafen.

³⁹ Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. L 272 vom 25.10.1996, S. 36 - 45. Eine ausführliche Darstellung und Analyse der Richtlinie findet sich bei Soames, T., Ground handling liberalization, in: Journal of Air Transport Management, Vol. 3 (1997), No. 2, S. 83 - 94.

als auch die Selbstabfertigung für die Luftverkehrsgesellschaften ermöglicht werden. Dabei kann jedoch die Zahl sowohl der Dienstleister als auch der Selbstabfertiger begrenzt werden - im Extremfall bis auf die Mindestzahl von zwei -, sofern die Auswahlkriterien "sachgerecht, objektiv, transparent und nichtdiskriminierend" sind⁴⁰.

Speziell in Deutschland, wo die Flughafenbetreiber weitgehend den Status von Alleinanbietern für Bodenverkehrsdienste - und dabei insbesondere für die sogenannten Vorfelddienste wie das Lotsen und Schleppen von Flugzeugen sowie das Be- und Entladen⁴¹ - innehaben, stieß die EU-Richtlinie auf massive Kritik. Neben sozialpolitischen Argumenten - befürchtet wurde eine Zunahme geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse auf Flughäfen - standen organisatorische Einwände im Mittelpunkt. Die deutschen Flughäfen, so die Argumentation der Gegner einer Öffnung der Bodenverkehrsdienste, seien - insbesondere aufgrund ihrer beengten Raumverhältnisse und besonderer Entwicklungen in ihrer Aufbauphase nach dem 2. Weltkrieg - nicht für das Nebeneinander mehrerer Anbieter ausgelegt⁴², so daß die effiziente Leistungserstellung durch den Wettbewerb nicht gefördert, sondern behindert werde ("Chaos auf dem Vorfeld"). Inwieweit diese Einwände stichhaltig sind, kann ohne genauere organisatorische Untersuchungen nicht zuverlässig beurteilt werden. Sollten bei einzelnen Bodendiensten tatsächlich räumlich beengte Verhältnisse das Nebeneinander mehrerer Anbieter verhindern, so erscheinen die stark personal-, aber in der Regel wenig kapitalintensiven Bodenverkehrsdienste als ein geeignetes Anwendungsfeld für periodische Ausschreibungsverfahren, bei denen der jeweils kostengünstigste Anbieter ein temporäres Recht zur Bedienung des Marktes erhält ("Wettbewerb um den Markt")⁴³.

Ein besonderes Problem für die wettbewerbliche Erbringung einzelner Bodenverkehrsdienste resultiert aus der Existenz zentraler Infrastruktureinrichtungen, deren Nutzung für die Leistungserstellung in einzelnen Bereichen unentbehrlich ist und die gleichzeitig aufgrund produktionstechnischer Besonderheiten "natürliche" Monopoleigenschaften aufweisen ("bottlenecks" bzw. "essential facilities")⁴⁴. Beispielsweise können dazu unterirdische Gepäckförderanlagen oder Betankungssysteme gehören.

⁴⁰ Beispielsweise wurde über die Zulassung eines zweiten Anbieters für Bodendienste auf dem Frankfurter Rhein-Main Flughafen u. a. anhand der Kriterien Preis, Unabhängigkeit, Leistungsfähigkeit und Finanzierungskonzept entschieden. Vgl. o. V., Auch Spanier sollen am Flughafen abfertigen, in: FAZ (Rhein-Main-Zeitung), 31.10.1998, S. 67.

⁴¹ Vgl. Bittlinger, H., Liberalisierung der Binnenverkehrsdienste (sic!) an EU-Flughäfen - Entwicklung und aktueller Stand der europäischen Politik zur Marktöffnung, in: Wassenbergh, H. A., von der Dunk, F. G., Deregulation and Regulation of the European 'Airscape', Köln 1997, S. 61.

⁴² Vgl. Piper, H. P., Bodendienste der deutschen Verkehrsflughäfen, in: Internationales Verkehrswesen, 46. Jg. (1994), H. 1+2, S. 51 - 52.

⁴³ Eine ausführliche Darstellung der Vorteile eines Wettbewerbs um den Markt erfolgt in Abschnitt 2.4.2.

⁴⁴ Vgl. hierzu allgemein Kruse, J., Kiessling, T., Ökonomische Vorteile und Probleme einer wettbewerblichen Öffnung europäischer Infrastrukturnetze, in: Jahrbuch für neue politische Ökonomie, Bd. 16 (1996), S. 21, sowie Knieps, G., Deregulierung auf Verkehrsmärkten als Herausforderung für die Wettbewerbspolitik, Freiburg 1997, S. 14 ff.

Für einen Anbieter, der auf einem (Infrastruktur-)Markt A über eine gesicherte monopolistische Position verfügt und zugleich auf einem verbundenen Markt B im Wettbewerb zu anderen Unternehmen steht, können Anreize vorliegen, die Marktmacht auf dem Monopolmarkt zur Abschreckung potentieller und Behinderung bzw. Verdrängung aktueller Konkurrenten auf dem Wettbewerbsmarkt einzusetzen. Unter der Annahme, daß der etablierte Anbieter in der Ausgangssituation eine Alleinstellung auf beiden Märkten einnimmt, werden durch das Fernhalten von Wettbewerbern beispielsweise Kosten vermieden, die sich nach einem erfolgreichen Markteintritt des Newcomers durch Unterauslastung bestehender Kapazitäten oder einen eventuellen Rückzug aus dem Wettbewerbsmarkt ergeben würden. Darüber hinaus bleiben - volkswirtschaftlich ineffiziente - "Insiderrenten", z. B. in Form vergleichsweise hoher Faktorentgelte für Eigentümer und Beschäftigte, im potentiellen Wettbewerbsmarkt durch die anhaltende Monopolisierung erhalten⁴⁵.

Ist dem Infrastrukturmonopolisten, wie inzwischen im Fall der Bodendienste auf Flughäfen, eine direkte Verhinderung des Marktzutritts von Newcomern auf dem potentiellen Wettbewerbsmarkt untersagt, so bleibt ihm die Möglichkeit, seine Marktmacht auf der Infrastrukturbene zur Behinderung oder Verdrängung von Anbietern auf dem potentiellen Wettbewerbsmarkt zu nutzen oder sogar durch eine glaubwürdige Ankündigung derartiger Praktiken Markteintritte im Vorfeld abzuwenden (Abschreckungsstrategie). Beispielsweise kann der etablierte Anbieter seinen Wettbewerbern die Infrastrukturleistung nur in vergleichsweise schlechter Qualität bereitstellen oder von seinen Konkurrenten auf dem Wettbewerbsmarkt überhöhte Preise für die Infrastrukturleistung fordern.

Als ordnungspolitische Rahmensetzung für zentrale Infrastruktureinrichtungen kommt entweder die Verpflichtung des Infrastrukturmonopolisten zur Gewährung eines diskriminierungsfreien Zugangs für alle Anbieter auf dem Wettbewerbsmarkt (Verhaltensauflage) oder die vertikale Desintegration der beiden Bereiche (Struktureingriff) in Frage⁴⁶. Konkret sieht die EU-Richtlinie 96/97 als Verhaltensauflage für die Flughafenbetreiber vor, daß die Festlegung der Nutzungsentgelte für die zentralen Infrastruktureinrichtungen des Flughafens nach sachgerechten, objektiven, transparenten und nichtdiskriminierenden Kriterien zu erfolgen hat (Art. 16). Es ist jedoch zu erwarten, daß selbst bei ökonomisch sinnvoller Interpretation der Kriterien diese Vorgaben nicht ausreichen, um Diskriminierungen Dritter durch die Flughafenbetreiber völlig zu verhindern. Insbesondere die Schlüsselung von Gemeinkosten bietet für die Flughafengesellschaften zahlreiche Spielräume zu Quersubventionierungen, bei denen Kosten der Erbringung der Wettbewerbsleistung in die Entgeltkalkulation für die Monopoleistung eingebracht werden, so daß sich de facto eine Diskriminierung bei den Entgelten ergibt. Auch die Vorgabe der EU-Richtlinie, daß die von den Flughafenbetreibern angebotenen Bodenverkehrsdienste "buchmäßig" streng von den sonstigen

⁴⁵ Vgl. Kruse, J., Vertikale Integration als Wettbewerbsproblem, in: Kruse, J., Stockmann, K., Vollmer, L. (Hrsg.), Wettbewerbspolitik im Spannungsfeld nationaler und internationaler Kartellrechtsordnungen, Festschrift für Ingo Schmidt, Baden-Baden 1997, S. 257.

⁴⁶ Vgl. Kruse, J., Kiessling, T., a.a.O., S. 20.

Tätigkeitsbereichen zu trennen sind (Art. 4), wird Behinderungen durch Quersubventionierungen zwar erschweren, letztlich jedoch nicht unterbinden können.

Angesichts der durch Verhaltensauflagen nicht zuverlässig zu verhindernden Möglichkeit der Marktmachtübertragung wird eine vertikale Trennung diskutiert, d. h., die Betreiber der Flughafeninfrastruktur dürften nicht als Anbieter derjenigen Bodendienste auftreten, für deren Erstellung die Nutzung der zentralen Infrastruktureinrichtungen erforderlich ist⁴⁷. Nach einer solchen vertikalen Entflechtung bestünde für den Betreiber der zentralen Infrastruktureinrichtung keine Veranlassung zur Diskriminierung einzelner Anbieter auf dem Wettbewerbsmarkt⁴⁸. Für eine Trennung zwischen der Bereitstellung von Infrastruktur und dem Angebot an Bodendiensten spricht auch, daß auf vielen ausländischen Flughäfen, beispielsweise in Amsterdam, Kopenhagen, Genf, London-Heathrow und Nizza, diese Dienste ausschließlich von den Fluggesellschaften und/oder spezialisierten Dienstleistern erbracht werden⁴⁹. Somit liegt ein starkes Indiz vor, daß keine bedeutsamen Verbundvorteile ("economies of scope") zwischen den Bodendiensten und der Bereitstellung von Infrastruktur existieren.

Mit der Schaffung wettbewerblicher Verhältnisse auf den Märkten für Bodendienste sind die Potentiale für mehr Wettbewerb auf Flughäfen noch nicht erschöpft. Insbesondere ist zu prüfen, ob nicht auch für einzelne Bereiche der Infrastruktur die Vergabe an mehrere rivalisierende Anbieter in Betracht käme. Beispielsweise ist - zumindest auf größeren Flughäfen - Wettbewerb zwischen mehreren Terminalbetreibern denkbar. So werden in den USA Terminals nicht nur von den Flughafenunternehmen, sondern auch von Luftverkehrsgesellschaften oder Dritten betrieben⁵⁰, was die Vermutung nahelegt, daß zwischen dem Betrieb der Terminals und anderen Flughafenaktivitäten keine bedeutsamen Verbundvorteile bestehen. Allerdings hat sich in den USA - wo diejenigen Terminals, die sich im Eigentum der Flughafenbetreiber befinden, üblicherweise auf lange Frist an Luftverkehrsgesellschaften vermietet sind - die eingeschränkte Verfügbarkeit dieser Infrastruktureinrichtungen als bedeutsames Markteintrittshindernis für neue Fluggesellschaften erwiesen⁵¹. Folglich wäre bei einer getrennten Privatisierung der Terminalinfrastruktur darauf zu achten, daß zumindest ein Teil der Kapazität nicht von etablierten Luftverkehrsgesellschaften kontrolliert wird, um so einen offenen Zugang zum Luftverkehrsmarkt zu ermöglichen.

⁴⁷ Vgl. mit ähnlicher Argumentation Soltwedel, R., Wolf, H., Privatisierung öffentlicher Unternehmen - Eine ordnungspolitische Reflexion, in: DVWG (Hrsg.), Privatisierung deutscher Flughäfen, a.a.O., S. 16 f.

⁴⁸ Es verbleibt jedoch die Aufgabe, durch eine geeignete staatliche Rahmensetzung monopolistische Ineffizienz und Ausbeutung auf dem Infrastrukturmarkt zu unterbinden.

⁴⁹ Vgl. Doganis, R., a.a.O., S. 9.

⁵⁰ Vgl. Krahn, H., Markteintrittsbarrieren auf dem deregulierten US-amerikanischen Luftverkehrsmarkt - Schlußfolgerungen für die Luftverkehrspolitik der Europäischen Gemeinschaft, Frankfurt/M. u. a. 1994, S. 79.

⁵¹ Vgl. ebenda, S. 79 ff., sowie Weimann, L. C., Markteintrittsbarrieren im europäischen Luftverkehr. Konsequenzen für die Anwendbarkeit der Theorie der Contestable markets, Hamburg 1998, S. 171 ff.

2.4 Regulierung in verbleibenden Bereichen fundamentalen Wettbewerbsversagens

2.4.1 Anreizorientierte Regulierungsvarianten mit Vorteilen und Problemen

Aufgrund der unbefriedigenden dynamischen Eigenschaften der traditionellen kostenbasierten Regulierung kommen in den USA und Großbritannien seit rund einem Jahrzehnt vermehrt Regulierungsvarianten zum Einsatz, mit denen gezielt Anreize zur Effizienzsteigerung gesetzt werden sollen⁵². Dabei ist die price-cap regulation, die theoretisch ohne Berücksichtigung der Kostensituation der regulierten Unternehmen erfolgen kann⁵³, vor allem in Großbritannien eingeführt, während die US-amerikanische Regulierungspraxis auf modifizierte Varianten kostenbezogener Regulierungen ("incentive regulation") setzt.

Die Grundidee der incentive regulation besteht darin, das regulierte Unternehmen für Effizienz- oder Qualitätssteigerungen finanziell zu belohnen. Um die Nutzung von Kostensenkungspotentialen anzuregen, kann beispielsweise vorgesehen werden, Effizienzgewinne gemäß einem vorab festgelegten Schlüssel zwischen dem Unternehmen und den Kunden aufzuteilen ("sliding-scale regulation")⁵⁴, wobei die ergänzende Festlegung einer Obergrenze für die Gewinnhöhe möglich ist. Von einer Kostenreduktion profitieren dann sowohl die Kunden in Form niedrigerer Entgelte als auch die Unternehmen in Form höherer Gewinne. Weiterhin ist denkbar, das Ausmaß der zulässigen Gewinne von der Erfüllung bestimmter Qualitätsvorgaben abhängig zu machen. Auch für die Regulierung von Flughäfen ist die incentive regulation grundsätzlich anwendbar. Denkbar wäre etwa, daß ausgehend vom aktuellen Stückkostenniveau Kostensenkungen nur zum Teil in Form verringerter Entgelte an die Nachfrager weitergegeben werden müssen, so daß die Unternehmen nach mehr Kosteneffizienz streben.

Bei der price-cap regulation, wie sie in Großbritannien auch gegenüber der privatisierten Flughafengesellschaft BAA zum Einsatz kommt, wird die höchstens zulässige Preiserhöhung bzw. die mindestens vorzunehmende Preissenkung für mehrere Jahre im voraus festgelegt, üblicherweise in der Form Inflationsrate abzüglich x Prozentpunkte⁵⁵. Da somit Effizienzsteigerungen stets den Gewinn des regulierten Unternehmens erhöhen, bietet die price-cap regulation - zumindest in der Theorie - einen maximalen Anreiz zur Realisierung von Kostensenkungspotentialen.

⁵² Vgl. als Überblick Crew, M. A., Kleindorfer, P. R., Incentive Regulation in the United Kingdom and the United States: Some Lessons, in: *Journal of Regulatory Economics*, Vol. 9 (1996), S. 211 - 225.

⁵³ In der Praxis wird hingegen auch bei der price-cap regulation die Kostensituation der Anbieter in die Entscheidungsfindung der Regulierungsinstanz einbezogen.

⁵⁴ Vgl. Lyon, T. P., A Model of Sliding-Scale Regulation, in: *Journal of Regulatory Economics*, Vol. 9 (1996), S. 227 - 247.

⁵⁵ Vgl. Bass, T.C., The Economic Regulation of Privatised Airports, in: DVWG (Hrsg.), *Privatisierung deutscher Flughäfen*, a.a.O., S. 127 - 132. In den ersten fünf Jahren nach Einführung der price-cap regulation (1987 - 1992) betrug der Faktor 'x' jeweils 1 %, in den folgenden fünf Jahren zunächst zwei Jahre lang jeweils 8 %, dann einmalig 4 % und in den letzten beiden Jahren wiederum jeweils 1 %. Vgl. ebenda, S. 139.

Die Einführung der price-cap regulation für Flughafenentgelte erfordert zunächst die Festlegung einer geeigneten Bemessungsgrundlage. Beispielsweise darf die Summe der Erlöse, die von der britischen BAA in Form von Lande-, Passagier- und Gepäckförderentgelten erzielt wird, einen bestimmten Durchschnittswert je Passagier nicht überschreiten⁵⁶. Alternativ wäre denkbar, für jede der regulierten Entgeltarten eine gesonderte Preisobergrenze zu verordnen. Der Vorteil einer summarischen Preisobergrenze, wie sie für die BAA eingeführt ist, besteht neben der hohen Flexibilität insbesondere in den impliziten Anreizen zur zeitlichen Preisdifferenzierung. Eine Reduzierung der Lande- und Passagierentgelte für schwach ausgelastete Zeiten führt - bei nicht vollständig preisunelastischer Nachfrage - zu einer Nachfrageausweitung und damit zur Möglichkeit, in den Spitzenzeiten eine Erhöhung der Entgelte vorzunehmen, die dann zu höheren Gewinnen des Flughafenbetreibers führt. Es bleibt allerdings fraglich, ob diese Anreize ausreichend sind, um eine wirksame Preisdifferenzierung hervorzurufen.

Sowohl die incentive als auch die price-cap regulation weisen jedoch nicht nur Vorteile, sondern auch systemimmanente Probleme auf, die sich teils aus der theoretischen Konzeption und teils aus Besonderheiten bei der praktischen Umsetzung der jeweiligen Ansätze ergeben. Beispielsweise besteht bei beiden Ausgestaltungen die Befürchtung, daß die Anbieter, um Kosten zu sparen, "übermäßige" Qualitätseinschränkungen vornehmen und somit eine ergänzende Qualitätsregulierung erforderlich werden kann. Zudem steht die Regulierungsbehörde im Mittelpunkt divergierender Interessen und Einflüsse. Speziell bei der price-cap regulation werden auf der einen Seite die Flughafenbetreiber stets versuchen, ihre Effizienzsteigerungspotentiale möglichst gering erscheinen zu lassen, um so einen minimalen Abschlag von der allgemeinen Preissteigerungsrate zu erreichen⁵⁷. Auf der anderen Seite setzen sich die Flughafennutzer für einen tendenziell großen Abschlag ein. Insbesondere sobald die Flughafengesellschaft vergleichsweise hohe Gewinne erzielt, ist zu vermuten, daß sich die Regulierungsbehörde bei der turnusmäßigen Festlegung der maximal zulässigen Entgelthöhe zur Durchsetzung starker Preissenkungen veranlaßt sieht. Unter dieser Annahme nähert sich die price-cap regulation der kostenbasierten Regulierung an, wobei der Unterschied letztlich darin besteht, daß Gewinne aufgrund von Effizienzsteigerungen bei der price-cap regulation länger Bestand haben als bei der üblichen Rentabilitätsregulierung⁵⁸. Im ganzen bestehen somit Vorteile anreizorientierter Regulierungsansätze gegenüber traditionellen Regulierungen. Allerdings erscheint die im folgenden erörterte Form der Regulierung als noch leistungsfähiger.

⁵⁶ Vgl. Vickers, J., Yarrow, G., *Privatization: An Economic Analysis*, Cambridge (Mass.), London 1988, S. 361 f.

⁵⁷ Analog werden die Unternehmen unter der incentive regulation darauf hinwirken, daß bereits bei geringen Stückkostensenkungen hohe Gewinnsteigerungen erlaubt werden.

⁵⁸ Eine vergleichende Würdigung der price-cap regulation und der Rentabilitätsregulierung findet sich bei Liston, C., Price-Cap versus Rate-of-Return Regulation, in: *Journal of Regulatory Economics*, Vol. 5 (1993), S. 25 - 38.

2.4.2 Wettbewerb um den Markt

Um Effizianzanreize auf Märkten mit Tendenzen zum "natürlichen Monopol" zu schaffen, bietet es sich unter bestimmten Voraussetzungen an, in regelmäßigen Abständen eine Ausschreibung durchzuführen, bei der das effizienteste Unternehmen ein temporäres Recht zur Bedienung des Marktes erhält ("Wettbewerb um den Markt")⁵⁹. Der besondere Vorteil wiederkehrender Ausschreibungsverfahren liegt in der Nutzung der Potentiale des Wettbewerbs, der nicht nur zur Erfüllung statischer, sondern insbesondere dynamischer Ziele beiträgt. Konkret wäre für Flughäfen zunächst von der Ausschreibungsinstanz festzulegen, welche Leistungen in welcher Qualität vom Betreiberunternehmen zu erbringen sind. Den Zuschlag erhielte dann das Unternehmen, das für den ausgeschriebenen Zeitraum den niedrigsten Preis für die Kunden offeriert. Durch die regelmäßige Neuausschreibung des Bedingungsrechts stünde das Unternehmen unter dem immer wiederkehrenden Druck potentieller Konkurrenten, die das bei der jeweils vorangegangenen Ausschreibung erfolgreiche Unternehmen mit einem überlegenen Angebot im Wettbewerb um den Markt verdrängen können. Als bedeutsame Probleme wettbewerblicher Versteigerungsverfahren werden in der Literatur zum einen komplexe Ausschreibungsgegenstände und zum anderen die Existenz irreversibler Investitionen genannt⁶⁰. Im folgenden wird diskutiert, inwieweit diese Einwände für Flughäfen von konkreter Relevanz sind.

Die Spezifikation der zu erbringenden Leistungen durch die Ausschreibungsinstanz kann insbesondere bei verbundenen und zudem vergleichsweise komplexen Gütern ein Hindernis für die Anwendung wettbewerblicher Vergabemodelle sein. Wird etwa der gesamte Flughafenbetrieb in einem Wettbewerb um den Markt ausgeschrieben, so wäre eine hohe Zahl von Qualitätsanforderungen für die Betreiberunternehmen festzulegen. Darüber hinaus müßte entschieden werden, wie die Preisforderungen der einzelnen Bewerber für die unterschiedlichen Flughafenleistungen bei der Vergabeentscheidung zu gewichten sind (Mengengerüst). Alternativ könnten den Bietern Spielräume bei der Beschreibung von Qualitäten und Entgelten gelassen werden, wodurch sich einerseits dezentral vorhandenes Wissen nutzen ließe, sich jedoch andererseits für die Ausschreibungsinstanz die Schwiegigkeit ergibt, eine sachgerechte Auswahl zwischen den unterschiedlichen Preis-/Qualitätskombinationen zu treffen⁶¹. Für Flughäfen relativiert sich das Komplexitätsproblem, wenn - wie oben genauer ausgeführt - eine vertikale Desintegration erfolgt, so daß nicht für den gesamten Flughafen ein Wettbewerb um den Markt eingeführt wird, sondern nur für diejenigen Leistungen, für die tatsächlich Tendenzen zum "natürlichen Monopol" auf dem Flughafen vorliegen. Unter der Voraussetzung, daß zwischen bestimmten Leistungen keine Verbundvorteile bestehen, ist es sogar naheliegend, diese Teilleistungen mit "natürlichen" Monopoleigenschaften getrennt

⁵⁹ Die Idee eines Wettbewerbs um den Markt geht ursprünglich auf Chadwick (1859) zurück und wurde u. a. von Demsetz aufgegriffen. Vgl. Demsetz, H., *Why Regulate Utilities?*, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 11 (1968), S. 55 - 65.

⁶⁰ Vgl. Kruse, J., *Ökonomie der Monopolregulierung*, a.a.O., S. 359 ff.

⁶¹ Vgl. Wolf, H., *Privatisierung der Flughäfen*, a.a.O., S. 213 f.

auszuschreiben, um so den einzelnen Ausschreibungsgegenstand vergleichsweise einfach zu gestalten.

Die auf vielen Flughäfen bestehenden Kapazitätsknappheiten eröffnen ebenfalls mehrere Möglichkeiten bei der konkreten Ausgestaltung eines Wettbewerbs um den Markt. Die Ausschreibungsinstanz könnte sich beispielsweise darauf beschränken, den Bieter auszuwählen, der das geringste Durchschnittsentgelt fordert. Die Entscheidung über die Entgeltstruktur bliebe dann allein dem Flughafenbetreiber überlassen, wobei - wie oben im Zusammenhang mit der price-cap regulation begründet - gewisse Anreize zur zeitlichen Entgeltendifferenzierung bestehen. Alternativ käme in Frage, in die Ausschreibung gezieltere Vorgaben über die Entgeltstruktur aufzunehmen oder die Bieter aufzufordern, unterschiedliche Entgeltstrukturen vorzuschlagen.

Besondere Probleme beim Wettbewerb um den Markt treten schließlich immer dann auf, wenn - wie bei Flughäfen üblich - zur Produktion langlebige Investitionsgüter erforderlich sind, die auch nach Ablauf einer Ausschreibungsperiode weiter genutzt werden sollen. Geeignete Lösungsansätze für das Problem irreversibler und langlebiger Investitionen können darin bestehen, das Sachkapital im öffentlichen Eigentum zu belassen und nur den Betrieb im Wettbewerb um den Markt auszuschreiben ("Betreibermodelle") oder bereits bei Vertragsabschluß eindeutige Bewertungsregeln für die Rückübernahme der Investitionsgüter durch die Ausschreibungsinstanz festzulegen. Für die unterschiedlichen zentralen Infrastruktureinrichtungen eines Flughafens wäre folglich jeweils im speziellen Fall zu entscheiden, ob die Irreversibilität der Investitionen Probleme aufwirft und welcher Lösungsansatz am geeignetsten erscheint. Beispielsweise kann es für Teile der baulichen Infrastruktur durchaus vorteilhaft sein, nur den Betrieb im Wettbewerb zu vergeben und somit die Entscheidung über mögliche Infrastrukturerweiterungen allein in staatlicher Hand zu lassen. Bei vergleichsweise kurzlebigen Investitionsgütern bietet es sich hingegen an, das Eigentum an das Betreiberunternehmen übergehen zu lassen und den Ausschreibungszeitraum an die Nutzungsdauer des Gutes anzupassen.

Letztlich liegt der entscheidende Vorteil von Ausschreibungsverfahren in den wettbewerblichen Anreizen, die - zwar nicht permanent, aber immerhin von Zeit zu Zeit - für Effizienzdruck sorgen. Somit wäre für Flughäfen mit marktstrukturell bedingter Monopolposition der von einer staatlichen Instanz in regelmäßigen Abständen organisierte Wettbewerb um den Markt einer kompletten Privatisierung von Flughäfen mit einer anschließenden staatlichen Dauerregulierung vorzuziehen.

3. Potentiale des Wettbewerbs zwischen Flughäfen

3.1 Voraussetzungen für Wettbewerb zwischen Flughäfen

Wie bereits oben ausgeführt⁶², setzt die Existenz einer "natürlichen" Monopolstellung für Flughäfen voraus, daß zum einen die Zahl der Nachfrager zu gering ist, um mehreren Anbietern in einer Region das Erreichen der mindestopimalen technischen Betriebsgröße zu ermöglichen, und zum anderen die Kosten der Raumüberwindung, die beim Ausweichen der Nachfrager auf benachbarte Flughäfen entstehen, vergleichsweise bedeutsam sind. In den dicht besiedelten und für den Straßen- und Schienenverkehr gut erschlossenen Wirtschaftszentren Mitteleuropas dürften diese Bedingungen kaum generell vorliegen. Vielmehr sind viele Flughäfen aktuell oder zumindest potentiell wettbewerblichem Druck ausgesetzt. Im folgenden werden zunächst die unterschiedlichen Arten des Wettbewerbs erörtert, der auf Flughäfen wirken kann. Darauf aufbauend geht es darum, wie sich die Potentiale des Wettbewerbs durch eine geeignete Privatisierungsstrategie und den Abbau institutioneller Marktzutrittsschranken aktivieren lassen.

Für Nachfrager nach Verkehrsleistungen existieren in der Regel Wahlmöglichkeiten sowohl zwischen verschiedenen Verkehrssystemen (intermodaler Wettbewerb) als auch innerhalb eines Verkehrssystems (intramodaler Wettbewerb). Flughäfen befinden sich folglich zum einen auf vielen Relationen - gemeinsam mit den Luftverkehrsgesellschaften - im Wettbewerb zu den bodengebundenen Systemen Straße und Schiene, wobei dieser intermodale Konkurrenzdruck besonders stark auf Regionalflughäfen wirkt, die einen hohen Anteil an Kurzstreckenflügen aufweisen (fehlende Monopolstellung eines Flughafens bei geeigneter sachlicher Marktabgrenzung). Zum anderen besteht innerhalb des Luftverkehrssystems intramodaler Wettbewerb, und zwar nicht nur zwischen den Luftverkehrsgesellschaften, sondern oftmals auch zwischen einzelnen Flughäfen.

Der stärkste Wettbewerbsdruck wirkt auf Flughäfen, wenn sie ihre Leistungen nicht primär zur Bedienung der Verkehrsnachfrage ihrer regionalen Umgebung erbringen, sondern in ihrer Eigenschaft als Drehscheiben ("Hubs") überwiegend Umsteigemöglichkeiten innerhalb des Luftverkehrssystems bieten. Beispielsweise kann ein Nachfrager, der von A (z. B. Berlin) nach B (z. B. Chicago) fliegen will und auf dessen regionalem Flughafen A keine Direktverbindung nach B angeboten wird⁶³, wählen, ob er über die Drehscheiben C (z. B. Frankfurt/Main), D (z. B. Paris) oder E (z. B. London) an sein Ziel gelangt⁶⁴. Als Entschei-

⁶² Vgl. Abschnitt 2.1.

⁶³ Auch für den Fall bestehender Direktverbindungen kommen Umsteigeverbindungen als Substitute in Frage, wenn der Preis für den Direktflug höher ist als der für Umsteigeverbindungen oder die Nachfrager bestimmte Abflug- oder Ankunftszeiten bevorzugen.

⁶⁴ So versucht etwa der Flughafen Kopenhagen durch vergleichsweise niedrige Flughafenentgelte Transferpassagiere aus Hamburg, Hannover und Berlin vom Frankfurter Flughafen abzuziehen. Vgl. o. V., Der Flughafen Kopenhagen will auch deutsche Passagiere anlocken, in: FAZ, 08.09.1998, S. 23. Der Frankfurter Rhein-

dungsparameter spielt dabei neben dem Reisepreis insbesondere die Gesamtreisezeit (Flugdauer zuzüglich Aufenthaltsdauer auf dem Hub-Flughafen) eine bedeutsame Rolle⁶⁵. Weiterhin ist zu beachten, daß die einzelnen Umsteigeverbindungen oftmals von unterschiedlichen Fluggesellschaften angeboten werden, die jeweils über einen "Heimat-Hub" verfügen. Insofern liegt Rivalität zwischen mehreren Fluggesellschafts-Flughafen-Kombinationen vor⁶⁶.

Auch hinsichtlich des Start- bzw. Zielflughafens einer Flugreise bzw. eines Frachttransports bestehen für die Nachfrager prinzipiell Auswahlmöglichkeiten, die zu Rivalität zwischen Flughäfen führen können⁶⁷. Starke Wettbewerbsbeziehungen ergeben sich dabei nicht nur, wenn Flughäfen - beispielsweise in den Ballungszentren Ruhrgebiet, London oder New York - räumlich vergleichsweise eng beieinanderliegen ("überlappende Einzugsgebiete"). Ebenso können eine gute Anbindung an das überörtliche Straßen- und Schienennetz oder Sonderleistungen eines Anbieters - beispielsweise unentgeltliche Parkmöglichkeiten oder Bustransferangebote zum Flughafen - Nachfrage von anderen Flughäfen abziehen (fehlende Monopolstellung eines Flughafens bei geeigneter räumlicher Marktabgrenzung). Dabei bevorzugen jedoch insbesondere Geschäftsreisende, bei denen eine hohe Wertschätzung für Reisezeitersparnisse vorliegt, üblicherweise den jeweils räumlich nächstgelegenen Flughafen⁶⁸, während bei Privatreisenden eine größere Bereitschaft zur Inkaufnahme längerer Anfahrtswege unterstellt werden kann, sofern sich dadurch eine Verringerung der Reisekosten erreichen läßt. Auch für Luftfracht, die im wesentlichen auf interkontinentalen Relationen transportiert wird, sind die Substitutionsbeziehungen zwischen den einzelnen Flughäfen vergleichsweise groß⁶⁹.

Main-Flughafen, die bedeutendste Luftverkehrsdrehscheibe in Deutschland, hat im Jahr 1997 den Fluggesellschaften zugesichert, bis zum Jahr 2000 die Landeentgelte nicht zu erhöhen, um somit Marktanteilsverluste im europäischen Wettbewerb zu vermeiden. Vgl. o. V., Landegebühren festgeschrieben, in: FAZ, 14.07.1998, S. 21.

⁶⁵ Dabei kommt es häufig zu Trade-offs zwischen Reisezeit und Reisepreis, d. h. die Umsteigeverbindung über den Hub C kann schneller und zugleich teurer sein als über den Hub D.

⁶⁶ So ist für das oben angeführte Beispiel denkbar, daß die Umsteigeverbindung über den Frankfurter Flughafen von der Deutschen Lufthansa, die über Paris von der Air France und die über London von der British Airways angeboten wird. Allerdings ist auf dem liberalisierten europäischen Luftverkehrsmarkt eine derartige Bindung nationaler Luftverkehrsgesellschaften an die jeweiligen inländischen Flughäfen nicht zwingend, beispielsweise könnte eine Gesellschaft aus einem anderen EU-Staat für Umsteigeverbindungen auch den Flughafen München nutzen.

⁶⁷ Vgl. hierzu bereits Christiansen, U., Verkehrsflughäfen im Wettbewerb. Das Beispiel der Bundesrepublik Deutschland. Göttingen 1977, S. 54 ff.

⁶⁸ Vgl. beispielsweise konkret zur Herkunft der Einsteiger auf den norddeutschen Flughäfen Beyhoff, S. u. a., Verkehrspolitische Optionen zur Lärmreduktion an Flughäfen dargestellt am Beispiel des Flughafens Hamburg, DLR-Forschungsbericht 92-40, Köln 1992, S. 11 ff.

⁶⁹ Vgl. zur Bedeutung ausländischer Flughäfen bei der Befriedigung der deutschen Nachfrage nach Luftfrachtleistungen Bachmann, K., Zur Machbarkeit von Luftfrachtprognosen, in: DVWG (Hrsg.), Der Riese ist erwacht! - Entwicklungen und Probleme im Luftfrachtverkehr, DVWG Schriftenreihe B 122, Bergisch Gladbach 1989, S. 12 ff.

Von zentraler Bedeutung für das Rivalisieren mehrerer Flughäfen um ein regionales Originäraufkommen ist - zusätzlich zu den oben genannten Aspekten - der jeweilige Kapazitätsauslastungsgrad. Verfügen alle für die Befriedigung der regionalen Luftverkehrsnachfrage relevanten Flughäfen über freie Kapazitäten, so kann von starker Rivalität zwischen den Flughafenbetreibern ausgegangen werden. In Anbetracht des auf Flughäfen typischerweise hohen Fixkostenanteils haben nämlich selbst vergleichsweise geringe Nachfragebewegungen spürbare Auswirkungen auf die ökonomische Situation der Flughafengesellschaften. Es existieren folglich stets Anreize, Effizienzerhöhungen und Qualitätsverbesserungen vorzunehmen, um so zusätzliche Nachfrager zu attrahieren.

Während einerseits plausibel ist, daß zwischen benachbarten Flughäfen mit Kapazitätsreserven Rivalität besteht, kann andererseits vermutet werden, daß die Betreiber ausgelasteter Flughäfen mit überlappenden Einzugsgebieten selbst ohne wechselseitige Absprachen erkennen, daß ein gemeinsamer Aktionsparametereinsatz, beispielsweise in der Preispolitik, für sie vorteilhaft ist (spontan-solidarisches Parallelverhalten⁷⁰). Inwieweit derartige Tendenzen zu kollektivmonopolistischem Verhalten auf Flughafenmärkten bedeutsam sind, läßt sich wegen fehlender empirischer Erfahrungen mit privaten Flughafenunternehmen nur schwer beurteilen. Für das Vorhandensein von Rivalität sprechen insbesondere Ketteneffekte, die beispielsweise auftreten, wenn ein Flughafenunternehmen in einer Region X im vorstoßenden Wettbewerb Preissenkungen vornimmt, die das Flughafenunternehmen in der benachbarten Region Y zu Reaktionen zwingt, die wiederum Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation eines Flughafens in der an Y angrenzenden Region Z hat. Gerade aufgrund der vergleichsweise geringen Entfernungen zwischen den europäischen Flughafenstandorten kann diesen Ketteneffekten eine hohe Bedeutung für den Wettbewerb auf Flughafenmärkten zukommen.

3.2 Schlußfolgerungen für eine geeignete Privatisierungsstrategie

Sind die beschriebenen Voraussetzungen für Wettbewerb zwischen Flughäfen gegeben (geringe räumliche Entfernung und/oder gute Verkehrsverbindungen zwischen den Flughäfen sowie freie Kapazitäten), so ist eine Privatisierung von Flughäfen grundsätzlich zu befürworten, da der wettbewerbliche Druck in Verbindung mit dem privatwirtschaftlichen Gewinnstreben allokatios-effiziente Marktergebnisse hervorbringt. Allerdings gilt es, die Potentiale des Wettbewerbs durch eine geeignete Privatisierungsstrategie bestmöglich zu nutzen. Insbesondere ist bei der Privatisierung darauf zu achten, daß miteinander in Konkurrenz stehende Flughäfen an unterschiedliche private Eigentümer abgegeben werden. Nach der Privatisierung sind rivalitätsgefährdende Fusionen⁷¹ durch die Wettbewerbspolitik

⁷⁰ Vgl. allgemein zum spontan-solidarischem Parallelverhalten im engen Oligopol Bartling, H., *Leitbilder der Wettbewerbspolitik*, München 1980, S. 89.

⁷¹ Vgl. zur Überlegenheit des Kriteriums der Rivalitätsgefährdung gegenüber dem im GWB für die Fusionskontrolle vorgesehenen Kriterium der Marktbeherrschung Bartling, H., *Von der Wettbewerbstheorie zur Theorie der Wettbewerbspolitik*, in: Kruse, J., Stockmann, K., Vollmer, L. (Hrsg.), *Wettbewerbspolitik im Span-*

ebenso zu untersagen wie sonstige wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen, etwa in Form von Kartellen oder aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen.

Konkret bedeutet dies, daß zur Verhinderung von Wettbewerbsbeschränkungen - anders als in Großbritannien - keine benachbarten Verkehrsflughäfen in einem privaten Unternehmen vereinigt werden dürfen. Zwar könnten bei kurzfristiger Betrachtung durch eine solchen Verbindung Einsparungen auftreten (z. B. Nutzung von Größenvorteilen in der Beschaffung oder Rationalisierungen in zentralen Leitungsbereichen), jedoch ist mittel- und langfristig infolge der Ausschaltung des Wettbewerbs mit Ineffizienzen bei der Leistungserstellung und einer "Ausbeutung" der Nachfrager zu rechnen. Aus dem gleichen Grund wären Kooperationen zwischen benachbarten Flughäfen (wie die im Jahr 1998 vereinbarte Zusammenarbeit der Flughäfen München, Stuttgart, Nürnberg, Halle-Leipzig und Dresden⁷²) vom Bundeskartellamt kritisch zu überwachen. Es hätte Kooperationen zu untersagen, wenn als Folge des Vertrages die Rivalität zwischen den beteiligten Flughäfen durch solidarisches Verhalten im Aktionsparametereinsatz ersetzt wird.

Sofern zwischen mehreren Flughäfen Wettbewerb besteht, sind wirtschaftspolitische Eingriffe, die über den Schutz dieser Rivalität hinausgehen, entbehrlich. Sowohl Ineffizienzen als auch die grundsätzlich mögliche Ausnutzung von Monopolstellungen auf dem Flughafen, beispielsweise bei bestimmten Bodendiensten, würden zu höheren Preisen für die Nachfrager führen und somit tendenziell Abwanderungen zu anderen Flughäfen hervorrufen. Insofern werden die Flughäfen stets bestrebt sein, ein wettbewerbsfähiges Gesamtangebot zu offerieren. Auch die Möglichkeiten der Flughäfen, durch Preisdifferenzierungen Nachfragerrenten abzuschöpfen, sind begrenzt. Unterschiedlich hohe Entgelte im Fracht- und Passagierverkehr sowie innerhalb des Passagierverkehrs für Transitreisende und Ein- bzw. Aussteiger sind zwar denkbar und wurden teils auch von einzelnen Flughäfen eingeführt⁷³. Weitergehende Preisdifferenzierungen erscheinen jedoch schon rein technisch kaum praktikabel und würden - ebenso wie produktive Ineffizienzen - tendenziell dazu führen, daß Nachfrager auf benachbarte Flughäfen ausweichen⁷⁴.

nungsfeld nationaler und internationaler Kartellrechtsordnungen, Festschrift für Ingo Schmidt, Baden-Baden 1997, S. 22 f.

⁷² Die Kooperation erstreckt sich dabei unter anderem auf den Austausch betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und die gemeinsame Fortbildung von Mitarbeitern. Vgl. o. V., *Fünf Flughäfen vereinbaren Zusammenarbeit*, a.a.O.

⁷³ Beispielsweise hat die Flughafen Frankfurt/Main AG vorübergehend zu bestimmten Zeiten eine Ermäßigung der Landeentgelte für Frachtflugzeuge vorgesehen. Vgl. o. V., *Rauher Wind am Himmel der Luftfrachtgesellschaften*, in: FAZ, 13.09.1996, S. 27, sowie o. V., *Konkurrenzdruck aus Amsterdam*, in: FR, 15.08.1996, S. 20.

⁷⁴ Allenfalls besteht die Möglichkeit, daß die Flughafenbetreiber in einzelnen Bereichen mit eingeschränkter Nachfragertransparenz versuchen, Monopolgewinne zu realisieren. Beispielsweise wäre denkbar, daß eine Flughafengesellschaft einen Ausschließlichkeitsvertrag mit dem Betreiber eines Duty-free-shops abschließt, um so ihre Konzessions- bzw. Mieteinnahmen zu steigern. Derartigen Verhaltensweisen kann jedoch mit den vorhandenen Instrumenten des GWB (Verbot wettbewerbsbeschränkender Ausschließlichkeitsbindungen) ursachenadäquat entgegengewirkt werden.

3.3 Abbau institutioneller Marktzutrittschranken als Aufgabe

Liegen keine Tendenzen zum "natürlichen Monopol" vor, kann sich die regionale Alleinstellung eines Flughafens durch politische Vorgaben erklären, die den grundsätzlich möglichen Wettbewerb mehrerer Flughafenunternehmen verhindern (gesicherte Monopolstellung etablierter Anbieter durch institutionelle Marktzutrittschranken). Beispielsweise ist denkbar, daß die Kapazitäten des etablierten Anbieters ausgelastet sind, die Errichtung eines zusätzlichen Flughafens in derselben oder einer angrenzenden Region jedoch - beispielsweise aus umweltpolitischen Gründen - untersagt wird. Um Rivalität auf einem solchen Markt wirksam werden zu lassen, empfiehlt es sich generell, unter Wahrung der Umweltschutzziele⁷⁵ den Eintritt potentieller Anbieter zu gestatten oder sogar zu fördern (Abbau von Marktzutrittschranken). Für eine solche Vorgehensweise spricht auch die Analogie zu anderen Wettbewerbsmärkten, auf denen Nachfrageüberhänge typischerweise zu Angebotssteigerungen führen. Daneben hat beispielsweise die Verbesserung der bodenseitigen Verbindung zwischen einzelnen Flughäfen, aus der eine Verringerung der Reisekosten der Nachfrager resultiert, positive Wirkungen, wenn sie den Wettbewerb zwischen den Anbietern ermöglicht (Senkung von Schranken zwischen regionalen Flughafenmärkten).

Generell empfiehlt es sich somit, die flughafenpolitischen Anstrengungen stärker als bisher auf die Herbeiführung und den Erhalt von Rivalität *zwischen* Flughäfen zu konzentrieren. Beispielsweise wäre dann auch zu überprüfen, ob bei überlasteten Flughäfen in Ballungsregionen auf vergleichsweise teure Kapazitätserweiterungen verzichtet werden kann - die unter Umständen eine bestehende regionale Monopolstellung weiter zementieren -, um stattdessen in angrenzenden Regionen Flughafenneubauten zu ermöglichen. Diese neuen Flughäfen würden zum einen eine Intensivierung des Wettbewerbs herbeiführen, da sie mit allen benachbarten Anbietern um die jeweiligen Originäraufkommen konkurrieren. Zum anderen könnten durch eine geeignete Standortwahl auch regional- und umweltpolitische Ziele häufig besser erreicht werden als bei einem weiteren Ausbau von Ballungsraumflughäfen.

4. Fazit

Der Trend zur Privatisierung von Flughäfen in Europa eröffnet die Chance, eine verbesserte Versorgung mit Luftverkehrsleistungen zu erreichen. Beispielsweise ist zu erwarten, daß vorhandene Kostensenkungspotentiale von gewinnorientierten privaten Eigentümern besser genutzt werden als von öffentlichen Unternehmen, die eine Vielzahl von Sonderinteressen verfolgen und zudem geringere ökonomische Leistungsanreize verspüren. Allerdings kommen die Vorteile einer Flughafenprivatisierung nur dann zur Geltung, wenn wettbewerblich

⁷⁵ Umweltpolitische Argumente sprechen nicht grundsätzlich gegen den Bau neuer Flughäfen. Aus volkswirtschaftlicher Perspektive kommt es vielmehr darauf an, das Ausmaß externer Kosten durch eine geeignete Standortwahl möglichst gering zu halten und zudem durch eine entsprechende umweltpolitische Rahmensezung, etwa in Form von Lärmabgaben, die externen Kosten des Luftverkehrs zu internalisieren. Vgl. ausführlich zur Fluglärmproblematik und zur Eignung unterschiedlicher umweltpolitischer Instrumente Fichert, F., a.a.O.

cher Druck die Unternehmen zu einer effizienten Produktion veranlaßt und ihnen zugleich die Erzielung von Monopolrenten verwehrt.

Sofern *zwischen* mehreren Flughäfen Wettbewerb um ein regionales Originäraufkommen oder um Umsteigepassagiere herrscht, ist sowohl während als auch nach der Privatisierung darauf zu achten, daß diese Rivalität nicht durch wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen, etwa die Bildung eines Flughafensystems unter einheitlicher Leitung oder Absprachen zwischen den Flughäfen, vernichtet wird⁷⁶. Da die Flughäfen mit ihrem gesamten Leistungsangebot im Wettbewerb stehen, sind sie zu einer effizienten Leistungserstellung gezwungen, selbst in den Bereichen, in denen eine Monopolstellung *auf* dem jeweiligen Flughafen vorliegt. Somit ist in solchen Fällen von Wettbewerb zwischen mehreren Flughäfen eine Privatisierung vertikal integrierter Flughäfen aus wettbewerbspolitischer Perspektive unproblematisch und auch spezielle Rahmensetzungen für einzelne Teilbereiche der Flughafenaktivität bleiben entbehrlich.

Verfügt ein Flughafen über eine regionale Monopolposition, so ist von zentraler Bedeutung, ob diese aufgrund von Tendenzen zum "natürlichen Monopol" vorliegt oder ob institutionelle Marktzutrittschranken Wettbewerb zwischen mehreren Anbietern verhindern. Die dauerhafte Notwendigkeit einer speziellen staatlichen Rahmensezung besteht nur für Flughäfen mit "natürlichen" Monopolstellungen - ansonsten empfiehlt es sich, durch den Abbau institutioneller Eintrittsbarrieren den Übergang zur wettbewerblichen Selbststeuerung zu ermöglichen.

Für Flughäfen mit gesicherter Monopolstellung aufgrund von Tendenzen zum "natürlichen Monopol" könnten zumindest die Potentiale des Wettbewerbs für Teilbereiche *auf* dem Flughafen so weit wie möglich genutzt werden. Neben der Öffnung von (Boden-)Dienstleistungsmärkten, wie sie im Grundsatz bereits von der EU veranlaßt ist, wäre es beispielsweise denkbar, mehrfach vorhandene Infrastruktureinrichtungen an unterschiedliche private Anbieter zu vergeben. Für die verbleibenden "natürlichen" Monopolleistungen *auf* einem Flughafen erweist sich der Wettbewerb um den Markt als überlegene Gestaltungsvariante, und zwar sowohl im Vergleich mit der in Deutschland üblichen kostenbasierten Rentabilitätsregulierung als auch gegenüber anreizorientierten Regulierungsvarianten, wie der in Großbritannien praktizierten price-cap regulation.

⁷⁶ Aus Sicht der derzeitigen staatlichen Eigentümer ist die hier vorgeschlagene getrennte Privatisierung rivalisierender Flughäfen mit dem Nachteil vergleichsweise niedriger Privatisierungserlöse verbunden, da es den Käufern weitgehend verwehrt bleibt, Monopolgewinne zu erzielen, die ansonsten die Zahlungsbereitschaft für Flughafenanteile erhöhen. (Bei einer getrennten Privatisierung der BAA-Flughäfen hätte der zu erwartende Wettbewerb innerhalb Großbritanniens die Gewinnaussichten und folglich auch die Privatisierungserlöse verringert. Vgl. Gurlit, W., Auswirkungen und Erfolgsfaktoren der Privatisierung staatlicher Unternehmen - Eine Analyse des Verkehrssektors in OECD-Ländern, Konstanz 1995, S. 200.) Dem steht jedoch nicht nur ein verbessertes Angebot für die Luftverkehrsnachfrager gegenüber, darüber hinaus ist insbesondere bei langfristiger Betrachtung Rivalität die entscheidende Voraussetzung für eine effiziente Leistungserstellung und somit für einen international wettbewerbsfähigen Luftverkehrsstandort Deutschland.

Abstract

The economic environment of airports is rapidly changing. The privatization of airports and the growing number of cooperations between airports can be identified as major trends in the late 1990s. Regarding this development, a new regulatory framework for airports is necessary. In this paper a crucial distinction is made between airports which are in the position of a "natural" monopolist and those who are exposed to competitive pressure. For airports with a high degree of monopolistic power, the rate of return regulation in Germany and the EU's draft directive on airport charges are critically assessed. It is further shown that potentials for competition exist in many areas of airport activity, especially in ground services. For the remaining monopolistic "bottlenecks" the pros and cons of incentive regulation, price-cap regulation and franchise bidding are discussed. Finally, the preconditions for competition between airports are examined. Rather intensive rivalry can be expected between different hub-airports as well as between neighbouring airports in thickly populated regions. The task of competition policy is to prevent airport alliances and airport systems from eliminating competitive pressure.

Leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe – Verkehrsverlagerung oder Steuerexport?

VON AXEL HENNIGHAUSEN, GÖTTINGEN

1. Vorbemerkung

Am 27.09.1998 fand in der Schweiz ein Referendum statt, in dem auf der Grundlage der Artikel 36 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft ein Gesetz zur Einführung einer sogenannten leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe (LSVA) zur Abstimmung stand. Das Referendum wurde mit hoher Stimmbeteiligung und relativ großer Mehrheit angenommen¹. Der folgende Aufsatz untersucht die möglichen Motive für die Einführung einer solchen Schwerverkehrsabgabe. In einem ersten Schritt sollen dazu die besonderen Probleme des Alpentransits und die damit verbundenen konkreten verkehrspolitischen Ziele der betroffenen Alpenländer diskutiert werden. Dieser erste Abschnitt ist als Hintergrund zum Verständnis der Schweizer Politik notwendig. Darauf folgend werden allgemein die möglichen Zielsetzungen beim Einsatz von Abgaben in der Verkehrspolitik dargestellt. Im nächsten Schritt wird die Frage beantwortet, welche dieser Zielsetzungen die Schweiz mit der Schwerverkehrsabgabe verfolgt.

2. Das Problem des Transitverkehrs durch die Alpen

Der Straßengütertransit durch die Alpen ist für die EU insgesamt als auch für die betroffenen Alpenstaaten, insbesondere Österreich und die Schweiz, ein ökonomisches und ökologisches Problem ersten Ranges: Für die EU liegen die Alpen im Rückgrat der europäischen Wirtschaft (vgl. Abb. 1). Der Alpentransit ist somit, wie es die EU - Kommission formuliert hat "von lebenswichtiger Bedeutung für die Gemeinschaft"². Von der ökonomischen Seite abgesehen befinden sich die Alpen zwischen den Mitgliedsländern Italien und Griechenland und der restlichen Union, stellen also auch ein integrationspolitisches Hindernis dar. Die EU hat daher ein verstärktes wirtschafts- und europapolitisches Interesse, den Alpentransit

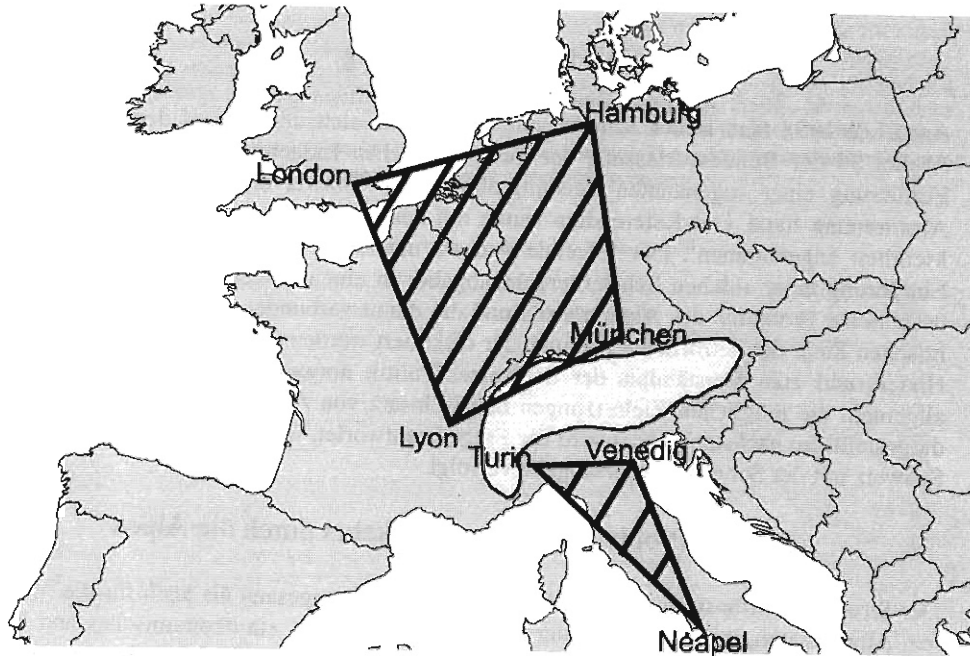
Anschrift des Verfassers:

Dipl. Vw. Axel Hennighausen
Volkswirtschaftliches Seminar der Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 3
37073 Göttingen

- 1 Die Stimmbeteiligung betrug 52%, die Befürworter der LSVA hatten dabei einen Stimmanteil von 57,2%.
2 Zitiert nach: Brandt, E. and P. Schäfer (1996). "Der alpenquerende Transitverkehr - auf der Suche nach "sustainable mobility"." Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 67(3), S. 204.

möglichst problemlos zu gestalten, um Italien und Griechenland nicht vom restlichen Europa abzukoppeln.³

Abb. 1: Europäische Wirtschaftszentren als Ausgangsorte des Transitverkehrs



Quelle: Ott, K. (1990).

Für die Alpenländer Österreich und die Schweiz stellt sich die Situation etwas anders dar: Der Alpen transit mit Gütern hat sich allein von 1985 bis 1996 um mehr als die Hälfte erhöht (siehe Anhang 1). 60% dieses Transitverkehrs (gemessen in t) wird über die Straße abgewickelt. Geographisch bedingt ist die Transportkapazität durch die Alpen begrenzt, die mögliche Verkehrsführung beschränkt sich auf einige wenige Strecken. Eine Erhöhung des Transportvolumens schlägt sich aus diesem Grund relativ direkt in der Befindlichkeit der Anlieger nieder. In der Schweiz z.B. befinden sich durch die Luftverschmutzung schon jetzt ca. 50% der Schutzwälder, die an Hängen zum Schutz gegen Lawinen, Steinschlag und Erdbeben angelegt wurden, in bedrohlichem Zustand.⁴ Aufgrund der besonderen Bedeutung für die Sicherheit ganzer Regionen reagiert die Schweiz auf deren Schädigung besonders sensibel.

3 Vgl. Ott, K. (1990). Die Alpen in der Klemme. Transit: Das Drama der Mobilität. P. C. Mayer-Tasch, W. Molt and H. Tiefenthaler. Zürich, Schweizer Verlagshaus, S. 126f.

4 Vgl. Hüsler, W. (1990). Konservatismus in der Verkehrspolitik. In: T. Koenigs and R. Schaeffer: Fortschritt vom Auto. S. 255f.

Der Landverbrauch durch die Straßen drängt die Bevölkerung außerdem verstärkt an den Rand der gefährdeten Täler. Schon jetzt müssen entlang der Gotthardachse im Winter Dörfer geräumt werden, die durch die vorgeschädigten Wälder nicht mehr geschützt werden können.⁵ Die Bewohner der engen Alpentäler sind zudem von den Lärm- und Abgaswirkungen des durchgehenden Verkehrs übermäßig stark betroffen.

Das allgemeine Unbehagen mündete 1994 in der sogenannten "Volksinitiative zum Schutze des Alpengebietes vor dem Transitverkehr", in der ein Ausbaubeschluss für Transitstraßen und die komplette Verlagerung des Straßengüterverkehrs bis 2004 auf die Schiene gefordert wurde. Die Initiative wurde trotz einer gegenteiligen Empfehlung des Bundesrates angenommen.⁶ Diese relativ heftige Reaktion muß vor dem Hintergrund gesehen werden, daß der Transitverkehr durch die Schweiz durch eine Begrenzung des zulässigen Gesamtgewichts für schwere Nutzfahrzeuge auf 28t gegenüber 40t in der EU sowie Sonntags- und Nachtfahrverbote ohnehin stark limitiert ist und bei weitem unterhalb der Belastungen der anderen Alpenländer Österreich und Frankreich liegt (vgl. Abb. 2).

Auch Österreich hat sich lange Zeit gegen den zunehmenden Straßengüterverkehr zur Wehr gesetzt. Seine Zustimmung zu einem Transitabkommen mit der EU wurde im Kern durch ein sogenanntes Ökopunktesystem 'erkauft'.⁷ Dieses soll gewährleisten, daß die Stickoxidemissionen des alpenquerenden Straßengüterverkehrs bis 2004 auf 40% der Emissionen von 1991 reduziert werden. Technisch funktioniert das System so, daß der geschätzte NO_x-Ausstoß jedes LKW pro Transit mit der geschätzten Zahl der Transitzugfahrten in Österreich multipliziert wurde. Die so ermittelte Gesamtemission wurde in 23 Mio. Ökopunkte umgerechnet. Nach einem Zuteilungsschlüssel erhält jedes EU-Mitgliedsland eine bestimmte Menge dieser Punkte von der EU zugewiesen. Jeder LKW, der Österreich im Transit durchquert, muß, je nach Schadstoffklasse des Motors, eine bestimmte Anzahl von Ökopunkten bei der entsprechenden nationalen Behörde erwerben. Die Anzahl dieser Punkte wird bis zum Jahr 2004 sukzessive auf 40% des Ausgangswertes von 1991 reduziert.

Entgegen der sonst üblichen Vorgehensweise einer generellen Übernahme des gesamten Gemeinschaftsrechts wurde beim Beitritt eines Österreichs zur EU das Ökopunktesystem aus dem Transitabkommen beibehalten.⁸ Im Gegenzug mußte Österreich die 38t-Begrenzung für schwere Nutzfahrzeuge der EU-Regelung angleichen. Des Weiteren mußten die allgemeinen Straßenbenutzungsgebühren schrittweise auf die EU-Höchstgrenze von 1.250 ECU pro Jahr abgesenkt werden (1998 betrug die jährliche Straßenbenutzungsgebühr

5 Brandt, E. and P. Schäfer (1996). "Der alpenquerende Transitverkehr - auf der Suche nach "sustainable mobility". Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 67(3), S. 209.

6 Brandt, E. and P. Schäfer (1996). "Der alpenquerende Transitverkehr - auf der Suche nach "sustainable mobility". Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 67(3), S. 205.

7 Vgl. Abl. L 373 vom 21.12.1992, S. 6ff.

8 Vgl. Protokoll 9 des Beitrittsvertrages "über den Strassen- und Schienenverkehr sowie den kombinierten Verkehr in Österreich". Abl. C 241 vom 29.9.1994, S. 361ff.

für einen schweren LKW 16.700 ÖS, das entspricht etwa 1.200 ECU). Dies führte vorübergehend zu einem starken Anstieg des Brennertransits (vgl. Anhang I, Abb. 5), was wiederum zu Protesten der Bevölkerung und zum Zweifel an der Funktionsfähigkeit des Ökopunktesystems führte. Die österreichische Regierung regierte mit einer mehrmaligen Erhöhung der Brennermaut, die als spezielle Nutzungsgebühr von der Obergrenze von 1.250 ECU ausgenommen ist. Diese Mauterhöhungen stellen nach Ansicht der Kommission jedoch eine Vertragsverletzung dar. Sie sind zur Zeit Gegenstand eines Verfahrens vor dem Europäischen Gerichtshof⁹.

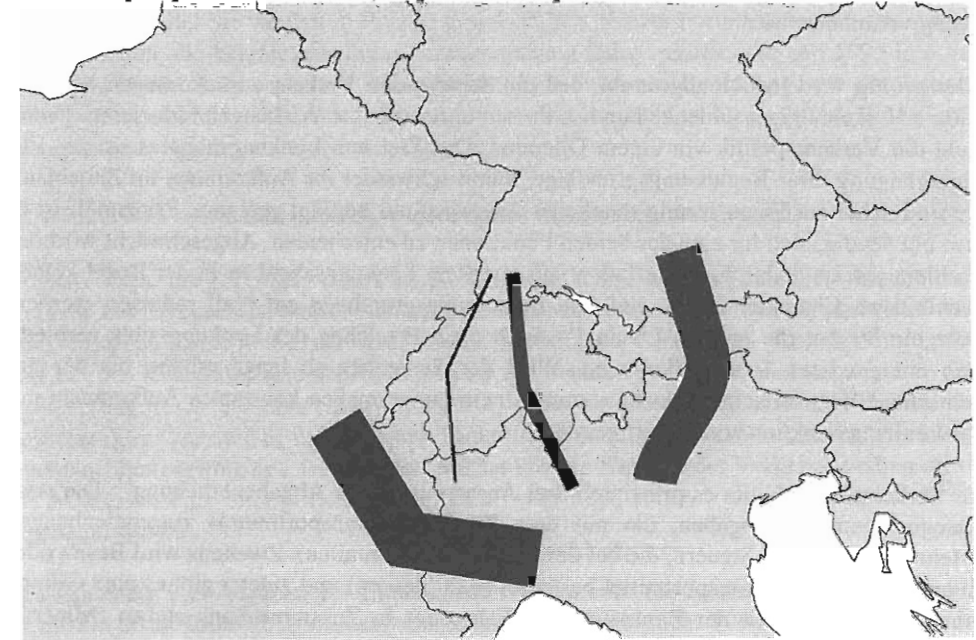
Auch die Schweiz wird den Weg Österreichs gehen und einen Teil ihrer Regelungen im Straßengüterverkehr aufgeben müssen, da sie sonst die Zusammenarbeit mit der Europäischen Union in anderen Bereichen riskieren würde. Insbesondere das 28t-Limit wird laut eines im Januar 1998 ausgehandelten Kompromißvorschlages zwischen dem zuständigen EU-Kommissar Kinnock und dem schweizerischen Verkehrsminister Leuenberger fallen und durch das in der EU gültige 40t-Limit ersetzt. Das Nachtfahrverbot wird zwar bestehen bleiben, Ausnahmen sollen jedoch weniger restriktiv gehandhabt werden.

Dies dürfte bei sonst gleichen Bedingungen das Transitvolumen durch die Schweiz beträchtlich erhöhen, was im folgenden gezeigt werden soll. Der Transit durch die Alpen nach Italien findet auf drei Haupttrouten statt: Deutschland-Italien, Frankreich-Italien und Benelux-Italien. Die Transporte Deutschland-Italien, die auch die Transporte aus Skandinavien miteinbeziehen, rollen zu fast 80% über den Brenner. Ein Teil dieses Verkehrs wird bei Wegfall des 28t-Limits in die Schweiz verlagert werden, die sehr ungünstige Routenwahl über Frankreich dürfte nahezu komplett wegfallen. Selbst letztere wird zur Zeit noch stärker frequentiert als die Durchfahrt durch die Schweiz. Der Transit Benelux-Italien, dem ebenfalls - vor allem auch aufgrund der dominierenden Rolle des Rotterdamer Hafens - eine große Bedeutung zukommt, fließt zur Zeit primär durch die französischen Alpen. Auch hier wäre die Route über den Gotthard-Tunnel in der Regel kürzer und würde dem Transporteur die französische Maut ersparen. Der Transit Frankreich-Italien fließt fast ohne Ausnahme über die französischen Pässe. Ebenso verhält es sich mit der relativ unbedeutenden Relation Spanien - Italien, die praktisch ausschließlich über die französischen Alpenpässe führt, was sich aufgrund der Strecke auch anbietet und genau wie der französische alpenquerende Verkehr von Maßnahmen der Schweiz nicht beeinflusst werden dürfte.¹⁰

9 Vgl. Brandt, E.; P. Schäfer (1996). "Der alpenquerende Transitverkehr - auf der Suche nach "sustainable mobility". Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 67(3), S. 226.

10 Vgl. Güller, P.; de Tommasi, R. (1996). Verkehr und Verkehrspolitik in Europa. Zürich, Dienst für Gesamtverkehrsfragen. GVF-Auftrag Nr. 269.

Abb. 2: Alpenquerender Transit, Import und Export - Straße in Mio. t



Quelle: Generaldirektion VII der Europäischen Kommission (1998).

3. Ziele beim Einsatz preispolitischer Instrumente in der Verkehrspolitik

Bevor wir uns der Leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe zuwenden, sollen die Funktionen von Steuern im allgemeinen und Steuern auf den Verkehr im besonderen dargestellt werden. Dieses Kapitel dient somit als Vorarbeit auf das folgende, in dem die mit der LSWA verfolgte Zielsetzung detailliert analysiert werden soll.

Steuern dienen dazu, dem Staat Ressourcen für die Erfüllung seiner Aufgaben zur Verfügung zu stellen. Damit drängen sie gleichzeitig private Nachfrage zurück. Im Normalfall steht die erste Funktion im Vordergrund.

Im Verkehrsbereich stellt sich das Dilemma zwischen dem fiskalischen Ziel, der Finanzierung, und dem außerfiskalischen Ziel, der Lenkung der Nachfrage, wie folgt dar: Einerseits sind die Steuern auf den Verkehr eine nicht unbedeutende staatliche Finanzierungsquellen. Sollen diese Steuern ausschließlich der Einnahmenerzielung dienen, wäre es optimal, wenn sie das Verhalten der Besteuernten in möglichst geringem Maße beeinflussen. Damit wird ein

hohes Aufkommen gewährleistet, da die Bemessungsgrundlage nicht durch Steuerausweichung vermindert wird.

Gleichzeitig wird jedoch angestrebt, daß die Steuern den Verkehr zurückdrängen oder auf andere Verkehrsträger umlenken und so dessen unerwünschte Wirkungen reduzieren. Damit steht die Verkehrspolitik vor einem Dilemma: Das Ziel von Lenkungsabgaben ist die Zurückdrängung ihrer Bemessungsgrundlage, damit schwindet ihr Aufkommen im Zeitablauf, sie sind daher zur Finanzierung staatlicher Aufgaben nur bedingt geeignet. Prinzipiell ist es also notwendig, sich für eine der beiden Funktionen zu entscheiden. Abgeschwächt wird das Problem jedoch dadurch, daß effizient ausgestaltete Lenkungsabgaben in der Regel keinen prohibitiven Charakter haben. Soll die Bemessungsgrundlage auf Null reduziert werden, wäre ein Verbot die bessere Lösung¹¹. Auch nach Erreichen des Lenkungsziels verbleibt also ein gewisses Steueraufkommen. Wird der Steuersatz so lange erhöht, bis der gewünschte Effekt erreicht ist, kann vermutlich ein einigermaßen konstantes Aufkommen mit der Lenkungsfunktion kombiniert werden¹².

Im Verkehrsbereich gibt es prinzipiell drei Ansatzpunkte zur Abgabenerhebung¹³: Die erste Kategorie umfaßt Abgaben, die mit dem Kauf des Transportmittels zusammenhängen (Mehrwertsteuer und Steuern, die bei der Registrierung anfallen). Zweitens wird Besitz oder Eigentum an einem Transportmittel besteuert (Kfz-Steuern) und zuletzt gibt es eine Gruppe von Abgaben, die mit der Benutzung des Fahrzeugs in Zusammenhang stehen (Mineralölsteuern, Straßenbenutzungsabgaben).

Mit Abgaben, die in die zweite und dritte Kategorie fallen, werden schon heute außer der Einnahmenerzielung auch Verhaltensänderungen angestrebt. Die Kfz-Steuer z.B. unterscheidet in Deutschland zwischen verschiedenen Schadstoffklassen: Die strengste Schadstoffgruppe S2 hat eine jährliche Steuerhöhe von maximal 1300 DM gegenüber 3500 DM bei Altfahrzeugen¹⁴. Damit wird versucht, den Umweltaspekt bei der Kaufentscheidung mit einfließen zu lassen.

11 Abgaben sind gegenüber Auflagen dann vorzuziehen, wenn sie einen zusätzlichen Effizienzgewinn versprechen. Diese Effizienzsteigerung wird im allgemeinen durch den bei Abgaben verbleibenden Spielraum für Dispositionen erzielt: Im Vergleich zur Auflage entscheidet die betroffene Gruppe selbst über das kostengünstigste Verfahren zur Zielerreichung. Wird aber eine Reduktion gegen Null angestrebt, existiert dieser Spielraum ex definitione nicht, der Effizienzgewinn einer Abgabenslösung ist damit null.

Vgl. Eckhardt, K. (1993). Probleme einer Umweltpolitik mit Abgaben. Frankfurt, Berlin, Bern, Peter Lang, S. 26f.

12 Vgl. dazu ausführlich: Hansjürgens, B. (1995). "Wie passen "Ökosteuern" in das Steuersystem." Konjunkturpolitik 41(3), S. 209ff.

13 Vgl. Generaldirektion 21 der Europäischen Kommission (1997). Vehicle Taxation in The European Union 1997. Brüssel, Europäische Kommission., S. 6ff.

14 Vgl. §9 KraftStG.

Neben der Mineralölsteuer spielen in der dritten Gruppe vor allem Straßenbenutzungsgebühren eine Rolle. Sie werden in Europa grundsätzlich in zwei Formen erhoben: Einmal als Mautgebühren, die bei der jeweiligen Straßennutzung fällig werden oder seit 1995 in Form der sogenannten "Eurovignette". Diese Gebühr berechtigt zur Benutzung von Autobahnen innerhalb eines frei wählbaren Zeitraums. Sie wird zur Zeit in Deutschland, Dänemark, Luxemburg, Belgien und den Niederlanden erhoben¹⁵.

4. Die LSVA – Ziele und Zielerreichungsgrad

Transitverkehr hat gegenüber dem inländischen - und teilweise dem grenzüberschreitenden - Verkehr die Eigenschaft, daß er sich steuerlichen Maßnahmen des Durchfahrtslandes vielfach entziehen kann. Weder der Kauf noch der Besitz des Fahrzeuges (Abgaben der ersten und zweiten Kategorie) sind als Ansatzpunkte zur Besteuerung im Transitland denkbar. Die Besteuerung des Mineralöls (dritte Kategorie) wird vor allem in kleinen Ländern wie der Schweiz oder Österreichs, die mit einer Tankfüllung durchquert werden können, erschwert. Eine Nachbesteuerung des Tankinhalts, welche kleinen Ländern die Verkehrslenkung durch die Mineralölsteuer ermöglichen würde, kann wegen des hohen Verwaltungsaufwands nur abgelehnt werden.

Die Erhebung von Abgaben zur Einnahmenerzielung oder zur Lenkung des Güterverkehrs ist also in erster Linie über Straßenbenutzungsgebühren möglich. Während ein Großteil der Union die Erhebung von Straßenbenutzungsgebühren durch die Notwendigkeit zur Finanzierung der Infrastruktur legitimiert (die Beteiligung ausländischer Transporteure an den Infrastrukturkosten war auslösender Faktor bei der Einführung der oben beschriebenen Eurovignette¹⁶), verfolgen die Alpenländer Österreich und Schweiz - zumindest bisher - ein Lenkungsziel. Der alpenquerende Transit soll reduziert oder wenigstens zum großen Teil auf die Schiene verlegt werden. Österreich sind dabei jedoch, wie oben dargestellt, als EU-Mitglied weitgehend die Hände gebunden.

Die Schweiz allerdings verfolgt weiterhin das Ziel einer Reduzierung des Transitverkehrs. Um die oben beschriebene kostensenkende Wirkung, die aus einer Erhöhung des zulässigen Gesamtgewichts folgt, zu vermeiden, sollte daher eine sogenannte leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe eingeführt werden. Eine besondere Abgabe für den Schwerverkehr existiert schon seit dem 26.10.1994. In dieser zur Zeit noch geltenden Regelung ist für Lastkraftwagen über 26t eine jährliche Straßenbenutzungsgebühr von 4000 Sfr., für Anhänger über 10t eine jährliche Abgabe von 2000 Sfr. festgelegt. Für einen einzelnen Tag wer-

15 Vgl. ECMT (1996). Taxation of international goods transport by road, European Conference of Ministers of Transport, S. 28 und Bundesministerium für Verkehr (1995). Informationen zur Autobahngebühr ab 1.1.1995 für schwere LKW. Bonn, Bundesministerium für Verkehr.

16 Vgl. Zobel, A. (1991). "Fiskalische Belastungen im Straßengüterverkehr im Spannungsfeld von Harmonisierungs-, Wegekosten- und Lenkungsüberlegungen." Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 62(1991) S. 35.

den 0,5% der jährlichen Abgabe berechnet, mindestens aber 25 Sfr. Demnach sind für LKW über 26t mit Anhänger 30 Sfr. pro Tag zu zahlen¹⁷.

Die neue Schwerverkehrsabgabe soll dagegen 0,6 bis 2,5 Rappen, bei 40t zulässigem Gesamtgewicht 3 Rappen pro Tonnenkilometer betragen. Die Abgabe kann emissionsabhängig ausgestaltet sein, in diesem Fall sind obige Werte als Durchschnittswerte anzusehen¹⁸.

Der Schweizerische Nutzfahrzeugverband hat daraufhin die nötigen Unterschriften gegen die Gesetzesvorlage zusammengebracht, so daß die im Grundsatz schon genehmigte Schwerverkehrsabgabe¹⁹ nochmals zur Abstimmung gebracht werden mußte. Das Referendum hatte eine ungewöhnlich hohe Stimmbeteiligung von 52 v.H., die Schwerverkehrsabgabe wurde vom den Schweizern relativ klar mit 57,2 zu 42,8 v.H. angenommen²⁰. Wie ist diese hohe Zustimmung zu beurteilen? Zwei Möglichkeiten stehen im Raum: Erstens die oben angesprochene Sensibilität gegenüber den negativen Auswirkungen des wachsenden Transitverkehrs auf der Straße. Die hohe Zustimmung läßt allerdings noch eine zweite Möglichkeit offen: Statt der oben postulierten Lenkungsfunction der Schwerverkehrsabgabe könnte die Intention der Straßenbenutzungsgebühr im Steuerexport²¹ liegen. Diese Hypothese soll im folgenden näher erläutert werden:

Wie im Abschnitt 2 gezeigt, fließt aufgrund der restriktiven ordnungsrechtlichen Maßnahmen ein Großteil des alpenquerenden Transits an der Schweiz vorbei. Dieser Umwegverkehr ist mit nicht zu vernachlässigenden Zusatzkosten für die Transportunternehmen verbunden. Eine Aufhebung der Fahrverbote und die Lockerung der Gewichtsgrenzen würde diesen Umwegverkehr zurück in die Schweiz verlagern - vorausgesetzt, die einzuführende Schwerverkehrsabgabe führt nicht zu einer Überkompensation der Kosteneinsparungen. Der folgende Abschnitt untersucht, ab wann eine solche Überkompensation eintritt.

Wir haben also in dieser Untersuchung im wesentlichen zwei gegenläufige Effekte zu betrachten: Zum einen wird der Transitverkehr durch die Schweiz mit Hilfe der LSWA verteuert, zum anderen bietet sich den Unternehmen die Möglichkeit, durch Vermeidung des teuren Umwegverkehrs Kosten zu sparen²². Je nachdem, welche Wirkung größer ausfällt, wer-

17 Vgl. Verordnung vom 26. Oktober 1994 über die Schwerverkehrsabgabe, AS 1994 2509.

18 Vgl. Abstimmungstext über das Schwerverkehrsabgabengesetz, S. 12ff.

19 Volksabstimmung vom 20. Febr. 1994, vgl. AS 1994 1096.

20 Vgl. o.V.: Die LSWA nimmt die größte Hürde. NZZ vom 28.09.1998.

21 Der Begriff "Steuerexport" kann leicht mißverstanden werden. Gemeint ist der Export der Steuerbelastung. Genau genommen ist es nicht unkritisch, in diesem Zusammenhang von Steuerexport zu sprechen. Für die LSWA bietet die Schweiz dem ausländischen Transporteur eine Gegenleistung, die Benutzung des schweizerischen Straßennetzes. Man kann die LSWA also auch als Äquivalenzabgabe, als Preis für eine empfangene Leistung ansehen. Die Bezeichnung Steuerexport wäre dann irreführend.

22 Die Untersuchung klammert demnach die induzierte Erhöhung der Nettotonnagen beim jetzigen Transitverkehr durch die Schweiz aus. Ebenfalls nicht betrachtet werden Änderungen des modal split, d.h. Verlagerungen von Transporten innerhalb der Verkehrsträger. Bei gleichbleibender Attraktivität der Bahn ist eine solche

den die Spediteure Transporte in die Schweiz zurückverlagern oder nicht. Gegenstand der Untersuchung ist also ein reiner Routenwahl-Effekt²³. Die sonst übliche Schätzung von Verhaltensänderungen über Nachfrageelastizitäten kann hier nicht greifen. Der Routenwahl-Effekt wird auf Grund dessen durch eine reine Kostenabschätzung geschätzt.

Die zusätzlichen Kosten einer Umwegfahrt durch Frankreich oder Österreich setzen sich aus dem zusätzlichen Zeitaufwand und den zu entrichtenden Straßenbenutzungsgebühren und Mauten zusammen.²⁴ Um diese Zusatzkosten zu berechnen, wurde wie folgt vorgegangen²⁵: Mit Hilfe eines Tourenplaners wurde der Zeitbedarf Hannover - Mailand und Essen - Mailand jeweils über Österreich, Frankreich und die Schweiz berechnet. Die Strecke Hannover - Mailand kann als repräsentativ für die Nord-Süd Routen gelten, die Verbindung Essen - Mailand kann für Transporte aus dem Ruhrgebiet, näherungsweise aber auch für die Relation Benelux - Italien stehen. Das Ziel Mailand wurde gewählt, da es im Zentrum der norditalienischen Industriegebiete liegt und damit für einen großen Teil der Transportvorgänge repräsentativ sein dürfte.²⁶ Bei Fahrten nach Süd- oder Mittelitalien ist die Fahrt über die Brennerautobahn etwas kürzer und dürfte insgesamt den besten Weg darstellen. Die Fahrt über Frankreich bleibt jedoch in allen Fällen ungünstiger als der Transit durch die Schweiz.

Eine Stunde Fahrzeit wurde bei der Kalkulation wie folgt angesetzt²⁷:

- Fahrereinsatzkosten:	40,99 DM
- Fahrzeugvorhaltekosten:	19,10 DM
- Fahrerspesen:	4,75 DM
Summe:	64,84 DM
plus 3,5% Eigenkapitalverzinsung	2,27 DM
Gesamtsumme:	67,11 DM

Verlagerung unwahrscheinlich, da den Transporteuren bei einer Verteuierung des Transits durch die Schweiz immer noch die Möglichkeit bleibt, wie bisher den Umweg über Frankreich oder Österreich zu wählen. Dies entspräche der jetzigen Situation und damit bei sonst gleichen Bedingungen auch dem heutigen Verkehrsmittelwahlverhalten.

23 Der Begriff ist entnommen aus: Sommer, H. and R. Neuenschwander (1997): Auswirkungen der leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe (LSVA) und der Ablösung der Gewichtslimite im Strassengüterverkehr. Zürich, Dienst für Gesamtverkehrsfragen (GVF-Auftrag Nr. 287). S. B-3.

24 Nicht berücksichtigt werden also qualitative Faktoren wie Pünktlichkeit, Straßenzustand usw.

25 Für die Berechnung der Routen und die Zusendung weiteren Datenmaterials danke ich Herrn Schwichtenberg vom Bundesverband Güterkraftverkehr und Logistik (BGL) e.V.

26 Regional aufgesplittete Daten über Ziel- und Ursprungsorte von Transporten standen für die Untersuchung nicht zur Verfügung.

27 Es wurden die durchschnittlichen Kalkulationssätze für einen 40t - Lastzug, entnommen aus dem Kosteninformationssystem des Bundesverbandes des Deutschen Güterfernverkehrs (BDF) e.V., angesetzt.

Ein Fahrzeugeinsatzkilometer wurde mit dem Durchschnittswert eines 40-t LKW von 0,95 DM angesetzt. Kalkulatorische Wagnisse, Verwaltungskosten und andere Fixkosten wurden bei der Rechnung nicht berücksichtigt. Die ermittelten Werte sind also eher als Untergrenzen anzusehen.

Die Berechnungen ermitteln folgende Ergebnisse: Bei den Nord - Süd Verbindungen entsteht ein zusätzlicher Zeitbedarf von 2:40 h beim Umweg über Österreich und 6:40 h beim Umweg über Frankreich²⁸. In Preisen sind dies etwa 180 bzw. 445 DM. Die Strecke über den Brenner ist ca 170 km länger als der Transit über den Gotthard, die Tour über den Mont Blanc schlägt mit zusätzlichen 410 km zu Buche. Dies sind weitere Kosten in Höhe von 160 bzw. 390 DM. Dazu kommen Straßenbenutzungs- und Tunnelgebühren, so daß sich endgültige Mehrkosten von 560 DM²⁹ für den Umweg über Österreich, 1105 DM für den Umweg über Frankreich ergeben. Bei der Relation Ruhrgebiet/ Benelux - Italien liegen die Mehrkosten des Umwegverkehrs mit 750 DM über den Brenner (zusätzliche 4:30 h und 240 km) und 875 DM über Frankreich (zusätzliche 5 h und 275 km) näher aneinander. Der Umweg über Frankreich ist damit also eine echte Alternative, während er für den Verkehr aus nördlicher Richtung kaum eine Rolle spielen dürfte.

Die geplante Schwerverkehrsabgabe hat, wie oben erwähnt, eine Höhe von 3 Rappen pro tkm, also für einen vollbeladenen 40t-Lkw 1,2 SFr pro km. Der Transitstrecke durch die Schweiz ist ca. 318 km lang³⁰, so daß eine LSWA pro einfachen Transit 381,6 SFr kostet. Der Entwurf für ein neues Transitabkommen der EU mit der Schweiz sieht allerdings nur einen Transitpreis von 325 bis 330 SFr vor³¹. Dies entspräche einer Abgabe in Höhe von 2,5 Rappen pro tkm. Da die internationale Vereinbarung Vorrang vor nationalen Gesetzen hat, soll der niedrigere Preis angenommen werden. Die so ermittelten Zahlen lassen leicht erkennen, daß eine Schwerverkehrsabgabe, die betragsmäßig demgemäß etwa bei 400 DM liegt, keinesfalls in der Lage sein dürfte, die Anhebung des Gewichtslimits überzukompensieren. Zu berücksichtigen wäre höchstens, daß die Zeitersparnis, die ja einen nicht geringen Teil der Kostenunterschiede verursacht, durch längere Wartezeiten an den Schweizer Zollabfertigungsstellen konterkariert wird. Dies dürfte aufgrund des bestehenden Abkommens zur Erleichterung des Grenzübertritts (Abkommen zwischen der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und der Schweizerischen Eidgenossenschaft über die Erleichterung der Kontrollen und Formalitäten im Güterverkehr³²) aber unproblematisch sein.

28 Zeiten, Kilometer und Preise sind gerundet, sie können aufgrund der vielen Unwägbarkeiten nur als Richtlinien verstanden werden. Die genauen Daten aus der Kalkulation sind dem Anhang zu entnehmen.

29 Für die Umrechnung der Fremdwährungen wurden die Devisenkurse vom 16.10.1998 verwendet.

30 Vgl. Sommer, H. and R. Neuenschwander (1997): Auswirkungen der leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe (LSVA) und der Ablösung der Gewichtslimits im Strassengüterverkehr. Zürich, Dienst für Gesamtverkehrsfragen (GVF-Auftrag Nr. 287). S. A-6, Fn. 15.

31 Vgl. Gemperte, Reinhold: Die LSWA - eine europapolitische Nagelprobe. NZZ vom 22./23. August 1998.

32 Vgl. ABl. L 116 vom 8.5.1990, S. 18ff.

Abb. 3: Mehrkosten bei Umfahrung der Gotthard-Route bei alternativen Ausgangs-orten

Hannover - Mailand						
Transit über	zeitl. Mehraufwand	in DM	zus. Fahrleistung	in DM	Gebühren	Mehrkosten
Brenner	2:41	179,85	171	162,83	216,96	559,64
Mt. Blanc	6:38	444,94	409	389,45	270,79	1105,18

Essen - Mailand						
Transit über	zeitl. Mehraufwand	in DM	zus. Fahrleistung	in DM	Gebühren	Mehrkosten
Brenner	4:35	307,36	240	228,53	216,96	752,82
Mt. Blanc	5:07	343,60	274	260,90	270,79	875,29

Quelle: Vgl. Anhang 2.

5. Verkehrspolitische Schlußfolgerungen

Die Aufgabe des 28t-Limits verbunden mit der Einführung einer leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe in der oben beschriebenen Ausgestaltung würde, wie oben dargestellt einen Transit durch die Schweiz ermöglichen, der in den meisten Fällen finanziell günstiger sein dürfte als der zur Zeit übliche Umwegverkehr durch Österreich und Frankreich. Zwei Konsequenzen sind zu erwarten: Kurzfristig findet eine Entlastung vor allem der Brenner - Autobahn statt. Dies ist sicherlich angesichts einer Zunahme um sieben Prozent bei den schweren Nutzfahrzeugen allein in diesem Jahr³³ für Österreich eine positive Nachricht. Die Schweiz hat, wenn die oben vorgenommenen Rechnungen zutreffen, mit einer massiven Rückverlagerung des Umwegverkehrs zu rechnen. Der Umfang dieser Rückverlagerung war mit dem vorhandenen Datenmaterial nicht abzuschätzen. Es ist jedoch davon auszugehen, daß die Rückverlagerung einen Großteil des deutschen, skandinavischen und aus Benelux stammenden Verkehr betrifft. Beim französischen, osteuropäischen und iberischen Verkehr dürften die heutigen Routen die besten sein, eine Verlagerung ist daher unwahrscheinlich. Eine entsprechende Studie von ECOPLAN im Auftrag des Dienstes für

33 Vgl. o.V.: Brenner-Verkehr nimmt weiter zu. Verkehrsrundschau vom 19.10.1998.

Gesamtverkehrsfragen³⁴ tut sich mit einer quantitativen Abschätzung ebenfalls schwer. Der Rückverlagerungseffekt wird mit Plausibilitätsüberlegungen ermittelt. Eine Aufhebung der Gewichtslimite ohne LSVa würde nach dieser Studie dazu führen, daß 75% des gesamten Güterverkehrs über die Schweiz liefen. Für 1994 liefe dies laut ECOPLAN auf eine Rückverlagerung von 25 Mio. t heraus, die wohl komplett dem Verkehrsträger Straße zugerechnet werden dürften. Tatsächlich wurden 1994 nur 6,2 Mio. t über im Transit durch die Schweiz befördert, also etwa ein Viertel. Die Einführung der LSVa reduziert den zusätzlichen Mehrverkehr – der auch hier komplett auf der Straße stattfinden wird – auf 11 Mio. t. Ob diese Reduktion realistisch ist oder die LSVa keine große hemmende Wirkung auf die Rückverlagerung hat, wie in obiger Berechnung ermittelt, läßt sich abschließend nicht sagen.

Eines scheint dafür klar: Die Schweiz wird zur Zeit über diese Verlagerung nicht unglücklich sein. Das Aufkommen aus der LSVa wird für die zu bauende Neue Eisenbahn - Alpentransversale (NEAT)³⁵ dringend benötigt. Die NEAT ist Teil eines Programmes zur Modernisierung der Bahn, welches insgesamt mit 30,5 Mrd. Franken angesetzt ist. Die NEAT wird 45% dieser Mittel verbrauchen und zwar innerhalb einer Bauzeit von 20 Jahren (2000 - 2020).³⁶ Damit entsteht ein Finanzbedarf von 1,5 Mrd. Franken pro Jahr³⁷, von denen die LSVa 835 Mio Fr. beisteuern soll³⁸. Nimmt man den Höchstsatz von 3 Rappen pro Tonnenkilometer wäre dazu ein Transportvolumen von 27,8 Mrd. tkm erforderlich! Tatsächlich beträgt das Transportvolumen zur Zeit aber nur 12,8 Mrd. tkm. Die allgemeine Begeisterung der Schweiz ist also leicht zu erklären. Um das Finanzierungskonzept aufgehen zu lassen fehlen der Schweiz 15 Mrd. tkm. Dies bedeutet mehr als eine Verdoppelung der momentanen Verkehrsleistung, eine Steigerung, die schwerlich mit nationalen Wachstumsraten erklärbar ist. Viel wahrscheinlicher ist daher, daß ausländische Transporteure für einen befristeten Zeitraum in die Schweiz "gelockt" werden und die Finanzierung der NEAT erleichtern sollen. 2004 ist damit allerdings - wie oben beschrieben - Schluß, der Transitverkehr muß entsprechend der Schweizer Verfassung komplett auf die Schiene verlagert werden.

34 Sommer, H. and R. Neuenschwander (1997): Auswirkungen der leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe (LSVA) und der Ablösung der Gewichtslimite im Strassengüterverkehr. Zürich, Dienst für Gesamtverkehrsfragen (GVF-Auftrag Nr. 287).

35 Bei der sogenannten NEAT handelt es sich um eine Eisenbahnachse durch die Alpen. Im wesentlichen werden die veralteten Strecken durch einen Gotthard - Basistunnel und einen Lötschberg - Basistunnel ersetzt. Die Dauer einer Transitfahrt durch die Schweiz verringert sich damit wesentlich.

36 Vgl. Abstimmungstext über "Bau und Finanzierung von Infrastrukturvorhaben des öffentlichen Verkehrs (Bahnmodernisierung)", S. 5f.

37 Vgl. Abstimmungstext über "Bau und Finanzierung von Infrastrukturvorhaben des öffentlichen Verkehrs (Bahnmodernisierung)", S. 8.

38 Vgl. ebd. S. 7.

Zusammengefaßt kann die LSVa also wie folgt beurteilt werden: Die als Lenkungsabgabe propagierte Schwerverkehrsabgabe stellt sich als Finanzierungsinstrument dar, mit dem die Schweiz zeitlich befristet ausländische Transporteure - und damit indirekt auch die Verlader und deren Kunden - besteuert, also vordergründig Steuerexport betreibt. Für die europäischen Transporteure stellt sich diese Situation allerdings positiv dar. Sie werden – wenn auch nur für einen gewissen Zeitraum – billiger nach Italien transportieren können. Ob die LSVa auch aus schweizer Sicht positiv zu beurteilen ist sei zumindest angezweifelt. Die Attrahierung des Alpentransits wird zwar für zusätzliche Einnahmen sorgen, auf der anderen Seite aber negative Externalitäten in Form von weiterer Umweltverschmutzung, Zeitverlusten in Staus, Straßenschäden usw. zur Folge haben, die den Einnahmen gegengerechnet werden müssen. Eine Nutzen-Kosten Analyse könnte also durchaus ergeben, daß es für die Schweiz vorteilhafter wäre, die NEAT aus zusätzlichen Steuermitteln zu finanzieren und den Transitverkehr weiterhin zu limitieren. Dies scheint jedoch politisch nicht möglich, da den Eidgenossen zusätzliche Steuerlasten für ein Projekt, welches hauptsächlich als Zugeständnis an die Belange der EU zu sehen ist, kaum plausibel gemacht werden kann. Die Kosten für die Finanzierung werden damit zumindest zu einem gewissen Teil nicht ins Ausland exportiert, sondern nur in anderer Form von den Schweizer Inländern getragen.

Abstract

Handling Alp transit is a major issue of EU-transportation policy and thus a reason to be at issue with Alpine countries. Especially Austria and Switzerland resent the increasing transit across their territory. While Austria had to adopt the European legislation when entering the European Union, Switzerland as a non-member could keep its own policy. However, in order to better access the European Market, Switzerland now has to accept EU rules for freight traffic. To offset the expected increase in transit following the new legislation, the Swiss government decided to introduce a road pricing instrument. However, this paper shows that the new road prices are too low to deter heavy trucks from using the Swiss transit route. The paper concludes that the government requires a significant increase in transit traffic. Only those additional revenues can finance the railway investment programme (NEAT) national taxes cannot pay for.

Literaturverzeichnis

- BRANDT, E. UND SCHÄFER, P. (1996). "Der alpenquerende Transitverkehr - auf der Suche nach "sustainable mobility"." Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 67(3).
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR (1995). Informationen zur Autobahngebühr ab 1.1.1995 für schwere LKW. Bonn, Bundesministerium für Verkehr.
- ECKHARDT, K. (1993). Probleme einer Umweltpolitik mit Abgaben. Frankfurt, Berlin, Bern, Peter Lang.
- ECMT (1996). Taxation of international goods transport by road, European Conference of Ministers of Transport.

EUROPÄISCHE UNION (1990). Abkommen zwischen der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und der Schweizerischen Eidgenossenschaft über die Erleichterung der Kontrollen und Formalitäten im Güterverkehr ABl. L 116 vom 8.5.1990.

EUROPÄISCHE UNION (1992). Abkommen zwischen der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und der Republik Österreich über den Güterverkehr im Transit auf der Schiene und der Straße. ABl. L 373 vom 21.12.1992.

EUROPÄISCHE UNION (1994). Beitrittsvertrag "über den Strassen- und Schienenverkehr sowie den kombinierten Verkehr in Österreich". Abl. C 241 vom 29.9.1994.

GEMPERLE, REINHOLD (1998). Die LSVA - eine europapolitische Nagelprobe. NZZ vom 22./23. August 1998.

GENERALDIREKTION 21 DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION (1997). Vehicle Taxation in The European Union 1997. Brüssel, Europäische Kommission.

GÜLLER, P.; DE TOMMASI, R. (1996). Verkehr und Verkehrspolitik in Europa. Zürich, Dienst für Gesamtverkehrsfragen. GVF-Auftrag Nr. 269.

HANSJÜRGENS, B. (1995). "Wie passen "Ökosteuern" in das Steuersystem." Konjunkturpolitik 41(3).

HÜSLER, W. (1990). Konservatismus in der Verkehrspolitik. In: T. Koenigs and R. Schaeffer: Fortschritt vom Auto.

O.V. (1998). Brenner-Verkehr nimmt weiter zu. VerkehrsRundschau vom 19.10.1998.

O.V. (1998). Die LSVA nimmt die größte Hürde. NZZ vom 28.09.1998.

OTT, K. (1990). Die Alpen in der Klemme. Transit: Das Drama der Mobilität. P. C. Mayer-Tasch, W. Molt and H. Tiefenthaler. Zürich, Schweizer Verlagshaus.

SCHWEIZERISCHER BUNDESRAT (1994). Verordnung vom 26. Oktober 1994 über die Schwerverkehrsabgabe, AS 1994 2509.

SCHWEIZERISCHER BUNDESRAT (1994). Volksabstimmung vom 20. Febr. 1994, AS 1994 1096.

SCHWEIZERISCHER BUNDESRAT (1998). Abstimmungstext über "Bau und Finanzierung von Infrastrukturvorhaben des öffentlichen Verkehrs (Bahnmodernisierung).

SCHWEIZERISCHER BUNDESRAT (1998). Abstimmungstext über das Schwerverkehrsabgabengesetz.

SOMMER, H. UND R. NEUENSCHWANDER (1997). Auswirkungen der leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe (LSVA) und der Ablösung der Gewichtslimite im Strassengüterverkehr. Zürich, Dienst für Gesamtverkehrsfragen (GVF-Auftrag Nr. 287).

ZOBEL, A. (1991). "Fiskalische Belastungen im Straßengüterverkehr im Spannungsfeld von Harmonisierungs-, Wegekosten- und Lenkungsüberlegungen." Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 62(1991).

Anhang 1: Entwicklung des alpenquerenden Transits

Abb. 4: Alpenquerender Transit, Import und Export - Eisenbahn in Mio. t

	Schweiz		Österreich	Frankreich	Total
	St. Gotthard	Simplon G. St. Bernhard St. Bernadino			
1985	11,2	2,8	4,7	7,5	26,2
1990	13,6	4,3	5,5	7,2	30,6
1992	12,4	5,0	8,2	6,8	32,4
1993	11,7	4,3	7,6	7,0	30,6
1994	13,2	4,7	8,3	7,7	33,9
1995	13,6	4,4	8,4	8,0	34,4
1996	11,7	4,0	7,9	9,7	33,3

Abb. 5: Alpenquerender Transit, Import und Export - Straße in Mio. t

	Schweiz		Österreich	Frankreich	Total
	St. Gotthard	Simplon G. St. Bernhard St. Bernadino			
1985	1,9	0,8	14,3	12,3	29,3
1990	3,1	1,1	13,6	21,8	39,6
1992	3,9	1,2	16,5	23,1	44,7
1993	4,5	1,1	17,1	24,7	47,4
1994	5,1	1,1	17,6	26,5	50,3
1995	5,5	1,1	20,0	25,8	52,4
1996	5,9	1,2	19,0	25,0	51,1

Anhang 2: Kosten des Umwegverkehrs

Hannover - Mailand

Transit Über	Dauer (in Stunden)	zeitl. Mehraufwand	in DM
Gotthard	15:56	---	---
Brenner	18:37	2:41	179,85
Mont Blanc	22:34	6:38	444,94

Kilo- meter	zus. Fahrleistung	in DM
1009	---	---
1180	171	162,83
1418	409	389,45

Straßen- und Tunnelgebühren	

	216,96
	270,79

=

Mehrkosten

559,64
1105,18

Essen - Mailand

Transit Über	Dauer (in Stunden)	zeitl. Mehraufwand	in DM
Gotthard	14:07	---	---
Brenner	18:42	4:35	307,36
Mont Blanc	19:14	5:07	343,60

Kilo- meter	zus. Fahrleistung	in DM
891	---	---
1131	240	228,53
1165	274	260,90

Straßen- und Tunnelgebühren	

	216,96
	270,79

=

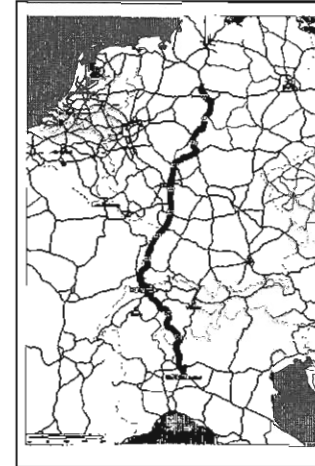
Mehrkosten

752,82
875,29

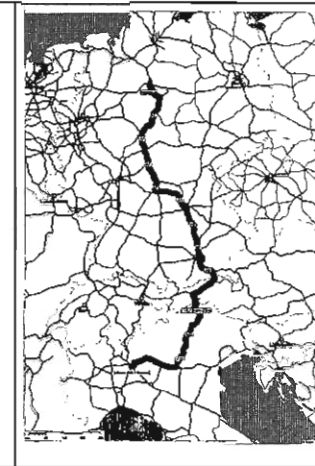
Anhang 3: Alternativrouten Deutschland - Italien

Hannover - Mailand

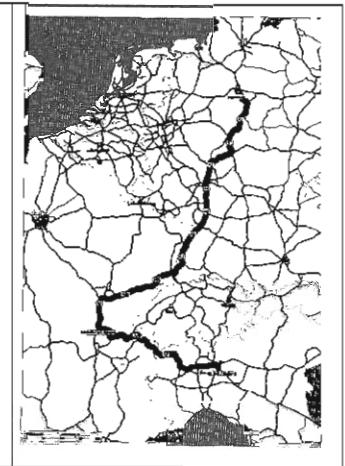
St. Gotthard



Brenner

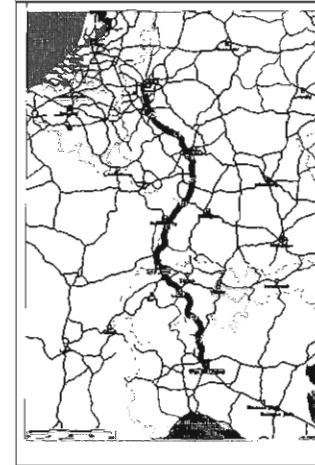


Mont Blanc

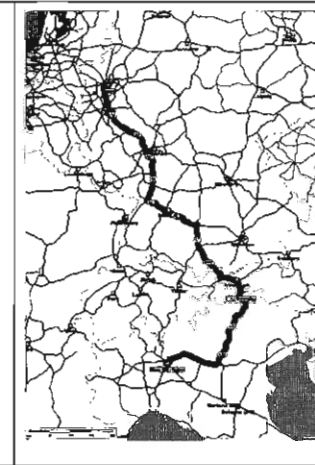


Essen - Mailand

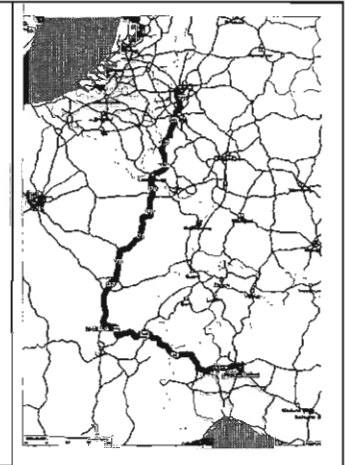
St. Gotthard



Brenner



Mont Blanc



Quelle: Routenplaner "Map & Guide"

Bestimmung wechselseitiger Verhaltenserwartungen von Kunden und Mitarbeitern als Beitrag zur Kundenorientierung: Vergleich von zwei aus Fremdbeschreibungen gewonnenen Idealbildern am Beispiel des öffentlichen Personennahverkehrs

VON CHRISTIAN SCHNIPPE, GREIFSWALD

1. Einleitung

Die Notwendigkeit für Kundenorientierung und Kundennähe wird heutzutage kaum mehr bestritten. Gute Beziehungen zum Kunden sind eine Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Auf Ebene des strategischen Managements fällt es nicht schwer, Kundenorientierung mit aufzunehmen in den Katalog der Unternehmensziele. Doch was ist genau für den einzelnen Mitarbeiter unter diesen Begriffen zu verstehen? Dem abstrakten unternehmerischen Globalziel 'Kundenorientierung' wird ein Mitarbeiter sicherlich zustimmen können, nur kann er es auch mit Inhalt füllen? Für Mitarbeiter stellt sich in ihrem beruflichen Alltag die Frage, was Kundenorientierung konkret für seinen Arbeitsplatz bedeutet und wie sie kundenorientiertes Verhalten umsetzen sollen.

Im folgenden wird am Beispiel des öffentlichen Personennahverkehrs erläutert, was die Kunden von Verkehrsunternehmen von dem Fahrpersonal erwarten. Kundenorientierung darf allerdings keine Einbahnstraße sein. Den Kunden muß ebenfalls klar sein, was von ihnen erwartet wird. Aus diesem Grund wird ebenso dargestellt, welche Verhaltensweisen von Fahrgästen in den Augen der Busfahrerinnen und -fahrer wünschenswert sind.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Zum Begriff der Kundenorientierung

Versteht man Kundenorientierung nicht als kurzfristige und taktische Managementanweisung, sondern als langfristige und strategische partnerschaftliche Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse der internen und externen Kunden, so kann dieses Konzept als Führungsphilosophie verstanden werden, die auf das Unternehmen als Ganzes abzielt. Kundenorientierung wird zu einer Geisteshaltung oder einem Denkstil, der sich unternehmensweit erstreckt und so zu einem strategischen Erfolgsfaktor werden kann. Kundenori-

Anschrift des Verfassers:

Dipl.-Psych. Christian Schnippe
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Institut für Psychologie
Abteilung für Sozial-/Arbeits- & Organisationspsychologie
Franz-Mehring-Str. 47
17487 Greifswald

entierung heißt, die Nutzenerwartungen der Kunden kennen und erfüllen. Kundenorientierung heißt nicht, die Kernstücke der Dienstleistung oder des Produktes zugunsten des Zusatznutzens zu vernachlässigen. Wie der Begriff Zusatznutzen schon sagt, ist es selbstverständlich, daß die originären Leistungen und der Grundnutzen von Produkten gegeben sein müssen. Die generelle Verfügbarkeit eines Produktes, technisch-materielle Aspekte, seine Sicherheit und Gebrauchstüchtigkeit - um nur einige Gesichtspunkte zu nennen - müssen selbstverständlich gewährleistet sein, aber darüber hinaus eben auch Fragen der Ästhetik, des Komforts, des Services und dergleichen, um in einem kundenorientierten Sinn die Bedürfnisse der Konsumenten zu erfüllen. Doch erst im „added value“ steckt die Möglichkeit zur wahren Kundenorientierung. Wenn man latente Bedürfnisse befriedigen kann, kann man seine Kunden begeistern.

2.2 Die Bedeutung der Kundenorientierung für den einzelnen Mitarbeiter

Im Rahmen eines ganzheitlichen Qualitätsverständnisses wie es z.B. im Total-Quality-Management zum Ausdruck kommt¹, ist jeder Mitarbeiter Kunde und Zulieferer zugleich: zum einen greift er auf Arbeitsergebnisse eines Kollegen zurück und ist deshalb sein Kunde, zum anderen fertigt er Arbeiten an, die an ihm nachgeschaltete Stellen weitergegeben werden und ist somit deren Zulieferer. Vor diesem Hintergrund ist Kundenorientierung der übergeordnete Begriff, der Mitarbeiterorientierung beinhaltet. Der Weg zur Kundenorientierung führt über die Mitarbeiter. Die Voraussetzung für Orientierung am externen Kunden bilden die internen Strukturen (vgl. z.B. v. Lingen 1994², der aufgabenbezogene Motivatoren, umfeldbezogene Motivatoren und Qualitätsprogramme als Ausgangselemente der Mitarbeiterzufriedenheit beschreibt, leider aber ihre Konkretisierung in der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde vernachlässigt). Unzufriedene Mitarbeiter verhalten sich gegenüber Kollegen unkooperativ und gegenüber Kunden abweisend. Als Folge verschlechtern sich sowohl Arbeits- als auch Dienstleistungsklima mittelbar und unmittelbar. Die Qualität der Führung und der Beziehungen der Mitarbeiter determinieren damit die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erheblich, wie auch eine Befragung von 265 Führungskräften verschiedener Branchen zeigt: ein mangelhaftes Betriebsklima wird als stärkster Verhinderer optimaler Kunden-Orientierung gesehen, dicht gefolgt von internen Strukturproblemen³. Das Fazit dieser Studie lautet, daß zwar eine große Bereitschaft vorzufinden ist, sich auf den externen Kunden einzulassen, die Mitarbeiter jedoch nicht als interne Kunden oder Partner betrachtet werden. In den strukturellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens zeigt sich ferner, wie ernsthaft und konsequent Kundenorientierung betrieben wird. Die Relevanz der Mitarbeiterperspektive für die Kundenorientierung zeigt sich

¹ Vgl. z.B. Bühner, R., *Der Mitarbeiter im Total Quality Management*. Stuttgart 1993; Kamiske, G.F. & Brauer, J.P., *Qualitätsmanagement von A - Z: Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements*, München 1993; Zink, K.J., *Total Quality Management*, in: K.J. Zink (Hrsg.), *Qualität als Managementaufgabe: Total Quality Management* (S. 9 - 52) (3. Aufl.), Landsberg/Lech 1994.; Zink, K.J., *TQM als integratives Managementkonzept: das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung*, München 1995.

² Lingen, T.v., *Zufriedenheits-Management*, in: *Planung und Analyse*, Heft 1 (1994), 5 - 13.

³ ohne Verfasser, *Wer oder was verhindert optimale Kunden-Orientierung*, in: *Marketing Journal*, Heft 1 (1996), 190 - 192.

auch an ihrer Berücksichtigung in dem Qualitätsmodell, daß dem von der European Foundation for Quality Management (EFQM) geschaffenen European Quality Award zugrunde liegt. Der Kundenzufriedenheit wird das größte Gewicht in bezug auf die Gesamtqualität zugesprochen. Die Mitarbeiterorientierung und Führung bekommen ebenfalls einen hohen Stellenwert, indem sie sowohl als Potentialfaktor berücksichtigt werden, die Qualität sicherstellen sollen, wie auch ergebnisorientiert überprüft werden in Form der Mitarbeiterzufriedenheit⁴.

Die Arbeitstätigkeiten von Menschen in Unternehmen läuft in organisierten Gruppen ab⁵. In diesen Organisationen übernehmen die Individuen vorgegebene Rollen, die festgelegt sind über Tätigkeits- und Stellenbeschreibungen, Arbeitsverträge oder Organigramme⁶ oder sich aus informellen Absichten, Erwartungen und Übereinkünften ergeben, die sich im Laufe der Zusammenarbeit entwickelt haben⁷. Damit ein Arbeitnehmer seine Rolle ausüben kann, muß er die Anforderungen und Erwartungen kennen, die an ihn als Rolleninhaber gerichtet sind. Der Rollenbegriff wird in der Literatur nicht eindeutig gefaßt. Unter einer sozialen Rolle versteht man üblicherweise eine Menge an Verhaltensmustern, die dem Rolleninhaber von seiner Gesellschaft oder Gruppe zugewiesen wird bzw. an eine Position geknüpfte Verhaltensformen. An den Rollenträger werden normative Verhaltenserwartungen gerichtet, die dieser mit mehr oder weniger breitem Spielraum zu erfüllen hat⁸. Für Zeithaml, Berry und Parasuraman⁹ sind Rollenkonflikte ebenso wie ein unklares Rollenverständnis Gründe, die zu einer unzureichenden Dienstleistungsqualität beitragen. Im Rahmen ihres Gap-Modells der Dienstleistungsqualität¹⁰ beeinflussen fünf Lücken bei der Erstellung einer Dienstleistung die Qualitätswahrnehmung dieser Leistung. Rollenkonflikte und ein unklares Rollenverständnis tragen in ihrem Modell dazu bei, die Diskrepanz zwischen der Spezifikation der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Leistung

⁴ Pepels, W., Qualitätscontrolling bei Dienstleistern, München 1996; Zink, K.J., Total Quality Management als europäische Herausforderung, in: K.J. Zink (Hrsg.), Business Excellence durch TQM: Erfahrungen europäischer Unternehmen (S. 1 - 29), München 1994; Zink, K.J., TQM als integratives Managementkonzept: das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München 1995.

⁵ Irle, M., Verhalten in organisierten Gruppen in: C.F. Graumann (Hrsg.), Handbuch der Psychologie. Bd. 7: Sozialpsychologie. Halbbd. 2. Führungsbereiche (S. 1865-1890), Göttingen 1972.

⁶ Rosenstiel, L. v., Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 321-351), Göttingen 1995.

⁷ Neuberger, O., Personalentwicklung, Stuttgart 1994.

⁸ Sader, M., Rollentheorie, in: C.F. Graumann (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Band 7: Sozialpsychologie. 1. Halbband: Theorien und Methoden (S. 204 - 231), Göttingen 1969; Wiswede, G., Rollentheorie, Stuttgart 1977.

⁹ Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A., Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen (S.107 - 136), Wiesbaden 1991.

¹⁰ Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A., Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen (S.107 - 136), Wiesbaden 1991; Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L., Qualitätsservice, Frankfurt 1992.

zu vergrößern (Gap 3), also das Ausmaß, in dem der Mitarbeiter die Dienstleistung nicht auf dem von der Unternehmensführung erwarteten Niveau erbringt.

Wenn Kundenorientierung als Unternehmensphilosophie festgeschrieben wird, ist es notwendig, sie in die Rollen der Mitarbeiter zu integrieren. Zur Entwicklung eines klaren, kundenorientiert ausgerichteten Rollenverständnisses ist es notwendig, daß jeder Mitarbeiter entsprechende Qualifikationen mitbringt, ausgebildet ist und notwendige Informationen erhält. Hierzu sind u.a. erforderlich:

- Informationen über Unternehmensgrundsätze, -politik und -ziele in bezug auf Kundenorientierung und darüber, wie sie zu erfüllen sind;
- konkrete Arbeitsanweisungen, kundenorientiert zu handeln;
- Verfahrensweisen der Leistungsbewertungen, die Kundenorientierung belohnen;
- Kenntnis über Produkte, Dienstleistungen und Neuerungen im eigenen Unternehmen;
- Fähigkeit, mit Veränderungen Schritt halten zu können;
- eine kundenorientierte Ausbildung.

Ein klares Rollenverständnis hilft dem einzelnen Mitarbeiter, sein individuelles Verhalten in das Handeln der Organisation einzupassen. Er findet sich in der Organisation zurecht, es wird ein harmonisches, konfliktfreies Arbeitsverhalten ermöglicht, da die Erwartungen an das für diese Position gewünschte Verhalten definiert sind.

Bei der Festlegung, was in bezug auf Kundenorientierung von einem Mitarbeiter seitens des Unternehmens erwartet wird und wie diese Anforderungen konkret umzusetzen sind, müssen Rollenkonflikte vermieden werden. Diejenigen Mitarbeiter mit direktem, unmittelbarem Kontakt zu externen Kunden sind der Gefahr von Rollenkonflikten im besonderen ausgesetzt. Sie bilden die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden. Sie sind in der mißlichen Position, zwei Herren dienen zu müssen: sie haben sowohl die Erwartungen der Kunden als auch die Erwartungen der Firmenleitung zu erfüllen. Somit scheinen Rollenkonflikte vorprogrammiert. Typische Konflikte bei dem Bemühen um Kundenorientierung können sich z.B. ergeben, wenn:

- der Mitarbeiter seine ganze Aufmerksamkeit den persönlich anwesenden Kunden zuteil werden lassen soll, gleichzeitig aber das Telefon spätestens nach dem dritten Klingeln zu bedienen hat;
- jeder Kunde ausführlich beraten werden soll, gleichzeitig aber Wartezeiten zu vermeiden sind;
- die Verpflichtung zur schriftlichen Dokumentation die Zeit zur Kundenbetreuung reduziert;

- das Ziel, den Bedürfnissen des Kunden zu dienen (Kundenorientierung) sich nicht mit der unternehmerischen Strategie (Umsatzorientierung) verträgt.

Neuere Arbeitskonzepte (z.B. Gruppenstrukturen) und -inhalte (wie etwa Kundenservice) machen es nötig, die Arbeitsabläufe neu aufeinander abzustimmen. Neuberger¹¹ stellt hierzu die Techniken der Rollenklärung/Rollenanalyse (Ziele: Transparenzmachen und Neudefinition gegenseitiger Rollenerwartungen) und des Rollenverhandeln (Ziel: Gewinnen größeren Einflusses auf andere bei gleichzeitiger Verringerung deren Einflusses auf die eigene Arbeit) vor.

Eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie kann sinngebende Funktion für die Arbeit des Einzelnen haben¹². Die eigene Arbeitstätigkeit wird insofern aufgewertet, als daß jedem Mitarbeiter die Relevanz des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg vermittelt wird. Es wird zum einen das Eingebundensein in ein Netz verschiedenster aufeinander bezogener Arbeitsschritte verdeutlicht (Schnittstellen zu den internen Kunden), zum anderen wird hervorgehoben, daß nicht nur die Mitarbeiter im unmittelbaren Kontakt zum externen Kunden das Image eines Unternehmens prägen, sondern jedes „Rädchen im System“ beteiligt ist.

Damit verbunden ist die Legitimationsfunktion der Kundenorientierung für die eigene Arbeit. Durch verstärkte Konzentration auf die Bedürfnisse der externen Kunden kann nach Blickle und Müller der einzelne Mitarbeiter gegenüber seinem sozialen Umfeld „rechtfertigen, was man bei seiner Arbeit tut“. Der Mitarbeiter kann die Orientierung des Unternehmens an den Bedürfnissen des Kunden und am Gemeinwohl hervorheben und ist nicht gezwungen, ausschließlich finanzielle Interessen als einziges Unternehmensziel anzugeben. Den Beschäftigten werden Argumentationshilfen zur Verfügung gestellt, die ein Darstellen der eigenen Arbeitstätigkeit in einem guten Licht ermöglichen, da das soziale Umfeld vermutlich positiv darauf reagieren wird, daß es ein Unternehmen gibt, welches die Belange der Kunden in den Vordergrund rückt.

Dadurch daß sich jeder Mitarbeiter selbst fragt, wer sein (interner oder externer) Kunde ist, für wen er eine Arbeit durchführt und was es diesem Kunden nutzt, ist eine verstärkte Reflexion über die eigene Tätigkeit zu erwarten. Zudem liegt darin ein Auslöser für intensivierte Kommunikation zwischen den internen Kunden (den vor- und nachgelagerten Mitarbeitern). Neben den hieraus zu erwartenden Qualitätsverbesserungen ist zu berücksichtigen, daß die Möglichkeit zu sozialen Kontakten in den Augen von Arbeitnehmern ein höchst wichtiges und bedeutungstiftendes Element einer Arbeitstätigkeit ist¹³.

¹¹ Neuberger, O., Personalentwicklung, Stuttgart 1994.

¹² Blickle, G. & Müller, G.F., Kundenorientierung, schlanke Produktion und flache Hierarchien aus psychologischer Sicht, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 39 (1995), 133 - 138.

¹³ Semmer, N. & Udrys, I., Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 133 - 165), Bern 1995.

2.3 Die Bedeutung der Kundenorientierung für den Kunden

Kundenorientiertes Verhalten einer Organisation und ihrer Mitarbeiter ist für den Kunden spürbar. Für einen Kunden wird jedes Kontakterlebnis mit dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern und den Produkten bzw. Dienstleistungen zu einem Qualitätserlebnis¹⁴. Diese auch als „moments of truth“¹⁵ bzw. „Augenblicke der Wahrheit“¹⁶ bezeichneten Kontakterlebnisse müssen nicht in direkter Linie mit dem Produkt oder der Leistung stehen. Im Umfeld gewonnene Erkenntnisse (wie Kontakthanbahnung, Betreuung, genereller Verhaltensstil) tragen ebenso zum Kundenurteil über Qualität und Grad an Kundenorientierung bei wie die direkten Erfahrungen aus Gebrauch des Produktes oder Inanspruchnahme der Dienstleistung. Waren die Kontakterlebnisse positiver Natur, ergeben sich für die Unternehmensseite positiven Reaktionen (Kundenzufriedenheit, hohe Wiederkaufraten, positive word-of-mouth, etc.). Fällt die Bewertung der Berührungen negativ aus, so lenken sie das Kundenverhalten in unerwünschte Bahnen. Neben Abwanderung, Beschwerden oder Inaktivität bei gleichzeitigem stillschweigenden Ärger (unvoiced complains) werden die Erfahrungen auch an das persönliche Umfeld weitergegeben¹⁷.

Dem Verhalten der Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt kommt eine besondere Bedeutung zu, da diese eine wesentliche Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen darstellen. Das Mitarbeiterverhalten nimmt Einfluß auf das Kundenwohlbefinden, genauso wie das Kundenverhalten das Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinflusst. Diese Reziprozität kann mit dem Interaktionsbegriff näher spezifiziert werden. Interaktionen sind nicht allein auf Kommunikation in Form sprachlicher Äußerungen bzw. auf manifeste Inhalte des Informationsaustausches zu reduzieren. Auch diejenigen Verhaltenskomponenten, die für die Beziehungsebene (die interpersonalen Wahrnehmungen und interindividuellen Beziehungen) eine maßgebliche Bedeutung haben, tragen zur wechselseitigen Beeinflussung zwischen den Akteuren bei.

Bei den gezeigten Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Umgang mit Kunden kann man zwischen instrumentellen und sozialen Handlungen unterscheiden¹⁸. Instrumentelle Handlungen sind allein auf die Lösung von Problemen des Kunden. Dabei wird die zwischen-

¹⁴ Stauss, B., „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen (S. 345 - 365), Wiesbaden 1991; Töpfer, A. & Mehdorn, H., Total Quality Management, Neuwied 1993.

¹⁵ Normann, R., Service Management: Strategie and leadership in service business (2nd ed.), Chichester 1991.

¹⁶ Stauss, B., „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen (S. 345 - 365), Wiesbaden 1991; Stauss, B., Augenblicke der Wahrheit, in: Absatzwirtschaft, Heft 6 (1991), 96 - 105.

¹⁷ Stauss, B. & Seidel, W. (1996). Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden-Leistung verbessern-Kunden binden. München: Hanser.

¹⁸ Nerdinger, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994.

menschliche Komponente nicht berücksichtigt. Es geht ausschließlich um technisch-funktionale Handlungen, bei denen die Bedienten „wie Objekte *behandelt* werden“¹⁹. Sie dienen nach Klaus²⁰ der „Sachzweck-Erfüllung“. Das Kassieren im Supermarkt, das Franieren eines Briefes durch den Postmitarbeiter oder das Lenken eines Busses sind Beispiele für instrumentelle Handlungen.

Soziale Handlungen zielen auf den zwischenmenschlichen Kontakt zwischen Service-Mitarbeitern und Kunden ab, der über die wechselseitige Behandlung als Objekte hinausgeht. Die Interaktionspartner behandeln sich als Subjekte. Den sozialen und psychologischen Bedürfnissen sowie der Persönlichkeit des Interaktionspartners wird Rechnung getragen. In alltäglichen Interaktionen zählt der Austausch von Höflichkeiten und Achtungsbezeugungen in diese Kategorie. Diese zeigen sich unter anderem in Blickkontakt, freundlichem Lächeln und einer persönlichen Anrede. Es geht darum, ob der andere „als Individuum wahrgenommen und in eine Konversation wirklich eingeschlossen wurde, und ob Freundlichkeit und menschliche Wärme in der Interaktion spürbar waren“²¹.

Wong und Tjosvold²² haben das Kommunikationsverhalten zwischen Bankangestellten und Kunden untersucht. Sie kommen zu dem Ergebnis, daß Kunden trennen können zwischen dem generellen Service eines Unternehmens und der Person, die diesen Service leistet. Ihr Urteil stützen die Kunden maßgeblich auf den Kommunikationsstil der Mitarbeiter. Ein „warmer“ Kommunikationsstil der Bankmitarbeiter („friendly tone of voice, smiling, closeness to addressee and constant eye contact“, S. 194) wurde dabei positiver bewertet, mehr gemocht und erzeugten mehr Zufriedenheit als Mitarbeiter, die einen „kalten“ Kommunikationsstil („crisp vocal tone, stern expression, distance from the addressee, and avoidance of eye contact“, S. 194) verfolgten. Ebenfalls bei Bankangestellten (allerdings im Rahmen eines Laborexperimentes) haben Suprenant und Solomon²³ den Interaktionsstil der Bankmitarbeiter manipuliert und die Auswirkungen auf die Kundenreaktionen analysiert. Ihre Ergebnisse zeigen, daß individualisierter, persönlicher Service sich positiv auswirkt auf die Beurteilung der Bank und ihrer Mitarbeiter durch die Kunden. Ehrlich gemeinte Höflichkeit und Hilfsbereitschaft seitens der Mitarbeiter als Verhaltensmerkmale für Kundenorientierung („In contrast to an emphasis on *pro forma* courtesy, customized personalisation is based on the desire to assist the customer in attaining the best possible from the service offering for his or her needs“, S. 89; Hervorhebung im Original) dienen demnach nicht nur den Kunden und der Bank, sondern auch sich selbst.

¹⁹ Nerdinger, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994; S. 64; Hervorhebung im Original

²⁰ Klaus, P.G., Service-Qualität im öffentlichen Personenverkehr: Ein „retrograder“ Ansatz zur Analyse und Veränderung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 7 (1994), S. 54 -73.

²¹ Klaus, P.G., Service-Qualität im öffentlichen Personenverkehr: Ein „retrograder“ Ansatz zur Analyse und Veränderung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 7 (1994), S. 62

²² Wong, C.L. & Tjosvold, D., Goal interdependence and quality in services marketing, in: Psychology & Marketing, Vol. 3 (1995), 189-205.

²³ Suprenant, C.F. & Solomon, M.R., Predictability and Personalisation in the service encounter, in: Journal of Marketing, Vol 51 (1987), 86 - 96.

Quartapelle und Larsen²⁴ gehen davon aus, daß die Intensität der Serviceorientierung, ausgedrückt in einem warmen und individuellen Kundenumgang nur eine der beiden Komponenten ist, die das Niveau der Kundenzufriedenheit determinieren. Die vom Kunden erwartete Einbeziehung stellt den zweiten zu beachtenden Faktor dar. Eine übermäßige Einbeziehung führt nach ihrem Verständnis ebenso zur Beeinträchtigung der wahrgenommenen Qualität wie ein zu geringes Maß an Zuwendung. Bei einem zu geringen Grad würde der Kunde sich zu wenig als Individuum berücksichtigt fühlen, zuviel Einbeziehung würde die persönlichen Grenzen des Kunden überschreiten. Er würde sich genötigt fühlen, mehr Involvement oder Engagement dem Prozeß beizumessen, als er zu investieren gewillt ist.

Tab. 1: Mitarbeiterverhalten bei verschiedener Intensität der vom Kunden erwarteten Einbeziehung

	erwartete Einbeziehung		
	niedrig	mittel	hoch
Dienstleistungsbeispiele	Fast-Food Kartenverkauf Supermarkt	Geschäfte Restaurant Banken	Architekten Anwälte Ärzte Geistliche
Sprache	passiv unpersönlich	aktiv umgänglich	sehr aktiv persönlich
Gestik	wenig Gesten wenig Kopfnicken	Gesten und Kopfnicken	physischer Kontakt
Verhalten	keine Gespräche keine Blicke keinerlei Gesichtsausdruck	kurze Gespräche Lächeln	Gespräche intensiver Blickkontakt physische Nähe
Raum	teilweise Sichtbarkeit physische Trennung große Räume Standardstruktur	mittlere Ausmaße	vollständige Sichtbarkeit kleiner Raum Einrichtung
Symbole	wenige unpersönlich niedrige Kosten	einige persönlich	viele sehr persönlich hohe Kosten des Prozesses
Gezeigte Gefühle	geringe Empathie Höflichkeit förmliches Auftreten	Empathie Aufmerksamkeit Interesse	starke Empathie Freundlichkeit Anteilnahme

Quelle: Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996.

²⁴ Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996.

Die vorstehende, von Quartapelle und Larsen²⁵ entnommene Tabelle zeigt für Organisationen und Mitarbeiter mit Kundenkontakt einige Möglichkeiten, den Grad an kundenorientiertem Verhalten zu steuern, um die Konsumentenerwartungen zu treffen. Voraussetzung ist hierfür, daß diese Erwartungen auch bekannt sind.

Kundenorientierung hat noch eine weitere wesentliche Komponente. Kundenorientierung bedeutet auch, daß dem Kunden klar und verständlich gemacht wird, welche Rolle ihm zukommt im Geschäftsprozeß. Definitionsgemäß nehmen Kunden im Geschäftsprozeß eine Konsumentenrolle ein²⁶. Nerdinger²⁷ betont die Notwendigkeit der Rollenklarheit auf Seiten des Bedienten. Dem Kunden muß die eigene Rolle an der Erstellung der geschäftlichen Interaktion und die daran geknüpften Erwartungen klar sein. Hierzu sind die an die Kunden gerichteten Rollenerwartungen vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern eindeutig zu spezifizieren. Rollenklarheit in der Konsumsituation gewinnt der Kunde einmal über eine Orientierung im Raum, zum anderen über funktionelle Orientierung²⁸. Während ersteres die sinnvolle und hilfreiche Gestaltung der Umwelt (z.B. durch Piktogramme, Hinweisschilder, farbliche Gestaltungen, etc.) beinhaltet, umfaßt letzteres das Wissen um die Abläufe bzw. einzelne Teilaufgaben (z.B. das Wissen darüber, welche Schrittfolge durchlaufen werden muß, um Geld von einem Geldautomaten abzuheben). Mangelhafte Rollenklarheit sorgt für Unsicherheit in der Interaktion, reduziert die Effizienz der Performanz und erfordert mehr kognitive Aktivität. Durch eine für den Kunden klar definierte Rolle wird das Ausmaß an persönlicher Betreuung und Hilfestellungen seitens der Mitarbeiter verringert, wodurch Geschäftsbeziehungen effizienter werden²⁹. Diesen Gedanken stützt auch das Konzept der Skripts. Skripts können als kognitive Repräsentationen von Verhaltens- und Ereignissequenzen verstanden werden, die in bestimmten Situationen angemessen bzw. zu erwarten sind. Wenn einem Kunden der gewöhnliche Ablauf der Interaktion geläufig ist (z.B. die verschiedenen Handlungsabfolgen im Skript eines Restaurantbesuchs, von dem Platznehmen am Tisch über die Bestellung bis zum Bezahlen und Verlassen des Restaurants), kann er sich kompetent an der Gestaltung der geschäftlichen Interaktion beteiligen.

2.4 Fragestellung

Die Relevanz der Spezifizierung dessen, was Kundenorientierung auf der Verhaltensebene konkret bedeutet, wurde sowohl für die Mitarbeiter wie auch für die Kunden dargestellt. In der Literatur ist jedoch kaum von genau gefaßten und detailliert beschriebenen berufsbezo-

²⁵ Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996.

²⁶ vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten (5. Aufl.), München 1992.

²⁷ Nerdinger, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994.

²⁸ Wener, R.E., The environmental psychology of service encounters, in: J.A. Czepiel, M.R. Solomon & C.F. Suprenant (Hrsg.), The service encounter. Managing employee/customer interaction in service businesses (S. 101 - 111), Lexington 1985.

²⁹ Suprenant, C.F. & Solomon, M.R., Predictability and Personalisation in the service encounter, in: Journal of Marketing, Vol 51 (1987), 86 - 96.

genen Verhaltensbeschreibungen zu lesen. Noch weniger sind Rollenbeschreibungen für Konsumenten zu finden. Die vorliegende Untersuchung setzt an diesem Punkt an. Es soll eine konkrete Beschreibung derjenigen Verhaltensweisen angestrebt werden, die kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten ausmachen. Da Kundenorientierung wie gezeigt auch bedeutet, dem Kunden die Orientierung in der Situation zu erleichtern, sind außerdem diejenigen Verhaltensweisen zu ermitteln, die Mitarbeiter von den Kunden erwarten, damit der geschäftliche Interaktionsprozeß zur Zufriedenheit aller Beteiligten verläuft.

Der Anspruch auf Konkretisierung der Verhaltensweisen von Kunden und Mitarbeitern schließt die Erarbeitung eines Verhaltenskataloges für jegliche konsumatorische Beziehung aus. Es wird deshalb exemplarisch das Feld des öffentlichen Personennahverkehrs gewählt. Hier geht es um die Beschreibung von Verhaltensmerkmalen eines „idealen“ Fahrers im Umgang mit den Kunden und den verhaltensrelevanten Merkmalen eines „guten“ Kunden in den Augen des Fahrpersonals. Die Analyse soll auf die „Augenblicke der Wahrheit“ beschränkt bleiben. Für die Analyse kundenorientierten Verhaltens sind demnach hier nur diejenigen Situationen relevant, in denen Fahrgast und Fahrer direkt oder potentiell miteinander interagieren können. Der Dienstbeginn eines Busfahrers am Betriebshof oder der Aufbruch des Kunden von seiner Wohnung fallen somit aus der Betrachtung heraus.

3. Methode

3.1 Ermittlung der Merkmale zur Beschreibung des Fahrerhaltens

Die Bestimmung von Merkmalen, die das Verhalten der Fahrerinnen und Fahrer im ÖPNV im Umgang mit ihren Fahrgästen beschreiben, geschah auf zwei Wegen. Zum einen wurde die vom Verband Öffentlicher Verkehrsunternehmen (VÖV) bzw. jetzt Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) herausgegebene und zur Zeit in den Verkehrsbetrieben Verwendung findende Dienstanweisung 'DFKraft (Dienstanweisung für den Fahrdienst mit Kraftomnibussen) Ausgabe 1989' gesichtet und zum anderen wurden über verschiedene empirische Methoden Fahrgäste um Angaben gebeten.

Für die empirische Ermittlung bot sich die Möglichkeit, auf den Datenpool des „Forschungsprojektes ÖPNV“ zurückzugreifen (U. Tränkle & H. Bailer: „Branchenprojekt ÖPNV: Aufgabengestaltung im Fahrdienst bei neuer Technik und moderner Dienstleistung“, BMFT-Förderkennzeichen 01 HK 660 6). 41 strukturierte Tonbandmitschnitte, die Ergebnisse von drei Gruppendiskussionen und schriftliche Auszeichnungen von 40 Befragungen in Fußgängerzonen konnten einer erneuten Analyse unterzogen werden. Die strukturierten Tonbandmitschnitte enthalten 41 im Juni und Juli 1993 in Hamm und Münster durchgeführte Fahrgastbefragungen. Diese hatten eine durchschnittliche Länge von einer Stunde. Die Interviews beinhalteten allgemeine Fragen zum ÖPNV. Fahrgäste sollten eigene Verbesserungsvorschläge für ein attraktiveres Angebot machen um herauszufinden, für welche neuen Dienstleistungsangebote Bedarf bestehen könnte. In diesem Rahmen wurde auch das Fahrerimage thematisiert. Alle für die vorliegende Fragestellung relevanten

Fahrgastäußerungen hinsichtlich des Fahrpersonals wurden während des Abhörens der Bänder transkribiert. Des Weiteren konnten drei im November 1993 durchgeführte Gruppendiskussionen mit Fahrgästen aus Münster berücksichtigt werden. Zielsetzung der Diskussionen war es, Verbesserungsmöglichkeiten des ÖPNV von den Teilnehmern entwickeln und erörtern zu lassen. In diesem Zusammenhang wurden Arbeitstätigkeit und Verhalten des Fahrpersonals zwischenzeitlich zum Diskussionsgegenstand. Da die Ergebnisse der Brainstormings über Kartentechnik dokumentiert wurden, standen sie zu einer erneuten Betrachtung zur Verfügung. Außerdem wurden die schriftlichen Aufzeichnungen zu 40 im Mai 1994 durchgeführten Befragungen in Fußgängerzonen der Innenstädte von Hamm und Münster herangezogen. Sie dienten explorativen Zwecken, um Informationen über das Verhalten des idealen Busfahrers im Vergleich zum tatsächlich gezeigten Verhalten von Fahrern zu gewinnen.

Die Zusammenfügung der Kundenäußerungen hat eine umfangreiche Liste einzelner Merkmale ergeben, nach denen Fahrgäste das Fahrpersonal in der Regel beurteilen. Sie enthält sowohl konkrete Verhaltensweisen (z.B. „öffnet an Haltestellen die Türen auch ein zweites mal“) als auch umfassendere Merkmale (z.B. „hilfsbereit“). Diese Liste wurde mit dem Ziel verdichtet, Ebenen zu finden, auf denen verhaltensrelevante Beschreibungen für Fahrerverhalten ableitbar sind. Die Bildung von Kategorien erschien hierbei als eine pragmatische Lösung.

3.2 Ermittlung der Merkmale zur Beschreibung des Kundenverhaltens

Die Ermittlung der aus Fahrersicht bedeutsamen Merkmale für das Verhalten von Fahrgästen erfolgte über offene Fragen, die bei einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung gestellt wurden. Im Rahmen einer Analyse der Zufriedenheit der Fahrgäste mit dem Verhalten des Fahrpersonals wurden ebenfalls Fahrerinnen und Fahrer befragt, wie sie ihre eigene Arbeit einschätzen. An die Fahrerinnen und Fahrer der Westfalen Bus GmbH wurden im September 1997 Fragebögen und Rückumschläge ausgegeben. An die im Auftrag der Westfalen Bus GmbH fahrenden Firmen wurden Informationsschreiben gesandt, denen Fragebögen und Rückumschläge beigelegt waren. Die Fragebögen für Kunden und Personal sind in wesentlichen Elementen identisch und sind in drei Abschnitte untergliedert: Im ersten Teil ist die Zufriedenheit mit verschiedenen Kriterien des Fahrpersonalverhaltens (z.B. Freundlichkeit, Fahrweise) einzuschätzen, im zweiten Teil sollen die Verhaltenskriterien hinsichtlich ihrer Wichtigkeit beurteilt werden und im dritten Teil werden Angaben zur Soziodemographie erfragt.

Die Fragebögen für das Fahrpersonal enthalten zudem zwei offene Fragen:

- die Frage nach weiteren Merkmalen zur Beschreibung des Fahrpersonalverhaltens, die aus Sicht der Fahrerinnen und Fahrer zu ergänzen wären;
- die Frage nach den Eigenschaften und Verhaltensweisen eines idealen oder guten Fahrgastes.

Am Ende des Befragungszeitraums lagen 247 auswertbare Fragebögen des Fahrpersonals (Rücklauf - sofern ermittelbar - 29,1 %) vor. Die Fahrpersonalstichprobe besteht überwiegend aus Männern (95 % Fahrer). Die jüngste auskunftgebende Person ist 24 Jahre alt, die älteste 69 Jahre (das durchschnittliche Alter beträgt 42 Jahre). 75 % der Fahrer haben mehr als 6 Jahre Berufserfahrung im Fahrdienst. Das Verhältnis der Fahrer von Auftragnehmern zu denen der Westfalen Bus GmbH ist annähernd identisch (53 % der Fragebögen wurden von Fahrern der Auftragnehmer ausgefüllt).

Zu der Frage nach dem idealen Fahrgast enthielten 167 der 247 eingegangenen Fragebögen Angaben. Die Anmerkungen enthielten sowohl einzelne Adjektive wie auch ausführliche Charakterisierungen über mehrere Sätze. Aus diesem Grund wurde jede Anmerkung in ihre einzelnen Komponenten aufgeschlüsselt. Die hierdurch entstandenen 437 Aussagen wurden zu inhaltlich zusammengehörenden Aspekten gruppiert. 40 der 247 Fragebögen listeten ein oder mehrere Merkmale zur Beschreibung des Fahrpersonalverhaltens auf, die nicht in der ursprünglichen Liste des Fragebogens aufgeführt waren. Insgesamt wurden 73 Kriterien niedergeschrieben, von denen einige mehrfach genannt wurden.

4. Ergebnisse

4.1 Verhaltensrichtlinien für Mitarbeiter im Fahrdienst aus der DFKraft

Die DFKraft betont in den einleitenden Worten, daß „Sicherheit, Ordnung und Kundendienst“³⁰ die obersten Grundsätze für den Betrieb der Kraftomnibusse darstellen. Gegenüber Fahrgästen und anderen Verkehrsteilnehmern „hat sich“ der Fahrbedienstete „partnerschaftlich“ zu verhalten. Voraussetzungen für die Eignung zum Fahrdienst ist neben dem Beherrschen „erforderlicher technischer Fähigkeiten“ auch die persönliche Eignung, insbesondere „Verantwortungsbewußtsein, Zuverlässigkeit und Umsicht“.

Die nachfolgende Tabelle bietet eine Übersicht über die in der DFKraft aufgeführten Verhaltensanweisungen für einen Mitarbeiter im Fahrdienst. Dabei wurde die DFKraft nach folgender Systematik analysiert:

- Durchsicht aller Verweise unter dem Stichwort „Fahrgast“ im Alphabetischen Sachregister (das Stichwort „Kunde“ existiert nicht);
- Durchsicht des Abschnitts V der DFKraft („Kundendienst“);
- Durchsicht aller Paragraphen, in denen die Wörter „Fahrgast“ bzw. „Fahrgäste“ vorkommen.

³⁰ Verband Öffentlicher Verkehrsbetrieb (VÖV) (Hrsg.), DFKraft: Dienstanweisung für den Fahrdienst mit Kraftomnibussen, Köln 1989.

Tab. 2: Anweisungen zum Kundenumgang für Mitarbeiter im Fahrdienst laut DFKraft

Höflichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - höfliches und sachliches Verhalten (§ 71, Abs. 1) - jeder Bedienstete soll die Fahrgäste so behandeln, wie er selbst als Fahrgast behandelt zu werden wünscht (§ 71, Abs. 1) - bei vollbesetztem Fahrzeug sind weitere Fahrgäste höflich auf das folgende Fahrzeug zu verweisen (§ 71, Abs. 2; § 49) - höfliches, aber bestimmtes Hinweisen auf die Beförderungsbedingungen bei gegen diese Bedingungen verstoßenden Personen (§ 71, Abs. 6) - höfliche, kurze und sachgemäße Auskünfte erteilen (§ 71, Abs. 3)
Rücksichtsvolles Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> - Fahrweise rücksichtsvoll auf stehende Fahrgäste einstellen (§ 47, Abs. 8) - hilflosen und verletzten Personen innerhalb und außerhalb des Fahrzeuges ist Hilfe zu leisten (§ 82)
besonnenes Auftreten	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstbeherrschung auch bei Beleidigungen nicht verlieren (§ 71, Abs. 5) - bei Fahrzeugbrand sind die Fahrgäste ruhig zum Verlassen des Fahrzeuges aufzufordern (§ 29, § 84)
Entgegenkommen des Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> - es ist ein „höchstmöglich kundenfreundlicher Betriebsablauf anzustreben“, d.h. z.B. auf sich nähernde Fahrzeuge anderer Linien zu warten oder festgelegte Anschlüsse sicherzustellen (§ 51) - Fahrgästen ist das Einsteigen an Endhaltestellen möglichst frühzeitig zu gestatten (§ 52) - herannahende Fahrgäste, die sich „unweit“ des Fahrzeuges befinden, sind mitzunehmen (§ 47, Abs. 5) - wenn das Fahrzeug im Haltestellenbereich erneut zum Stehen kommt, „soll“ der Fahrer das Einsteigen erneut zulassen, außerhalb des Haltestellenbereichs „sollte“ dieses unterbleiben (§ 47, Abs. 1 u. 7) - der Fahrer muß über Wechselgeld verfügen und soll nach Möglichkeit wechseln, falls nötig sind auch andere Fahrgäste zu fragen, ob sie wechseln können (§ 73)
Ordnung	<ul style="list-style-type: none"> - höfliches, aber bestimmtes Hinweisen auf die Beförderungsbedingungen bei gegen diese Bedingungen verstoßende Fahrgäste (§ 71, Abs. 6) - Fahrgäste sind nur aus Sicherheitsgründen oder zur Aufrechterhaltung der Ordnung des Fahrzeuges zu verweisen (§ 71, Abs. 7) - der Fahrer muß sich vergewissern, daß jeder Fahrgast einen gültigen Fahrausweis mit sich führt oder ihm einen solchen verkaufen (§ 72) - Fundsachen dürfen nur nach Feststellung der Personalien an den Verlierer gegen Quittung zurückgegeben werden, nach Möglichkeit vor zu notierenden Zeugen (§ 74)
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - vor Abfahrt und Türenschießen vergewissern, daß keine Fahrgäste gefährdet werden (§ 47, Abs. 6)

	<ul style="list-style-type: none"> - Fahrgäste sind aus Sicherheitsgründen des Fahrzeuges zu verweisen, z.B. wenn das Fahrzeug defekt im Bereich eines Bahnübergangs steht oder ein Hindernis zum Verlassen der befestigten Straße zwingt (§ 71, Abs. 6; § 23; § 29) - in einem abgeschlossenen Fahrzeug dürfen sich keine Fahrgäste befinden (§ 33) - befinden sich Fahrgäste in einem auf der Strecke stehenden fahrunfähigen Fahrzeug, muß sich mindestens eine Tür öffnen lassen (§ 32) - Fahrgäste nicht gefährden beim direkten Anfahren an den Bordstein einer Haltestelle (§ 47, Abs. 2) - Fahrgäste dürfen nur im stehenden Fahrzeug bedient werden (§ 47, Abs. 4; § 50) - bei Gefährdung der Verkehrssicherheit des Fahrzeuges ist dieses „von Fahrgästen zu räumen“ (§ 83)
Auskünfte	<ul style="list-style-type: none"> - Unterhaltungen oder das Bedienen der Fahrgäste während der Fahrt sind verboten (§ 50) - Auskünfte sind höflich, kurz und sachgemäß zu erteilen (§ 71, Abs. 6) - bei Änderungen des Fahrtzieles und die Weiterfahrt behindernden Störungen sind die Fahrgäste über die Änderung, ihre Begründung und mögliche Verzögerungen zu informieren (§ 71, Abs. 4; § 81, Abs. 7) - rechtzeitige und deutliche Ankündigung von Haltestellennamen und Umsteigestellen (§ 47, Abs. 2)
Sauberkeit	<ul style="list-style-type: none"> - der Fahrer hat sich um die Sauberkeit des Fahrzeuginnenraumes zu kümmern; von Fahrgästen, die ein Fahrzeug verunreinigen, sind die dafür vorgesehenen Gebühren einzuziehen bzw. Namen und Anschrift festzustellen (§ 75)

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Der „ideale“ Busfahrer aus Sicht der Kunden

Die in Tabelle 3 wiedergegebene Ordnung erhebt nicht den Anspruch sich gegenseitig ausschließender Kategorien. Die Verhaltensmerkmale in der linken Spalte sind eher als Klasse oder Rubrik zu verstehen, unter der alle in Frage kommenden Äußerungen gruppiert wurden. Sie sind keine Faktoren, da die Zuordnung der Beschreibungen zu den Merkmalen aufgrund einer gewissen intuitiven Plausibilität geschah. Diese konnte in Diskussionen mit Beteiligten des Forschungsprojektes bestätigt werden. Zudem wurden Relevanz und Sinnhaftigkeit bereits in mehreren Kundenbefragungen bestätigt³¹.

³¹ Runde, B. & Schnippe, C., Zum Einfluß des Fahrpersonals auf das Qualitätsmanagement im öffentlichen Personennahverkehr, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 41 (1997), 62-73; Schnippe, C., Was Fahrerinnen und Fahrer zur Dienstleistungsqualität beitragen, in: Der Nahverkehr, Heft 12 (1996), 12-16; Schnippe, C. & Stelte, M., Wie zufrieden sind die Fahrgäste mit den Busfahrern tatsächlich? in: Der Nahverkehr, Heft 9 (1998), 26-33.

Einige Äußerungen könnten durchaus anderen Merkmalen zugeordnet werden, genauso wie eine feiner oder gröbere oder andere Ordnung denkbar wäre. Es soll jedoch kein kategoriales Verhaltensbeschreibungssystem für das Fahrpersonal erstellt werden, sondern Merkmale für Fahrpersonalverhalten gefunden werden, die eine Einstellungsmessung zulassen. Dabei sollen sie so konkret wie möglich sein und möglichst nah an den Formulierungen der Fahrgäste bleiben.

Tab. 3: Merkmale des „idealen“ Busfahrers aus Sicht der Kunden

Freundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - ist freundlich / nicht unfreundlich - ist nett - ist sympathisch - ist höflich / nicht unhöflich - schimpft oder meckert nicht (reagiert z.B. freundlich, wenn das Haltesignal irrtümlich gedrückt wird) - grüßt seine Fahrgäste - lächelt / macht ein freundliches Gesicht / ist nicht mürrisch
Geduld	<ul style="list-style-type: none"> - zeigt einen geduldigen / gelassener Umgang mit Fahrgästen - ist nicht hektisch - regt sich nicht auf - ist belastbar - hat gute Nerven / läßt sich nicht provozieren
Hilfsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> - ist zuvorkommend und hilfsbereit - ist Behinderten, alten Menschen, Personen mit Kinderwagen oder Gepäck beim Ein- und Aussteigen behilflich
Auskunfts- bereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> - ist gesprächig / nicht wortkarg - beantwortet höflich und zufriedenstellend alle Fragen - informiert auf Wunsch über Linien, Umsteigemöglichkeiten, Tarife, Verspätungen etc.
Verlässlichkeit der Auskunft	<ul style="list-style-type: none"> - hat gute Netzkenntnisse - verfügt über ein umfassendes Wissen über Linien, Tarife, Beförderungsbedingungen etc. - beantwortet Fragen kompetent und zutreffend - gibt jederzeit richtige und verlässliche Auskünfte - sagt Haltestellen rechtzeitig, deutlich und hörbar an
genügend Zeit lassen	<ul style="list-style-type: none"> - wartet auf Heraneilende - stoppt erneut und öffnet Türen auch ein zweites Mal bei verspätet die Haltestelle erreichenden Fahrgästen - läßt genügend Zeit zum Einsteigen - schließt Türen nicht vorschnell - wartet solange mit der Abfahrt, bis neu Zugestiegene (vor allem bei älteren Menschen) einen Sitzplatz gefunden haben, Kinderwagen gesichert wurden, Gepäck verstaut werden konnte etc.

angenehme Fahrweise	<ul style="list-style-type: none"> - fährt sanft an, fährt ruhig und gleichmäßig, bremst nicht scharf und ruckartig - fährt in Kurven nicht zu schnell - fährt gleichmäßig - fährt nicht aggressiv - läßt das Fahrzeug langsam „ausrollen“ vor roten Ampeln oder Fahrzeugschlangen - läßt die Fahrgäste nicht „hin und her wirbeln“
verkehrssicheres Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> - fährt rücksichtsvoll und vorausschauend - paßt seine Fahrweise dem Verkehr an - beachtet die Verkehrsvorschriften (besonders Geschwindigkeit und Lichtzeichenanlagen) - fährt verantwortungsbewußt - vermeidet durch seine Fahrweise Unfälle
Pünktlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - verspätet sich nicht - fährt nicht zu früh von einer Haltestelle ab - hält den Fahrplan ein
Für Ordnung sorgen	<ul style="list-style-type: none"> - sorgt für Ruhe im Bus - greift bei Unruhe ein - ermahnt laute Mitfahrer (z.B. lärmende Kinder)
Für Sauberkeit sorgen	<ul style="list-style-type: none"> - unterbindet Verunreinigungen - schreitet bei Verschmutzungen oder Vandalismus ein - reinigt den Bus (entfernt Papier, Dosen etc.)

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Weitere Merkmale des „idealen“ Fahrers aus Sicht des Fahrpersonals

Für die Fahrer sind neben den in Tabelle 3 aufgeführten Klassen zusätzliche Merkmale bei der Ausübung ihrer Berufes von Bedeutung (vgl. Tabelle 4). Diese Merkmale entstammen nicht der Fremdbeschreibung, sondern sind Äußerungen der Fahrer über die eigene berufliche Tätigkeit. Unter den Merkmalen in der linken Spalte ist die Häufigkeit der Nennungen vermerkt, die insgesamt dieser Klasse zugeordnet wurden. Die rechte Spalte enthält Beispiele der von den Fahrern im Fragebogen genannten Merkmale.

Tab. 4: Zusätzliche Verhaltensmerkmale im Kundenumgang aus der Sicht des Fahrpersonals

gepflegtes Erscheinungsbild (16 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - sauber sein - gut gekleidet sein - einheitliche Kleidung - gepflegt sein
---	---

Streßstabilität (8 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - streßstabil - ausgeglichen - geduldig gegenüber kleinen Kindern gleichen
Kontrollierfreudigkeit (7 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - Genauigkeit bei der Fahrausweiskontrolle - Gewissenhaftigkeit - kontrollierfreudig sein - Unterstützung der Firma bei Schwarzfahrern bekommen
Kollegialität (6 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - kollegial - fair gegenüber Kollegen sein
Arbeitsmotivation (6 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - motiviert - flexibel - einsatzfreudig - entgegenkommend - zuvorkommend
Ehrlichkeit (5 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - ehrlich gegenüber der Firma sein - Ehrlichkeit - zuverlässig
berufsbezogenes Wissen (5 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - Tarifsicherheit - ortskundig - Allgemeinbildung - ausgebildet sein
technische Fertigkeiten (4 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - technisches Verständnis - Pflege und Wartung der Fahrzeuge - mit der Bustechnik vertraut sein - technisch begabt sein
Ausdrucksvermögen (3 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - sprachgewandt - deutliche Aussprache
Sonstige (12 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> - ausgeschlafen - anerkannt - verständnisvoll - überheblich - Toleranz gegenüber Fremden - wartefreundlich - gute Bezahlung - hoch bezahlt - ausreichend bezahlt - Professionalität der Fahrplangestalter - Fahrzeiten der Strecken prüfen - Springer sollten um Sauberkeit sorgen

Quelle: Eigene Darstellung

4.4 Der „gute“ Fahrgast aus Sicht des Fahrpersonals

Die sich aus der Auswertung der Anmerkungen des Fahrpersonals ergebende Liste ist in Tabelle 5 wiedergegeben. Sie wurde mit dem Ziel verdichtet, Ebenen zu finden, auf denen verhaltensrelevante Beschreibungen für Kundenverhalten ableitbar sind. Die Bildung von Kategorien erschien hierbei als eine pragmatische Lösung. Unter den Rubriken der linken Spalte ist die Häufigkeit der Fahreräußerungen vermerkt, die insgesamt dieser Klasse zugeordnet wurden. Die rechte Spalte enthält typische genannte Äußerungen des Fahrpersonals über den „guten“ Fahrgast.

Tab. 5: Der ideale Fahrgast aus Sicht des Fahrpersonals

Freundlichkeit (108 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - ist freundlich - ist höflich - sollte nette Umgangsformen haben - gutes Benehmen - sollte wenigstens „guten Tag“ sagen, grüßen - gut gelaunt sein, nicht zu ernst sein, nicht so stur sein
normales und reibungsloses Verhalten (73 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - sich ganz normal geben - normal sein - problemlos sein - Anordnungen des Fahrers Folge leisten - an Vorschriften halten - sich vorher über Anschlüsse informieren - selber auf Linienschilder und Liniennummern achten - pünktlich an der Haltestelle sein - gut und sichtbar an der Haltestelle stehen - an Haltestellen zeigen, daß man nicht mitfahren will - Fahrgeld passend bereithaltend - Fahrkarte unaufgefordert und erkennbar vorzeigen - zügig ein- und aussteigen - rechtzeitig Haltesignal drücken
Bemühen um Ordnung im Bus (56 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - ordentlich und diszipliniert - ruhig - erzieherisch auf mitfahrende Kinder einwirken, Vorbild sein - Zivilcourage haben - bei Vandalismus selbst handeln, weil sich der Fahrer auf den Verkehr konzentrieren muß - keine anderen Fahrgäste belästigen
Verständnis für den Fahrer (53 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - verständnisvolles Verhalten zeigen - Verständnis bei Verspätungen und Witterungseinflüssen - nicht meckern - sich in die Situation des Busfahrers versetzen können

Sauberkeit (45 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - Sauberkeit - Bus sauber halten
Geduld (27 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - geduldig sein - ausgeglichen - Zeit mitbringen
Unaufdringliche Gesprächsbereitschaft (19 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprechbarkeit - deutsch sprechen - offen und kontaktfreudig - Fahrer nicht in lange, nebensächliche Gespräche verwickeln - im Busfahrer keinen „Psychiater“ suchen - Wir sind nicht die Telefonseelsorge - nicht zuviel fragen - nicht aufdringlich sein
Hilfsbereitschaft (16 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - hilfsbereit - den Fahrer auch auf Fehler aufmerksam machen - entgegenkommend - zuvorkommend
Ehrlichkeit (15 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - Ehrlichkeit - Anstand - Fahrkarte lösen und entwerten - nicht mit abgelaufenem Fahrschein betrügen
gepflegtes Erscheinungsbild (6 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - gepflegt sein - sauber angezogen sein
Sonstiges (19 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> - wir Busfahrer müssen uns den Fahrgästen anpassen - den Fahrgast so akzeptieren, wie er ist - es lohnt sich nicht - den idealen Fahrgast wird es nie geben - der ideale Fahrgast muß erst noch geboren werden - es gibt keine unfreundlichen Fahrgäste, jeder Fahrer hat die Kunden, die er verdient - Der Fahrgast ist „König“ und so soll er sich auch benehmen - Der Fahrgast ist nur ein Gast und sollte sich als solcher verhalten - der Fahrgast sollte so sein wie er es vom Fahrer erwartet - Den Fahrer als Mensch beachten - Wie man in den Wald ruft, so schallt es auch heraus

Quelle: Eigene Darstellung

4.5 Integration der Fremd- und Selbstwahrnehmungen

Die unterschiedlichen Quellen zur Ermittlung der Anforderungen an eine „guten“ Busfahrer überschneiden sich in vielen Punkten, weisen aber ebenso deutliche Unterschiede auf.

Die DFKraft legt das dienstliche Handeln und Auftreten eines Busfahrers fest. Es dominieren Sicherheits- und Ordnungsaspekte, die hauptsächlich bedrohliche Störungen des Betriebsablaufs zu umfassen scheinen (Fahrunfähigkeit, Unfälle, Fahrzeugbrand, etc.). Obwohl dem Kundendienst ein eigener Abschnitt zugeordnet ist, wird vornehmlich beschrieben, wie eine reibungslose Gewährleistung des Betriebes unter Wahrung einer professionellen Höflichkeit möglich ist (Verhalten an Haltestellen, Ausgeben und Prüfen von Fahrausweisen). Die Kommunikation mit dem Kunden ist auf einen sachlichen, formalen, unpersönlichen Stil festgelegt (höflich, kurz, sachgemäß). Bemerkenswert ist die Betonung der Informierung der Kunden über Art und Dauer von Störungen und Änderungen des Fahrtverlaufs.

Die Vorstellungen der Kunden finden sich im wesentlichen in der DFKraft wieder, oftmals jedoch nicht deutlich spezifiziert. Beispielsweise betonen Kunden beim Verhalten an Haltestellen das Vermeiden von Zeitdruck und wünschen mehr Zeit für das Einnehmen eines Sitzplatzes. Andere für die Kunden relevante Aspekte sind in ihren Schwerpunkten verschoben. Kunden wünschen sich auskunftsbereite Fahrer, die aber nicht nur kurz und sachlich antworten, sondern gesprächig sind. In bezug auf die Ordnung steht bei den Kunden der Schutz vor Belästigungen im Vordergrund, ohne dabei auf die Beförderungsbedingungen zu sprechen zu kommen. Insgesamt steht bei den Kunden im Gegensatz zur DFKraft die gewöhnliche, störungs- und problemfreie Fahrt im Vordergrund. Außergewöhnliche Vorkommnisse (z.B. Unfälle) bleiben unberücksichtigt. Die inhaltlichen Beschreibungen machen deutlich, daß die Kunden den Fahrer nicht auf die Lenk- und Fahrttätigkeit reduzieren. Sie wünschen ebenso den kompetenten Kundenberater, der geduldig und zuvorkommend Unterstützung anbietet. Des weiteren soll der Fahrer Ordnungsfunktionen übernehmen, also bei Vandalismus, Verunreinigungen, Lärm oder sonstigen Belästigungen eingreifen. In den Augen der Fahrgäste sind dieses Aufgaben des Personals, sie als Kunden fühlen sich dafür nicht verantwortlich.

Die Zusammenfassung der Fahreranmerkungen zu dem, wie sich ein „idealer“ Fahrgast verhalten sollte und aus ihrer Sicht ebenfalls relevanten Merkmalen ihres beruflichen Verhaltens zeigt deutliche Unterschiede zur Kundenmeinung. Für die Fahrer sind nicht nur sie verantwortlich für die Erstellung der Dienstleistung, sondern ebenso die Kunden. Beispielsweise halten es die Fahrer für durchaus zumutbar, daß die Kunden sich untereinander helfen, wenn ein Kinderwagen in das Fahrzeug zu tragen ist. Fahrer wollen keinen zu engen Kontakt zu den Kunden, diese sollen sie nicht ablenken vom Fahrzeugführen oder sie in lange Gespräche verwickeln. Diese Einstellung wird von der DFKraft unterstützt, steht jedoch im Widerspruch zu den Kundenbedürfnissen. Die Kunden sollen sich unauffällig und problemlos verhalten. Ginge es nach den Fahrern, würden in der DFKraft ohnehin schon knapp geregelte direkte Kontakte mit den Kunden noch weiter reduziert: Kunden

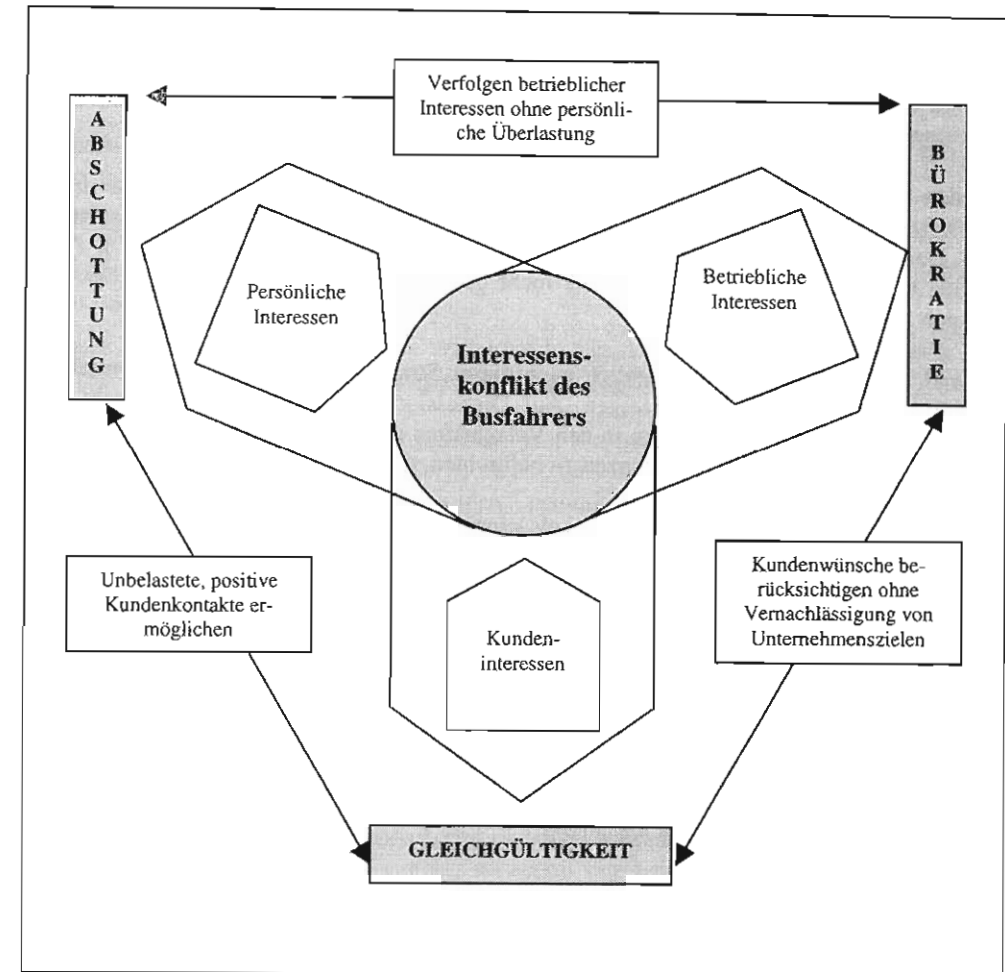
sollen sich bereits im Vorfeld der Inanspruchnahme der Dienstleistung über Haltestellen und Liniennummern informieren, das Fahrgeld abgezählt bereithalten oder ihre gültigen Fahrkarten freiwillig gut sichtbar zeigen.

In ihrer Selbstbeschreibung ist den Fahrern im Unterschied zu den Kunden ein gepflegtes Erscheinungsbild bedeutsam (das sie übrigens auch von den Kunden erbeten). Die DFKraft enthält ebenfalls Richtlinien über berufliche Kleidung. Außerdem sind allgemeine berufliche Werte wie Kollegialität, Arbeitsmotivation, Ehrlichkeit und Streßstabilität ebenso wie berufsspezifische Qualifikationen (Kontrolltätigkeit, technische Fähigkeiten, Ausdrucksvermögen oder fachliches Wissen) für sie von Bedeutung. Diese Aspekte bleiben von den Kunden vollkommen und von der DFKraft zum Teil unberücksichtigt.

Zwischen Mitarbeitern und Kunden wird es immer wieder zu Mißverständnissen und Mißstimmungen kommen, solange Differenzen bestehen in den wechselseitigen Rollenerwartungen und diese Differenzen von offiziellen Verhaltensrichtlinien zudem gefördert werden. Im hier behandelten Feld ÖPNV wünschen sich Kunden z.B. gesprächsbereite und umgängliche Mitarbeiter im Kundenkontakt. Die Mitarbeiter wünschen sich allerdings einen möglichst beschränkten Gesprächskontakt mit den Kunden und finden diesbezüglich in ihrer Dienstanweisung Rückhalt. Anders sieht es bei der Hilfsbereitschaft aus. Hier gehen Kunden und Dienstvorschrift gleichermaßen von der aktiven Unterstützung durch den Mitarbeiter aus, wohingegen die Mitarbeiter erwarten, daß sich Kunden untereinander helfen.

Für den einzelnen Fahrer ergeben sich aus dieser Situation Interessenskonflikte. Auf ihn wirken gleichzeitig *persönliche Interessen*, *Unternehmensinteressen* und *Kundeninteressen* ein. Und in der Regel lassen sich diese verschiedenen Interessen nicht problemlos miteinander vereinbaren. Um einen Ausweg aus möglicherweise divergierenden Anforderungen zu finden, kann sich das Fahrpersonal verschiedener Strategien bedienen (vgl. Abb. 1), die jedoch allesamt einseitig und unbalanciert sind.

Abb. 1: Mögliche Verhaltensstrategien des Fahrpersonals zum Ausgleich von Interessenskonflikten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996, S. 15

Bei der alleinigen Konzentration auf die persönlichen Interessen würde es zu einer *Ab-schottung* des Fahrers kommen. Es werden physische Barrieren aufgebaut (z.B. Trennwende zwischen Fahrerarbeitsplatz und Businnerem; Gardinen), strenge Verhaltensnormen betont („Während der Fahrt nicht mit dem Fahrer sprechen.“), Blickkontakt vermieden

(„Wenn ich hoch schaue, fragt der Kunde mich bestimmt etwas.“; nicht in den Spiegel nach hinten schauen), persönliche Worte werden nicht gewechselt oder es wird so getan, als sei man mit Arbeit überhäuft, damit kein Kontakt hergestellt werden kann (z.B. an Endhaltestellen ausdauernd in den Kursheften blättern).

Ein Fahrer, der diese Strategie an den Tag legt, hätte den zweifelhaften Vorteil, nicht belästigt zu werden. Er könnte sich ganz mit sich selbst beschäftigen und würde nicht gefordert bzw. überfordert werden.

Werden die betrieblichen Interessen in den Vordergrund gerückt, so resultiert eine *bürokratische Strategie*. Das Fahrpersonal hält sich strikt an die Vorschriften und verweist auf sie („Das geht laut Personenbeförderungsordnung Paragraph X Absatz Y nicht.“). Auch werden eventuelle Handlungsspielräume nicht genutzt („Dafür bin ich nicht zuständig.“, „Fragen Sie doch die Zentrale.“).

Jemand, der sein Handeln maßgeblich nach dieser Strategie ausrichtet, würde formal betrachtet ein korrektes Handeln zeigen. Auf Diskussionen oder Streitereien braucht sich dieser Fahrer nicht einlassen, denn in den Vorschriften ist alles eindeutig geregelt. Er hätte niemals dienstrechtliche Konsequenzen zu befürchten, da er sein Handeln stets absichert.

Werden dagegen die Kundeninteressen als einzige berücksichtigt, so werden die Fahrer *gleichgültig*. Unbekümmert wird jeder Kundenwunsch erfüllt, auch wenn er betrieblichen Anordnungen oder eigenen Vorstellungen zuwiderläuft. Das eigenständige Handeln und Entscheiden unterbleibt, allen Kundenlaunen wird nachgegeben. In so einem Fall würde beispielsweise gemeinsam mit dem Kunden auf das Unternehmen geschimpft oder über das Bemalen von Sitzen hinweggesehen.

Richtet ein Fahrer sein Handeln einzig auf die Kundeninteressen aus, so hätte das sicherlich den Vorteil, daß er von Ihnen wertgeschätzt würde. Sein nachsichtiges bzw. gleichgültiges Verhalten beschert ihm keine Streitereien oder Probleme mit den Kunden, denn er läßt alles durchgehen bzw. bekräftigt ihre Ansichten.

Um diesen Interessenskonflikten zu begegnen, gibt es nur eine sinnvolle Handlungsmöglichkeit: es muß zu einer Integration aller Strategien kommen. Kundeninteressen, betriebliche und persönliche Interessen müssen ausbalanciert werden. Hierzu muß vorab die Bestimmung und Offenlegung der verschiedenen Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeiter erfolgen. Erst anschließend kann eine zielführende Integration erfolgen.

5. Diskussion und Schlußfolgerungen

Sowohl für die Kunden wie auch für die Mitarbeiter sollten Verhaltensmuster entwickelt werden, die eindeutig definiert und konkret beschrieben sind, miteinander harmonieren und von allen Prozeßbeteiligten akzeptiert sind.

Die Vorteile dieses koordinierten Vorgehens liegen auf der Hand:

- Sicherheit für alle Prozeßbeteiligten in der Interaktion;
- effektivere Performanz durch weniger Fehler;
- gesteigerte Effizienz durch harmonisches Zusammenspiel von Kunden und Mitarbeitern
- zufriedenerere Kunden durch mehr Transparenz und Rollenklarheit;
- zufriedenerere und motiviertere Mitarbeiter durch weniger Schwierigkeiten im Kunden-umgang;
- Reduzieren von Prozeßverlusten (z.B. von Zeitverlusten aufgrund unnötiger Fragen);
- engere Bindung an das Unternehmen durch zufriedenstellende Interaktionen und daraus resultierendes Wohlbefinden;
- weniger Reaktanz und geringere Widerstände gegen diese Neuerungen und deren zum Teil unbequeme Implementierungsschritte und -folgen.

Mitarbeiter wollen sich mit ihrer Arbeitstätigkeit identifizieren und stolz auf sie sein. Die Unternehmensführung sollte dafür Sorge tragen, daß alle Mitarbeiter das Gefühl haben, an der Qualität der für den Kunden erbrachten Leistung Anteil und darauf Einfluß zu haben. Es ist besonders auf ein vom Grundsatz her freundschaftliches bzw. partnerschaftliches Verständnis zwischen Kunden und Mitarbeitern zu achten: „Wenn wir den Kunden zum König machen, bleibt für unsere Mitarbeiter im Verkauf nur die Rolle des Untertan, mit er sich niemand identifizieren will.“³²

Aber nicht nur auf ein partnerschaftliches Verhältnis zum externen Kunden ist zu achten, auch der interne Kunde muß in das Blickfeld gerückt werden. Hierzu können, wie Müller³³ meint, „gemeinsam erarbeitete und dokumentierte Methoden, wie sich technische und nicht-technische Prozesse in Unternehmen effektivieren lassen ... viel positive Veränderungsimpulse geben“, bei zu großer Bürokratie aber nachteilige Wirkung haben. Somit muß in Organisationen insbesondere eine koordinierte Institutionalisierung und Standardisierung von Kooperation an den Schnittstellen zwischen internen Kundenstrukturen geschaffen werden bei gleichzeitiger Vermeidung von Überregulation oder zu weitreichenden Freiheitsgraden dieser Kooperationsprozesse.

Gelingt die Koordination von Kunden-, Mitarbeiter und Managementenerwartungen nicht, so ziehen die Mitarbeiter „enge Grenzen“ um sich selbst, statt Verantwortung für das Ganze zu übernehmen, wie es moderne Qualitätsphilosophien verlangen. Innerhalb dieses Raumes arbeiten sie in dem Bemühen, keine Fehler zu machen. Sie versehen ihre Arbeitstätigkeit nicht mit dem Anspruch, die Kundenbedürfnisse größtmöglich zu befriedigen, sondern

³² Naumann, C., Warum Kunden-Orientierung nicht funktioniert, in: Marketing Journal, Heft 1 (1996), 39-39.

³³ Müller, G.F., Qualitätsbewußtsein. Komponenten, Prozesse und Maßnahmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 4 (1994), 361 - 379.

streben eine maximale eigene Absicherung an. Ihr Handeln ist darauf ausgerichtet, nicht für Verstöße gegen „handfeste“ Richtlinien bestraft zu werden, statt sich zu bemühen, „schwammigen“ Kundenorientierungsgedanken nachzukommen. Mitarbeiter werden sich jedoch nicht nur in ihrem Verhalten nach „Außen“ absichern, sondern auch ihre „Innensicht“ kontrollieren. Die persönliche Identität kann bedroht werden durch einen Konflikt zwischen eigenen Gefühlen und gezeigtem Verhalten: den rollenimmanenten Zwang, stets höflich und hilfsbereit zu sein, ist nachzukommen, obwohl man dem Kunden „einmal richtig die Meinung sagen will“. Deshalb werden die Mitarbeiter zum Schutz ihres eigenen Selbst die eigene Person möglichst weit aus der Interaktion hinausnehmen und den Kontakt so formalisiert wie möglich gestalten. Damit richtet sich ein unverschämter Kunde nicht gegen sie als Person, sondern lediglich gegen sie als Vertreter des Unternehmens. Mit diesem Selbstschutz wird aber eine abnehmende Identifikation mit dem eigenen Beruf und ein geringeres Commitment zum Unternehmen einhergehen. Es ist plausibel, daß dieses Mitarbeiterverhalten begleitet wird von selbstwertschützenden Reaktionsformen, die das neue Qualitätsmanagementsystem und dem damit verbundenen Wandel im Denken unterlaufen: z.B. Bagatellisieren, Glaubwürdigkeit anzweifeln, Argumente für die Gültigkeit altbewährter Konzepte suchen, Appelle ignorieren oder subtile Gegenmaßnahmen einleiten³⁴.

Auch die Kunden werden weiterhin an der Einstellung festhalten, ihre Mitarbeit am Leistungserstellungsprozeß sei nicht erwünscht oder erforderlich. Sie werden davon ausgehen, als Bezahler lediglich passiver Konsument zu sein: für eine Leistung wurde das geforderte Geld gezahlt, damit ist der erforderliche Eigenanteil erbracht. Dieses passive Selbstverständnis wird ergänzt um den Anspruch, als „König Kunde“ behandelt zu werden: selbst die im Alltag üblichen zwischenmenschlichen Umgangsformen (z.B. Bedanken oder Grüßen) werden sie als nicht notwendig betrachten, sondern als ihr freiwilliges und wohlmeinendes Verhalten ansehen, das sie ausführen, aber auch ebenso gut lassen können. Zudem bleibt das Problem bestehen, daß Kunden Leistungen lediglich vor dem Hintergrund ihrer eigenen Bedürfnisse und Erfahrungen beurteilen. Ihre Sicht unterscheidet sich von der Mitarbeitersicht elementar: „Was für Bediente gewöhnlich ein solitäres Ereignis ist, das häufig durch drängende Bedürfnisse initiiert wird, bildet für Dienstleister die tägliche Routine ... Der hieraus entstehende Blick auf die Dienstleistungssituation unterscheidet sich fundamental von dem routinisierten Blick des Dienstleisters.“³⁵

Die Ausführungen machen deutlich, daß Rollenauffassungen und -erwartungen bekannt sein müssen, um eine Abstimmung umzusetzen. Eine regelmäßige Ermittlung und Reflexion sollte selbstverständlich sein. Diese Erhebungen können eine wertvolle Ausgangsbasis bieten für:

³⁴ Müller, G.F., Qualitätsbewußtsein. Komponenten, Prozesse und Maßnahmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 4 (1994), 361 - 379.

³⁵ Nerding, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994, S. 119.

- die Formulierung von Leistungsstandards und Servicenormen, die Kundenorientierung fördern statt sie zu behindern;
- eine Neugestaltung des Serviceablaufs, die Aufgabenorientierung und intrinsische Motivation auslösen³⁶ und damit die Grundlage kundenorientierten Handelns ausbilden;
- die Beteiligung an der Umgestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit, um die Akzeptanz des Neuen zu erhöhen und Fehlplanungen zu vermeiden durch die Integration des Detailwissens der Mitarbeiter;
- die Information und Außenkommunikation der Erwartungen an förderliches Kundenverhalten;
- die Ausarbeitung verhaltensgekoppelter Entlohnungssysteme, die kundenorientiertes Verhalten gezielt belohnen;
- die Ermittlung von Schulungsbedarf, -inhalten und -erfolgen unter gleichwertiger Berücksichtigung der persönlichen und fachlichen Förderung der Mitarbeiter;
- die Erarbeitung von Kriterien zur Auswahl kundenorientierter Mitarbeiter;
- die Ausweitung des Handlungsspielraumes der Service-Mitarbeiter, um in ihrem begrenzten Tätigkeitsfeld Koordinationskosten zu senken durch selbstgesteuertes und flexibles Handeln.

Um eine Organisation zu schaffen, die Kundenorientierung als Basis ihres unternehmerischen Handelns versteht, ist es wesentlich, kundenunfreundliches Verhalten nicht monokausal auf schlecht motivierte Mitarbeiter, unverschämte Kunden oder bürokratische Strukturen zurückzuführen. Kunde, Mitarbeiter und Unternehmensanweisungen sollten als gleichberechtigte, sich unterstützende und harmonisch aufeinander abgestimmte Kräfte verstanden werden.

Abstract

Customer orientation is widely accepted as an important strategic goal. But most organisations do not specify, what customer orientation really means for the individual employee and the single customer. Normally, employees do not know what sort of behavior the company expects in a customer orientated manner, and the customers are not aware of their role in the service interaction. This article tries to define the concept and shows the importance of customer orientation for worker and client. Further, the article presents results of two empirical studies that were carried out in the public transportation field, and compares them to an official instruction for bus drivers. The different perceptions of passengers and bus drivers about their own roles and the roles of the others are integrated and possibilities for partnership-behavior are shown.

³⁶ Ulich, E., Lean Production - aus arbeitspsychologischer Sicht, in: W. Bungard (Hrsg), Lean Management auf dem Prüfstand (S. 23 - 35), Weinheim 1995.

Literatur

- Blickle, G. & Müller, G.F., Kundenorientierung, schlanke Produktion und flache Hierarchien aus psychologischer Sicht, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 39 (1995), 133 - 138.
- Bühner, R., Der Mitarbeiter im Total Quality Management, Stuttgart 1993.
- Irle, M., Verhalten in organisierten Gruppen in: C.F. Graumann (Hrsg.), Handbuch der Psychologie. Bd. 7: Sozialpsychologie. Halbbd. 2. Führungsbereiche (S. 1865-1890), Göttingen 1972.
- Kamiske, G.F. & Brauer, J.P., Qualitätsmanagement von A - Z: Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, München 1993.
- Klaus, P.G., Service-Qualität im öffentlichen Personenverkehr: Ein „retrograder“ Ansatz zur Analyse und Veränderung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 7 (1994), S. 54 - 73.
- Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten (5. Aufl.), München 1992.
- Lingen, T.v., Zufriedenheits-Management, in: Planung und Analyse, Heft 1 (1994), 5 - 13.
- Müller, G.F., Qualitätsbewußtsein. Komponenten, Prozesse und Maßnahmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 4 (1994), 361 - 379.
- Naumann, C., Warum Kunden-Orientierung nicht funktioniert, in: Marketing Journal, Heft 1 (1996), 39 - 39.
- Nerdinger, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994.
- Neuberger, O., Personalentwicklung, Stuttgart 1994.
- Normann, R., Service Management: Strategie and leadership in service business (2nd ed.), Chichester 1991.
- ohne Verfasser, Wer oder was verhindert optimale Kunden-Orientierung, in: Marketing Journal, Heft 1 (1996), 190 - 192.
- Pepels, W., Qualitätscontrolling bei Dienstleistern, München 1996.
- Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996.
- Rosenstiel, L. v., Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 321-351), Göttingen 1995.
- Runde, B. & Schnippe, C., Zum Einfluß des Fahrpersonals auf das Qualitätsmanagement im öffentlichen Personennahverkehr, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 41 (1997), 62-73.
- Sader, M., Rollentheorie, in: C.F. Graumann (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Band 7: Sozialpsychologie. 1. Halbband: Theorien und Methoden (S. 204 - 231), Göttingen 1969.
- Schnippe, C., Was Fahrerinnen und Fahrer zur Dienstleistungsqualität beitragen, in: Der Nahverkehr, Heft 12 (1996), 12-16.
- Schnippe, C. & Stelte, M., Wie zufrieden sind die Fahrgäste mit den Busfahrern tatsächlich? in: Der Nahverkehr, Heft 9 (1998), 26-33.
- Semmer, N. & Udris, I., Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 133 - 165), Bern 1995.
- Stauss, B., „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen (S. 345 - 365), Wiesbaden 1991.
- Stauss, B., Augenblicke der Wahrheit, in: Absatzwirtschaft, Heft 6 (1991), 96 - 105.
- Stauss, B. & Seidel, W. (1996). Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden-Leistung verbessern-Kunden binden. München: Hanser.
- Suprenant, C.F. & Solomon, M.R., Predictability and Personalisation in the service encounter, in: Journal of Marketing, Vol 51 (1987), 86 - 96.
- Töpfer, A. & Mehdorn, H., Total Quality Management, Neuwied 1993.
- Ulich, E., Lean Production - aus arbeitspsychologischer Sicht, in: W. Bungard (Hrsg), Lean Management auf dem Prüfstand (S. 23 - 35), Weinheim 1995.
- Verband Öffentlicher Verkehrsbetriebe (VÖV) (Hrsg.), DFKraft: Dienstanweisung für den Fahrdienst mit Kraftomnibussen, Köln 1989.
- Wener, R.E., The environmental psychology of service encounters, in: J.A. Czepiel, M.R. Solomon & C.F. Suprenant (Hrsg.), The service encounter. Managing employee/customer interaction in service businesses (S. 101 - 111), Lexington 1985.
- Wiswede, G., Rollentheorie, Stuttgart 1977.
- Wong, C.L. & Tjosvold, D., Goal interdependence and quality in services marketing, in: Psychology & Marketing, Vol. 3 (1995), 189-205.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A., Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen (S.107 - 136), Wiesbaden 1991.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L., Qualitätsservice, Frankfurt 1992.
- Zink, K.J., Total Quality Management, in: K.J. Zink (Hrsg.), Qualität als Managementaufgabe: Total Quality Management (S. 9 - 52) (3. Aufl.), Landsberg/Lech 1994.
- Zink, K.J., Total Quality Management als europäische Herausforderung, in: K.J. Zink (Hrsg.), Business Excellence durch TQM: Erfahrungen europäischer Unternehmen (S. 1 - 29). München 1994.
- Zink, K.J., TQM als integratives Managementkonzept: das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München 1995.