

# **1 GEGENSTAND DES MANAGEMENTS IN DER VERKEHRSWIRTSCHAFT**

## **1.1 Die Verkehrsunternehmung im „System Verkehrswirtschaft“**

### **1.2 Formeller Rahmen des Managements der Verkehrsunternehmungen**

1.2.1 Begriffliches zum Management und zu Managementsystemen

1.2.2 New Public Management

### **1.3 Integriertes Management der Verkehrsunternehmungen**

1.3.1.1 Normatives Management

1.3.1.2 Strategisches Management

1.3.1.3 Operatives Management

1.3.1.4 Horizontale und vertikale Integration

# **2 NORMATIVE EBENE DES MANAGEMENTS DER VERKEHRСУNTERNEHMUNGEN: DER KONSTITUTIVE RAHMEN FÜR DIE ENTWICKLUNG DER VERKEHRСУNTERNEHMUNG**

## **2.1 Die unternehmerische Vision einschliesslich Unternehmungsphilosophie**

2.1.1 Grundsätzliches zu Unternehmungsvision und -philosophie

2.1.2 Unternehmungsphilosophie und -vision im Verkehr

## **2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen im Verkehr**

### **2.3 Unternehmungspolitik**

2.3.1 Unternehmungspolitik als Bestandteil des normativen Managements

2.3.2 Hauptaussagen der Unternehmungspolitik der Verkehrsunternehmung

2.3.3 Die Unternehmungspolitik SBB (als Beispiel)

2.3.4 Die Unternehmungspolitik im Luftverkehr

2.3.5 Stakeholder und Shareholder Ansatz bei Verkehrsunternehmungen

2.3.6 Lean Management als besondere Ausprägung der Unternehmungspolitik

### **2.4 Unternehmungsverfassung**

2.4.1 Grundsätzliches zur Unternehmungsverfassung

### **2.5 Unternehmungsverfassung im Verkehr**

### **2.6 Unternehmungskultur**

2.6.1 Grundsätzliches zur Unternehmungskultur

2.6.2 Dimensionen der Unternehmungskultur

2.6.3 Die Kultur im Gesamtzusammenhang zwischen verwalterischer und unternehmerischer Ausrichtung

Abbildung 3-11: Herausforderungen und Reaktionen zur Erbringung von Personenbeförderungsleistungen	99
Abbildung 3-12: Segmentierung Reisemarkt	104
Abbildung 3-13: Seniorentypologie der SNCF	104
Abbildung 3-14: Aufgliederung des Unternehmungskonzeptes	106
Abbildung 3-15: Überblick über das Unternehmenskonzept	108
Abbildung 3-16: Die Phasen und Arbeitsschritte zur Erarbeitung des Marketingkonzeptes	113
Abbildung 3-17: Verkehrskunden-Typologie	118
Abbildung 3-18: Zielsetzungen und strategischer Ansatz einer Tarifstruktur für den Schienenfernverkehr	127
Abbildung 3-19: Yield-Management und Marketing ergänzen sich	128
Abbildung 3-20: Zielrichtung von Kommunikationsmittel nach Freyer	129
Abbildung 3-21: Erscheinungsformen der Werbung im ÖPNV	131
Abbildung 3-22: Absatzwege im Luftverkehr	133
Abbildung 3-23: Schema eines langfristigen Finanzplans	137
Abbildung 3-24: Hauptformen der Unternehmungsfinanzierung	139
Abbildung 3-25: Kreislauf der Auswirkungen von Rationalisierungsinvestitionen	142
Abbildung 3-26: Controlling Bausteine nach LANZ	143
Abbildung 3-27: Die Einordnung des Controllings im Zeitablauf	144
Abbildung 3-28: Überblick über die strategischen Planungsschritte einer Verkehrsunternehmung	147
Abbildung 4-1: Leistungsförderung durch Personalführung - Einfluss- und Gestaltungsdimensionen	154
Abbildung 4-2 Der Führungsprozess	162
Abbildung 4-3: Ablauf der Führungstätigkeiten	162
Abbildung 4-4: Einflussformen der Führung	163
Abbildung 4-5: Modelle zur Motivation	166
Abbildung 5-1: Organisationsformen	168
Abbildung 5-2: Organisatorisches Anforderungsprofil einer Luftverkehrsgesellschaft	173
Abbildung 5-3: Konzernorganisation der DB	174
Abbildung 6-1: Wesen und Elemente des Operativen Managements	177
Abbildung 6-2: Selektives Begünstigungssystem nach FIRNER	182
Abbildung 6-3: Die 4-K-Methodik	184
Abbildung 6-4: Grobschema Vertriebsmöglichkeiten	186
Abbildung 6-5: Marketinginstrumente des Rheinland-Pfalz-Taktes	187
Abbildung 6-6: Arbeitsschritte zur Erarbeitung eines Dienstplanes	188
Abbildung 6-7 Personalkonzept für Linien-/ Produktmanager im ÖPNV	189

---

Abbildung 6-8 Beispiel der Kapitalflussrechnung einer Luftseilbahn (in Schweizer Franken)	190
Abbildung 6-9: Gliederung des Rechnungswesens	194
Abbildung 6-10: Informationsbedarf und Funktionen des Rechnungswesens	195
Abbildung 6-11: Kostengliederung	196
Abbildung 6-12: Struktur der Lufthansa-Streckenergebnisrechnung	197

<b>2.7 Kulturwandel in einer dynamischen Verkehrswelt</b>	<b>48</b>
2.7.1 Corporate Identity	50
2.7.2 Kernpunkte der Unternehmenskultur	53
<b>2.8 Unternehmensleitbild</b>	<b>54</b>
2.8.1 Begriff des Unternehmensleitbildes	54
2.8.2 Integration von Unternehmenspolitik , -verfassung und -kultur	55
2.8.3 Die Kommunikation der normativen Dimensionen Politik, Verfassung und Kultur	58
<b>2.9 Verknüpfung der normativen und der strategischen Dimensionen des Managements</b>	<b>63</b>
<b>3 STRATEGISCHE EBENE DES MANAGEMENTS DER VERKEHRSUNTERNEHMUNGEN: POSITIONIERUNG DER UNTERNEHMUNG IM WETTBEWERB</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Wesen und Elemente des strategischen Managements</b>	<b>65</b>
<b>3.2 Merkmale, Aufgaben und Prinzipien</b>	<b>66</b>
<b>3.3 Grundlagen strategischer Führungshandeln</b>	<b>67</b>
3.3.1 Umwelt- und Unternehmensanalyse	67
3.3.2 Verkehrs- und unternehmungspolitische Vorgaben	69
3.3.3 Systemeigenschaften des Verkehrsträgers	71
<b>3.4 Aufbau strategischer Erfolgspotentiale</b>	<b>73</b>
<b>3.5 Entwicklung strategischer Konzepte</b>	<b>76</b>
3.5.1 Grundsätzliches zu den strategischen Konzepten	76
3.5.2 Qualitative Konzeptstrategien der Verkehrsunternehmen	77
3.5.3 Quantitative Konzeptstrategien der Verkehrsunternehmen	80
3.5.4 Wettbewerbsstrategien der Verkehrsunternehmen	83
3.5.5 Kooperationsstrategien	91
3.5.6 Kernpunkte der strategischen Konzepte	97
<b>3.6 Unternehmensstrategie-Geschäftsfelderstrategien</b>	<b>98</b>
3.6.1 Produktmanagement	99
3.6.2 Qualitätsmanagement	100
3.6.3 Umweltmanagement	102
3.6.4 Strategische Geschäftsfelder	103
<b>3.7 Unternehmenskonzept</b>	<b>105</b>
<b>3.8 Marketingstrategie und -konzept</b>	<b>109</b>
3.8.1 Der Begriff des verkehrlichen Marketing	109
3.8.2 Erarbeitung eines Marketingkonzeptes	111
3.8.2.1 Ableitung der marketingbezogenen Unternehmensziele mit Hilfe eines Informationssystems	113
3.8.2.2 Marktforschung	114
3.8.3 Marketingziele	118
3.8.4 Marketingstrategien	119

3.8.5	Marketinginstrumente	123
3.8.5.1	Die Marktleistungsgestaltung (Angebotspolitik)	123
3.8.5.2	Preisgestaltung	124
3.8.5.3	Yield Management	130
3.8.5.4	Marktbearbeitung (Kommunikation)	130
3.8.5.5	Distribution	132
<b>3.9</b>	<b>Finanzierungsstrategie und -konzept</b>	<b>134</b>
3.9.1	Die Finanzierung als Aufgabe der Unternehmensführung	134
3.9.2	Die Gestaltung der Kapitalstruktur	139
3.9.3	Grundregeln der Finanzierung	140
3.9.4	Beurteilung von Investitionen	141
× <b>3.10</b>	<b>Controlling als Instrument der Unternehmenssteuerung</b>	<b>142</b>
3.10.1	Begriff	142
3.10.2	Das strategische Controlling	145
3.10.3	Das Controlling von Verkehrsunternehmungen	146
<b>4</b>	<b>MITARBEITERFÜHRUNG</b>	<b>149</b>
<b>4.1</b>	<b>Führungskonzept</b>	<b>149</b>
<b>4.2</b>	<b>Unternehmensführung und Mitarbeiterführung</b>	<b>152</b>
4.2.1	Ziel der Personalpolitik und -organisation	153
4.2.2	Führungsrichtlinien	155
4.2.3	Entlohnung der Mitarbeiter	160
4.2.4	Zum Problem des Arbeitsklimas	161
<b>4.3</b>	<b>Das Wesen der Mitarbeiterführung, Führungsstil</b>	<b>161</b>
<b>4.4</b>	<b>Motivation und Arbeitszufriedenheit</b>	<b>165</b>
➤ <b>5</b>	<b>ORGANISATION VON VERKEHRSUNTERNEHMUNGEN</b>	<b>167</b>
<b>5.1</b>	<b>Grundsätzliches zur Organisation</b>	<b>167</b>
<b>5.2</b>	<b>Prozessorganisation</b>	<b>171</b>
<b>5.3</b>	<b>Organisatorische Besonderheiten der Verkehrsunternehmung</b>	<b>171</b>
<b>5.4</b>	<b>Konzernstrukturen für Bahn- und Luftverkehrsunternehmungen</b>	<b>173</b>
➤ <b>6</b>	<b>OPERATIVE EBENE DES MANAGEMENTS DER VERKEHRSUNTERNEHMUNGEN</b>	<b>177</b>
<b>6.1</b>	<b>Wesen und Elemente des operativen Managements</b>	<b>177</b>
<b>6.2</b>	<b>Operatives Management der Verkehrsunternehmung</b>	<b>177</b>
6.2.1	Die Umsetzung unternehmungspolitischer Ziele und strategischer Programme in operative Aufträge	178
6.2.2	Strukturelle Unterstützung durch organisatorische Prozesse und Dispositionssysteme	178
6.2.3	Die situative Problembewältigung als Anforderung an das Leistungs- und Kooperationsverhalten	179

<b>6.3 Implementierung von Strategien</b>	<b>180</b>
6.3.1 Die operative Planung	180
6.3.2 Das Jahresbudget	180
6.3.3 Operative Verwirklichung des Marketingkonzeptes	181
6.3.4 Operative Verwirklichung des Personalkonzeptes	188
6.3.5 Operative Verwirklichung des Finanzierungskonzeptes	189
<b>6.4 Das Informationssystem unter besonderer Berücksichtigung des Rechnungswesens (Dispositionssysteme)</b>	<b>191</b>
6.4.1 Allgemeines zum Informationssystem	191
6.4.2 Das Rechnungswesen und seine Gliederung	193
6.4.3 Funktionen des Rechnungswesens	194
6.4.4 Kostenrechnung und Kalkulation	195
6.4.5 Informatik als Hilfsmittel des Informationswesens	198
<b>6.5 Operatives Controlling</b>	<b>199</b>
<b>7 ZUSAMMENFASSENDE THESEN UND PERSPEKTIVEN</b>	<b>201</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1-1:	Das System Verkehrswirtschaft	1
Abbildung 1-2:	Führungskreislauf	7
Abbildung 1-3:	Managementsysteme	8
Abbildung 1-4:	Merkmale der Verwaltungsmodelle	11
Abbildung 1-5:	Integriertes Management der Verkehrsunternehmungen	12
Abbildung 2-1:	Die normative Ebene des Managements	17
Abbildung 2-2:	Bezugsgruppen der Verkehrsunternehmung nach THÜRLIMANN	26
Abbildung 2-3:	Die politische Ausrichtung der Verkehrsunternehmung im Gesamtzusammenhang nach THÜRLIMANN	28
Abbildung 2-4:	Die Unternehmungsverfassung im Gesamtzusammenhang nach THÜRLIMANN	37
Abbildung 2-5:	Gestaltungsprinzipien der neuen Konzernstruktur der Lufthansa	40
Abbildung 2-6:	Visualisierung der Übereinstimmung mit dem Management-Instrumentarium	42
Abbildung 2-7:	Die Kulturausrichtung in Gesamtzusammenhang zwischen verwalterischer und unternehmerischer Prägung	48
Abbildung 2-8:	Das SBB-Signet im Wandel der Zeit	50
Abbildung 2-9:	Interne Wirkung von Corporate Identity	51
Abbildung 2-10:	Externe Wirkung von Corporate Identity	52
Abbildung 2-11:	Frageliste zum Unternehmungsleitbild nach ULRICH	54
Abbildung 2-12:	Extremtypen der Integration von Unternehmungspolitik, -verfassung und -kultur	56
Abbildung 2-13:	Verkehrspolitische Leitbilder Baden-Württembergs	62
Abbildung 3-1:	Strategische Ebene des Managements	66
Abbildung 3-2:	Relevante Umweltentwicklungen für die Verkehrsunternehmungen nach THÜRLIMANN	68
Abbildung 3-3:	Differenzierungsmöglichkeiten des Produkts einer Luftverkehrsgesellschaft	78
Abbildung 3-4:	Neue Dimensionen des europäischen Wettbewerbs	83
Abbildung 3-5:	Bedürfnisebenen gegenüber Verkehrsmitteln	84
Abbildung 3-6:	Kundennutzendimensionen und -kriterien bei der Wahl einer Luftverkehrsgesellschaft	85
Abbildung 3-7:	Produkt-Lebenszyklus Personenverkehr DB	87
Abbildung 3-8:	Wertschöpfungskette der verkehrlichen Leistungserstellung und -verwertung	92
Abbildung 3-9:	Potentielle Erfolgsfaktoren einer Linienluftverkehrsgesellschaft	97
Abbildung 3-10:	Die Erfolgsfaktoren einer Fluggesellschaft für den Zeitraum von 1995-1999	98

**BEISPIELVERZEICHNIS**

Beispiel 2-1: Grundsätze einer Management-Philosophie	19
Beispiel 2-2: Die Vision FAG 2000 plus	22
Beispiel 2-3: Leitbilder zur Vision FAG 2000 plus	59
Beispiel 3-1: Unternehmungspolitische Leitsätze der Swissair	70
Beispiel 3-2: Marketingpolitik der SBB	116
Beispiel 3-3: Marketingstrategien der DB für die 90er Jahre	122
Beispiel 4-1: Leitbild für eine leistungsorientierte und partnerschaftliche Zusammenarbeit der Swissair (zusammengefasst)	152
Beispiel 4-2: Führungsrichtlinien der Schweizerischen Bundesbahnen	156
Beispiel 5-1: Corporate Leadership - Erfolgsprinzipien am Beispiel der Firma Swissair Beteiligungen AG	175