

INHALTSÜBERSICHT

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | V |
| Tabellenverzeichnis | VIII |
| Abkürzungsverzeichnis | IX |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1. Ziele der Arbeit | 1 |
| 1.2. Aufbau | 2 |
| 2. Der Verkehr in Wirtschaft und Gesellschaft | 4 |
| 2.1. Der Verkehr als volkswirtschaftliche Erscheinung | 4 |
| 2.1.1. Das Individuum als Verkehrsnutzer | 6 |
| 2.1.2. Verkehr als Wettbewerbsfaktor der Unternehmung | 7 |
| 2.1.3. Verkehr im Dienst der Gesamtwirtschaft | 8 |
| 2.2. Entwicklungstendenzen der Verkehrswirtschaft - Herausforderungen für verkehrspolitisches Handeln | 10 |
| 2.2.1. Die Verkehrstechnik als treibende Kraft in der Vergangenheit | 11 |
| 2.2.2. Entwicklungsimpulse in Gegenwart und Zukunft | 13 |
| 2.2.3. Komplexität und Dynamik kennzeichnen das Verkehrsgeschehen | 22 |
| 2.2.4. Merkmale und Aufgaben der Verkehrspolitik | 25 |
| 2.2.5. Verkehrspolitik im föderalistischen Staat | 26 |
| 3. Die Unternehmung im öffentlichen Verkehr | 33 |
| 3.1. Die Besonderheiten des öffentlichen Verkehrs | 33 |
| 3.2. Unternehmungen als Organisationsform des öffentlichen Verkehrs | 37 |
| 3.2.1. Typologie von Verkehrsunternehmungen | 37 |
| 3.2.2. Verkehrsunternehmungen in der Schweiz | 39 |
| 4. Ein Management-Konzept für den öffentlichen Verkehr | 42 |
| 4.1. Systemisches und ganzheitliches Denken im Verkehr | 42 |
| 4.2. Das St.Galler Management-Modell in der Verkehrswirtschaft | 44 |
| 4.3. Das St.Galler Management-Konzept | 45 |
| 4.3.1. Dimensionen eines integrierten Managements | 49 |
| 4.3.2. Horizontale und vertikale Integration | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 5. Normatives Management : Der konstitutive Rahmen für die Entwicklung der Verkehrsunternehmung | 53 |
| 5.1. Unternehmerische Visionen im öffentlichen Verkehr | 54 |
| 5.2. Unternehmungspolitik und Verkehrspolitik : Die Zielvereinbarung in der Verkehrsunternehmung | 57 |
| 5.2.1. Die Harmonisierung von Interessen als Ausgangspunkt der Zielsetzung | 57 |
| 5.2.2. Die Bezugsgruppen und ihre Ansprüche | 58 |
| 5.2.3. Dimensionen der Unternehmungspolitik | 63 |
| 5.2.4. Gesamtzusammenhang der politischen Dimensionierung des Managements im Spannungsfeld von Politik- und Marktorientierung | 79 |
| 5.2.5. Die Verkehrsunternehmung zwischen öffentlichem Auftrag und betriebswirtschaftlichen Grundsätzen | 81 |
| 5.2.6. Kernpunkte der Unternehmungspolitik | 85 |
| 5.3. Unternehmungsverfassung : Der Ordnungsrahmen verkehrswirtschaftlichen Managements | 87 |
| 5.3.1. Zum Gegenstand der Unternehmungsverfassung | 87 |
| 5.3.2. Legislatorische Grundlagen der Verkehrsunternehmungen | 88 |
| 5.3.3. Dimensionen der Unternehmungsverfassung | 90 |
| 5.3.4. Die Dimensionierung der Unternehmungsverfassung im Spannungsfeld zwischen staatswirtschaftlicher und privatwirtschaftlicher Ausrichtung | 122 |
| 5.3.5. Die verfassungsmässige Ausrichtung der Verkehrsunternehmung dargestellt am Beispiel der SBB | 124 |
| 5.3.6. Subsidiarität als Gestaltungsprinzip der Unternehmungsverfassung im Verkehr | 131 |
| 5.3.7. Kernpunkte der Unternehmungsverfassung | 132 |
| 5.4. Unternehmungskultur : Die Wertdimension verkehrswirtschaftlicher Führung | 134 |
| 5.4.1. Das Wesen der Unternehmungskultur | 134 |
| 5.4.2. Kulturprägende Werte in Verkehrsunternehmungen | 136 |
| 5.4.3. Dimensionen der Unternehmungskultur | 139 |
| 5.4.4. Die Kultur im Gesamtzusammenhang zwischen verwalterischer und unternehmerischer Ausrichtung | 152 |
| 5.4.5. Kulturwandel in einer dynamischen Verkehrswelt | 154 |
| 5.4.6. Kernpunkte der Unternehmungskultur | 156 |
| 5.5. Die Integration von Unternehmungspolitik, -verfassung und -kultur | 157 |
| 5.5.1. Fusion konstitutiver Tatbestände | 157 |
| 5.5.2. Die Kommunikation der normativen Dimensionen Politik, Verfassung und Kultur | 160 |
| 5.5.3. Verknüpfung der normativen und der strategischen Dimension des Managements | 163 |

| | |
|---|------------|
| 6. Strategisches Management : | |
| Positionierung der Unternehmung im Wettbewerb | 164 |
| | |
| 6.1. Merkmale, Aufgaben und Prinzipien | 164 |
| 6.2. Grundlagen strategischen Führungshandelns | 165 |
| 6.2.1. Umwelt- und Unternehmungsanalyse | 165 |
| 6.2.2. Verkehrs- und unternehmungspolitische Vorgaben | 169 |
| 6.2.3. Systemeigenschaften des Verkehrsträgers | 171 |
| 6.3. Der Aufbau strategischer Erfolgspotentiale | 172 |
| 6.4. Strategische Programme: | |
| Die Gestaltung des Verkehrsangebotes | 174 |
| 6.4.1. Die Verkehrsleistung als Kristallisationspunkt der Strategiewahl | 174 |
| 6.4.2. Dimensionen strategischer Programme | 176 |
| 6.4.3. Der Gesamtzusammenhang strategischer Programme im Spannungsfeld zwischen Stabilisierung und Veränderung | 207 |
| 6.4.4. Kernpunkte der strategischen Programme | 207 |
| 6.5. Organisationsstrukturen und Managementsysteme: | |
| Der strukturelle Aspekt des strategischen Managements | 210 |
| 6.5.1. Organisationsstrukturen als stützender Rahmen für Strategien | 210 |
| 6.5.1.1. Organisatorische Besonderheiten der Verkehrsunternehmung | 211 |
| 6.5.1.2. Dimensionen der Organisationsstruktur | 212 |
| 6.5.1.3. Organisationsstrukturen zwischen Stabilisierung und Veränderung | 221 |
| 6.5.1.4. Strukturelle Entwicklung in der Verkehrspraxis | 223 |
| 6.5.2. Managementsysteme als Instrumente zur Diagnose, Planung und Kontrolle von Strategien | 229 |
| 6.5.2.1. Merkmale und Anforderungen | 229 |
| 6.5.2.2. Dimensionen von Managementsystemen | 231 |
| 6.5.2.3. Managementsysteme zwischen Stabilisierung und Veränderung | 232 |
| 6.5.2.4. Anwendungen in der Verkehrspraxis | 234 |
| 6.5.3. Kernpunkte der Organisationsstruktur und der Managementsysteme | 239 |
| 6.6. Problemverhalten: | |
| Der kulturelle Aspekt des strategischen Managements | 240 |
| 6.6.1. Verhaltenssteuerung im Verkehrsunternehmen | 241 |
| 6.6.2. Dimensionen des strategischen Problemverhaltens | 241 |
| 6.6.3. Das strategische Problemverhalten zwischen Stabilisierung und Veränderung | 256 |
| 6.6.4. Kernpunkte des strategischen Problemverhaltens | 258 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 6.7. | Integration als Voraussetzung für die Schlagkraft des strategischen Managements | 259 |
| 6.7.1. | Der strategische "Fit" zwischen Programmen, Strukturen, Systemen und Verhalten | 259 |
| 6.7.2. | Erfolgspotentiale als Brennpunkte der strategischen Führung | 263 |
| 7. | Operative Führung : Die Umsetzung normativer und strategischer Konzepte bei der Steuerung und Überwachung der Verkehrsabläufe | 266 |
| 7.1. | Die Umsetzung unternehmungspolitischer Ziele und strategischer Programme in operative Aufträge | 266 |
| 7.2. | Strukturelle Unterstützung durch organisatorische Prozesse und Dispositionssysteme | 267 |
| 7.3. | Die situative Problembewältigung als Anforderung an das Leistungs- und Kooperationsverhalten | 268 |
| 8. | Unternehmensentwicklung : Qualifizierung durch Lösung von Verkehrsproblemen | 269 |
| 8.1. | Wesen der Unternehmensentwicklung | 269 |
| 8.2. | Potentiale der Unternehmensentwicklung | 269 |
| 8.3. | Phasen der Unternehmensentwicklung | 273 |
| 8.4. | Methodik der Konzeptanwendung | 275 |
| 8.5. | Der Umgang mit dem Konzept | 282 |
| 8.6. | Wandlungsfähigkeit für eine nachhaltige Entwicklung | 283 |
| 9. | Zusammenfassende Thesen und Perspektiven | 285 |
| | Literaturverzeichnis | 290 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|------------|--|-----|
| Abb. 2.1: | System Verkehrswirtschaft | 5 |
| Abb. 2.2: | Polaritäten der verkehrspolitischen Willensbildung | 30 |
| Abb. 4.1: | Zusammenhang zwischen dem normativen, strategischen und operativen Management in horizontaler und vertikaler Sicht | 48 |
| Abb. 5.1: | Bezugsgruppen der Verkehrsunternehmung | 58 |
| Abb. 5.2: | Die Existenzbegründung zwischen öffentlichem und unternehmerischem Interesse | 67 |
| Abb. 5.3: | Die Zielbestimmung zwischen Daseinsvorsorge und Erwerbsstreben | 70 |
| Abb. 5.4: | Die Handlungsgrundsätze zwischen politisch motivierter und unternehmerischer Ausrichtung | 74 |
| Abb. 5.5: | Die Entwicklungsorientierung zwischen konventioneller Verkehrsbedienung und dem Aufbruch zu neuen Verkehrslösungen | 78 |
| Abb. 5.6: | Die politische Ausrichtung der Verkehrsunternehmung im Gesamtzusammenhang | 80 |
| Abb. 5.7: | Das Abhängigkeitsverhältnis vom Staat zwischen Unselbständigkeit und vollkommener Autonomie | 93 |
| Abb. 5.9: | Politische und unternehmerische Führungsinstanzen bei den SBB | 103 |
| Abb. 5.10: | Politische und unternehmerische Organe bei privatrechtlichen Verkehrsunternehmungen | 106 |
| Abb. 5.11: | Finanzierung und Spitzenverfassung zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft | 109 |
| Abb. 5.12: | Die Verteilung der Verantwortung zwischen Staat und Unternehmung | 113 |
| Abb. 5.13: | Die Regulierung im Verkehrsmarkt | 121 |
| Abb. 5.14: | Die Unternehmungsverfassung im Gesamtzusammenhang | 123 |

VI

| | | |
|------------|--|-----|
| Abb. 5.15: | Beziehungen SBB - Bund | 126 |
| Abb. 5.16: | Die Offenheit der Unternehmungskultur | 142 |
| Abb. 5.17: | Die Differenzierung der Unternehmungskultur | 145 |
| Abb. 5.18: | Die kulturprägende Rolle der Führung zwischen Betriebs- und Kundenorientierung | 148 |
| Abb. 5.19: | Die kulturprägende Rolle des Mitarbeiters | 151 |
| Abb. 5.20: | Die Kulturausrichtung im Gesamtzusammenhang zwischen verwalterischer und unternehmerischer Prägung | 153 |
| Abb. 5.21: | Extremtypen der Integration von Unter- nehmungspolitik, -verfassung und -kultur | 159 |
| Abb. 6.2: | Die qualitative Programmgestaltung zwischen Differenzierung und Konzentration | 184 |
| Abb. 6.3: | Die quantitative Programmgestaltung zwischen Skaleneffekten und zeitlichem Kundennutzen | 188 |
| Abb. 6.4: | Bedürfnispyramide des Verkehrskunden | 190 |
| Abb. 6.5: | Wettbewerbsstrategien zwischen low-cost und high-touch Position | 198 |
| Abb. 6.6: | Wertschöpfungskette der verkehrlichen Leistungserstellung und -verwertung | 201 |
| Abb. 6.7: | Kooperationsstrategien zwischen Autarkie und zwischenbetrieblicher Vernetzung | 206 |
| Abb. 6.8: | Die strategischen Programme im Gesamt- zusammenhang | 208 |
| Abb. 6.9: | Die Strukturierung zwischen technokratischer und human-sozialer Ausrichtung | 214 |
| Abb. 6.10: | Dichte und zeitlicher Horizont der organisatorischen Regelung | 216 |
| Abb. 6.11: | Die Konfiguration zwischen Hierarchie und Netzausprägung | 218 |
| Abb. 6.12: | Die Strukturierungsrichtung zwischen Fremd- und Selbstorganisation | 220 |

VII

| | | |
|------------|---|-----|
| Abb. 6.13: | Die Organisationsstruktur im Gesamtzusammenhang | 222 |
| Abb. 6.14: | Organisationsstruktur der SBB | 224 |
| Abb. 6.15: | Neuorganisation der Swissair-Geschäftsleitung per 1.1.93 | 228 |
| Abb. 6.16: | Die Managementsysteme im Gesamtzusammenhang | 233 |
| Abb. 6.17: | Das Planungs- und Kontrollsystem der SBB | 237 |
| Abb. 6.18: | Das Führungsverhalten in direktiver und kooperativer Ausprägung | 245 |
| Abb. 6.19: | Das Rollenverhalten zwischen Spezialisten- und Generalistentum | 248 |
| Abb. 6.20: | Die Verhaltensbegründung zwischen fremdverantworteter Amtsautorität und eigenverantwortlicher Fachautorität | 252 |
| Abb. 6.21: | Die Verhaltensentwicklung zwischen tätigkeitsspezifischer und allgemeiner Ausrichtung | 255 |
| Abb. 6.22: | Das strategische Problemverhalten im Gesamtzusammenhang | 257 |
| Abb. 6.23: | Die Integration von strategischen Programmen, Strukturen, Systemen und Verhalten im Überblick | 261 |
| Abb. 8.1: | Potentiale der Unternehmungsentwicklung im Zusammenhang | 272 |
| Abb. 8.2: | Entwicklungsphasen einer Verkehrsunternehmung | 275 |
| Abb. 8.3: | Skalierung im Ist und Soll | 277 |
| Abb. 8.4: | Ist- und Soll-Profilierung | 278 |
| Abb. 8.5: | Stufen der Harmonisierung | 278 |
| Abb. 8.6: | Harmonisierung zum Basis-"Fit" | 280 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tab. 3.1: | Quantitative Bedeutung des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz im Jahre 1990 | 40 |
| Tab. 5.8: | Öffentliche Kapitalbeteiligung an ausgewählten Verkehrsunternehmen | 100 |
| Tab. 6.1: | Relevante Umweltentwicklungen für die Verkehrsunternehmen | 167 |