

IINHALTSVERZEICHNIS

1 GEGENSTAND DES MANAGEMENTS IN DER VERKEHRSWIRTSCHAFT	1
1.1 Die Verkehrsunternehmung im „System Verkehrswirtschaft“	1
1.2 Formeller Rahmen des Managements der Verkehrsunternehmungen	5
1.2.1 Begriffliches zum Management und zu Managementsystemen	5
1.2.2 New Public Management	7
1.3 Integriertes Management der Verkehrsunternehmungen	11
1.3.1.1 Normatives Management	12
1.3.1.2 Strategisches Management	13
1.3.1.3 Operatives Management	14
1.3.1.4 Horizontale und vertikale Integration	15
2 NORMATIVE EBENE DES MANAGEMENTS DER VERKEHRSUNTERNEHMUNGEN: DER KONSTITUTIVE RAHMEN FÜR DIE ENTWICKLUNG DER VERKEHRSUNTERNEHMUNG	17
2.1 Die unternehmerische Vision einschliesslich Unternehmungsphilosophie	18
2.1.1 Grundsätzliches zu Unternehmungsvision und -philosophie	18
2.1.2 Unternehmungsphilosophie und -vision im Verkehr	20
2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen im Verkehr	23
2.3 Unternehmungspolitik	25
2.3.1 Unternehmungspolitik als Bestandteil des normativen Managements	25
2.3.2 Hauptaussagen der Unternehmungspolitik der Verkehrsunternehmung	27
2.3.3 Die Unternehmungspolitik SBB (als Beispiel)	30
2.3.4 Die Unternehmungspolitik im Luftverkehr	31
2.3.5 Stakeholder und Shareholder Ansatz bei Verkehrsunternehmungen	31
2.3.6 Lean Management als besondere Ausprägung der Unternehmungspolitik	32
2.4 Unternehmungsverfassung	35
2.4.1 Grundsätzliches zur Unternehmungsverfassung	35
2.5 Unternehmungsverfassung im Verkehr	36
2.6 Unternehmungskultur	40
2.6.1 Grundsätzliches zur Unternehmungskultur	40
2.6.2 Dimensionen der Unternehmungskultur	43
2.6.3 Die Kultur im Gesamtzusammenhang zwischen verwaltlerischer und unternehmerischer Ausrichtung	47

2.7 Kulturwandel in einer dynamischen Verkehrswelt	48
2.7.1 Corporate Identity	50
2.7.2 Kernpunkte der Unternehmungskultur	53
2.8 Unternehmungsleitbild	54
2.8.1 Begriff des Unternehmungsleitbildes	54
2.8.2 Integration von Unternehmungspolitik , -verfassung und -kultur	55
2.8.3 Die Kommunikation der normativen Dimensionen Politik, Verfassung und Kultur	58
2.9 Verknüpfung der normativen und der strategischen Dimensionen des Managements	63
3 STRATEGISCHE EBENE DES MANAGEMENTS DER VERKEHRSUNTERNEHMUNGEN: POSITIONIERUNG DER UNTERNEHMUNG IM WETTBEWERB	65
3.1 Wesen und Elemente des strategischen Managements	65
3.2 Merkmale, Aufgaben und Prinzipien	66
3.3 Grundlagen strategischer Führungshandelns	67
3.3.1 Umwelt- und Unternehmungsanalyse	67
3.3.2 Verkehrs- und unternehmungspolitische Vorgaben	69
3.3.3 Systemeigenschaften des Verkehrsträgers	71
3.4 Aufbau strategischer Erfolgspotentiale	73
3.5 Entwicklung strategischer Konzepte	76
3.5.1 Grundsätzliches zu den strategischen Konzepten	76
3.5.2 Qualitative Konzeptstrategien der Verkehrsunternehmungen	77
3.5.3 Quantitative Konzeptstrategien der Verkehrsunternehmungen	80
3.5.4 Wettbewerbsstrategien der Verkehrsunternehmungen	83
3.5.5 Kooperationsstrategien	91
3.5.6 Kernpunkte der strategischen Konzepte	97
3.6 Unternehmungsstrategie-Geschäftsfelderstrategien	98
3.6.1 Produktmanagement	99
3.6.2 Qualitätsmanagement	100
3.6.3 Umweltmanagement	102
3.6.4 Strategische Geschäftsfelder	103
3.7 Unternehmungskonzept	105
3.8 Marketingstrategie und -konzept	109
3.8.1 Der Begriff des verkehrlichen Marketing	109
3.8.2 Erarbeitung eines Marketingkonzeptes	111
3.8.2.1 Ableitung der marketingbezogenen Unternehmungsziele 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	128
3.8.5.4 Marktbearbeitung (Kommunikation)	130
3.8.5.5 Distribution	132
3.9 Finanzierungsstrategie und -konzept	134
3.9.1 Die Finanzierung als Aufgabe der Unternehmungsführung	134
3.9.2 Die Gestaltung der Kapitalstruktur	139
3.9.3 Grundregeln der Finanzierung	140
3.9.4 Beurteilung von Investitionen	141
3.10 Controlling als Instrument der Unternehmungssteuerung	142
3.10.1 Begriff	142
3.10.2 Das strategische Controlling	145
3.10.3 Das Controlling von Verkehrsunternehmungen	146
4 MITARBEITERFÜHRUNG	149
4.1 Führungskonzept	149
4.2 Unternehmungsführung und Mitarbeiterführung	152
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
4.3 Das Wesen der Mitarbeiterführung, Führungsstil	161
4.4 Motivation und Arbeitszufriedenheit	165
5 ORGANISATION VON VERKEHRSUNTERNEHMUNGEN	167
5.1 Grundsätzliches zur Organisation	167
5.2 Prozessorganisation	171
5.3 Organisatorische Besonderheiten der Vekehrsunternehmung	171
5.4 Konzernstrukturen für Bahn- und Luftverkehrsunternehmungen	173
6 OPERATIVE EBENE DES MANAGEMENTS DER VERKEHRSUNTERNEHMUNGEN	177
6.1 Wesen und Elemente des operativen Managements	177
6.2 Operatives Management der Verkehrsunternehmung	177
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

6.3 Implementierung von Strategien	180
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
6.4 Das Informationssystem unter besonderer Berücksichtigung des Rechnungswesens (Dispositionssysteme)	191
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
6.5 Operatives Controlling	199
7 ZUSAMMENFASENDE THESEN UND PERSPEKTIVEN	201