

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1 GEGENSTAND DES MANAGEMENTS IN DER VERKEHRSWIRTSCHAFT</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Die Verkehrsunternehmung im „System Verkehrswirtschaft“</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formeller Rahmen des Managements der Verkehrsunternehmungen</b>	<b>5</b>
1.2.1 Begriffliches zum Management und zu Managementsystemen	5
1.2.2 New Public Management	7
<b>1.3 Integriertes Management der Verkehrsunternehmungen</b>	<b>11</b>
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
<b>2 NORMATIVE EBENE DES MANAGEMENTS DER VERKEHRСУNTERNEHMUNGEN: DER KONSTITUTIVE RAHMEN FÜR DIE ENTWICKLUNG DER VERKEHRСУNTERNEHMUNG</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Die unternehmerische Vision einschliesslich Unternehmungsphilosophie</b>	<b>18</b>
2.1.1 Grundsätzliches zu Unternehmungsvision und -philosophie	18
2.1.2 Unternehmungsphilosophie und -vision im Verkehr	20
<b>2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen im Verkehr</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Unternehmungspolitik</b>	<b>25</b>
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
<b>2.4 Unternehmungsverfassung</b>	<b>35</b>
2.4.1 Grundsätzliches zur Unternehmungsverfassung	35
<b>2.5 Unternehmungsverfassung im Verkehr</b>	<b>36</b>
<b>2.6 Unternehmungskultur</b>	<b>40</b>
2.6.1 Grundsätzliches zur Unternehmungskultur	40
2.6.2 Dimensionen der Unternehmungskultur	43
2.6.3 Die Kultur im Gesamtzusammenhang zwischen verwalterischer und unternehmerischer Ausrichtung	47

<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 Unternehmungsleitbild</b>	<b>54</b>
2.8.1 Begriff des Unternehmungsleitbildes	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 Unternehmungsstrategie-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 Unternehmungskonzept</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 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
<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 Verkehrsunternehmen	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 Luftverkehrsunternehmen</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>