

**Kompetenzorientiertes strategisches Management
intermodaler Verkehrsdienstleistungen durch Kooperationen**

Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors der
wirtschaftlichen Staatswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

des Fachbereichs Rechts- und
Wirtschaftswissenschaften
der
Johannes Gutenberg-Universität Mainz

vorgelegt von

Diplom-Kauffrau Petra Pousttchi

Mainz
2001

Erstberichterstatter: Prof. Dr. Andreas Herrmann

Datum der Berichterstattung: 19.03.2001

Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Klaus Bellmann

Datum der Berichterstattung: 20.04.2001

Tag der mündlichen Prüfung: 16.05.2001

Petra F. Pousttchi

Kompetenzorientiertes strategisches Manage- ment intermodaler Verkehrsdienstleistungen

Das Beispiel Bahn und Flugzeug

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Andreas Herrmann

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Pousttchi, Petra F.:

Kompetenzorientiertes strategisches Management intermodaler Verkehrsdienstleistungen : das Beispiel Bahn und Flugzeug / Petra F. Pousttchi. Mit einem Geleitw. von Andreas Herrmann.
- 1. Aufl..

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Mainz, Univ., Diss., 2001

ISBN 978-3-8244-7468-4

ISBN 978-3-663-08072-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08072-5

1. Auflage September 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und
Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Ute Wrasmann / Nicole Schweitzer

duv@bertelsmann.de

www.gabler.de

www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN 978-3-8244-7468-4

Geleitwort

Die Vernetzung von Verkehrsträgern im öffentlichen Personenverkehr ist ein erklärtes Ziel der Verkehrs- und Umweltpolitik. Einen speziellen Ansatzpunkt im Rahmen intermodaler Vernetzung bieten die Verkehrsmittel Bahn und Flugzeug im Personenfernverkehr. Intermodalität Bahn-Flug trägt nicht nur zu den formulierten Zielen der Politik bei, sondern kann auch für die Verkehrsunternehmen strategisch sinnvoll sein. Vor diesem Hintergrund wird in dieser Arbeit aus verschiedenartigen Erklärungselementen der Strategieforschung ein in sich geschlossener, gehaltvoller Bezugsrahmen entwickelt. Das kompetenzorientierte strategische Management dient der Einordnung, Beschreibung und Erklärung realer Phänomene wie der Intermodalität Bahn-Flug.

Zunächst wird Intermodalität im Personenverkehr auf der Basis eines tiefgreifenden Verständnisses der Besonderheiten von Verkehrsdienstleistungen wissenschaftlich definiert. Im Anschluss erfolgt eine Diskussion der einzelnen Erklärungselemente market-based view und resource-based view sowie competence-based view, die zum kompetenzorientierten strategischen Management auf Basis der strategischen Option der Kooperationen zusammengeführt werden. Aufbauend auf dieser Vorarbeit stellt die Autorin das Projekt AIRail der Deutschen Bahn AG, der Deutschen Lufthansa AG und der Flughafen Frankfurt/Main AG. Anhand dieser Studie werden die win-all Situation sowie die Kernkompetenzen der Partnerunternehmen analysiert und Probleme aufgezeigt.

Das Netzwerk der drei Unternehmen DB, LH und FAG ist ein strategisch heterarchisches Netzwerk, in dem zwischen DB und LH das Innenverhältnis einer strategischen Allianz durch die Kooperation zweier direkter Wettbewerber erkennbar ist. Die FAG als dritter Partner komplettiert auf vertikaler Ebene das Netzwerk durch den Verknüpfungspunkt der beiden Verkehrsmittel Bahn und Flugzeug. Die Partnerunternehmen achten neben der Erfüllung von Kundenbedürfnissen bei Kooperationen darauf, eine win-Situation zu erzielen. Deshalb wurden in Expertengesprächen die strategischen Ziele der Unternehmen abgefragt sowie in Expertenworkshops die Wettbewerbspositionierung der Unternehmen und deren Beeinflussung durch Intermodalität diskutiert.

Das Netzwerk für den ‚AIRail Service‘ basiert auf einer win-all-Situation der kooperierenden Unternehmen. Zusätzlich profitieren auch die Kunden durch ein bequemerer Reisen und die Gesellschaft aufgrund der ökologisch sinnvollen Verlagerung der Kurzstreckenflüge auf die Schiene. Langfristig könnte sich jedoch ein hohes Konfliktpotential wegen der unterschiedlichen Zielvorstellungen bezüglich der zukünftigen Erweiterung der intermodalen Verkehrsdienstleistung zeigen.

Der Autorin gelingt es, zwei völlig unterschiedliche Theorietraditionen miteinander zu verzahnen und überzeugende Implikationen abzuleiten. Diese Arbeit trägt dazu bei, konkrete Entscheidungen zur Gestaltung des AIRail-Projekts zu treffen. Insofern ist dem Werk eine weite Verbreitung zu wünschen.

Univ.-Prof. Dr. Andreas Herrmann

Vorwort

Die Vernetzung von Verkehrsträgern im öffentlichen Personenverkehr steht oftmals im Mittelpunkt verkehrs- und umweltpolitischer Diskussionen. Insbesondere der Intermodalität Bahn-Flug wird ein hohes Potential zum Ausgleich der unterschiedlichen Kapazitätsauslastungen durch Verlagerung der Kurzstreckenflüge auf die Schiene zugeschrieben. Einen speziellen Ansatzpunkt im Rahmen intermodaler Vernetzung der Verkehrsmittel Bahn und Flugzeug bietet das Projekt AIRail der Partnerunternehmen Deutsche Bahn AG, Deutsche Lufthansa AG und Flughafen Frankfurt/Main AG (Fraport AG). Trotz der verkehrspolitischen Aktualität von Intermodalität Bahn-Flug im Personenfernverkehr hat sich die wirtschaftswissenschaftliche Forschung bislang wenig mit diesem Themenbereich auseinandergesetzt. Das Ziel der Arbeit besteht darin, einen geschlossenen, gehaltvollen Bezugsrahmen für ein kompetenzorientiertes strategisches Management aufzuspannen, mit dessen Hilfe ein analytischer Beitrag zum Phänomen Intermodalität geleistet werden kann.

Der Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Johannes Gutenberg-Universität Mainz hat die vorliegende Arbeit im Februar 2001 angenommen. Meinem Doktorvater, Prof. Dr. Andreas Herrmann, gilt mein ganz besonderer Dank. Er gab mir konstruktive Anregungen für die Dissertation und gewährte mir den notwendigen Freiraum für eine praxisnahe Promotion. Außerdem möchte ich mich bei ihm, Prof. Dr. Klaus Bellmann und Prof. Dr. Peter M. Schulze für die langjährige Förderung und das Vertrauen bedanken.

Großen Dank schulde ich auch den Menschen, die mich bei den drei Unternehmen so konstruktiv unterstützt und sich mitreißend auf zahlreiche Diskussionen eingelassen haben. Bei der Deutsche Bahn AG möchte ich mich aus diesem Grund bei Silke Ahrens, Marion Blum, Sandra Kuhrt, Natascha Prigge, Robert Etmans, Oliver Haferbeck und Hans-Peter Moeller bedanken. Innerhalb der Deutschen Lufthansa AG bedanke ich mich bei Wolfgang Weinert und den Teilnehmern der Workshops. Hans Fakiner gilt mein ganz besonderer Dank bei der Flughafen Frankfurt/Main AG (Fraport AG). Zusätzlich möchte ich mich auch hier bei den Teilnehmern der Workshops bedanken.

Entscheidende Hilfe und moralische Unterstützung habe ich während der gesamten
Dissertationszeit durch meine Eltern, meine Schwester und meine Freunde erhalten.
Tanja Eid, Severin Faust, Kerstin Grundheber, Andrea Paukert, Ulrich Schäfer,
Holger Schunk und Svea-Christina Thümmler danke ich für die Hilfe während
unterschiedlichen Phasen meiner Arbeit. Vielen Dank an Euch alle.

Petra Pousttchi

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV

A Intermodalität als Herausforderung an das kompetenzorientierte strategische Management

1

1	Mobilitätssicherung durch Vernetzung	1
2	Intermodale Verkehrsdienstleistung	7
	2.1 Besonderheiten von Dienstleistungen.....	7
	2.2 Das Erkenntnisobjekt der Verkehrsdienstleistungen.....	24
	2.2.1 Charakteristika von Verkehrsdienstleistungen.....	24
	2.2.2 Intermodalität.....	31
3	Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	36

B Ganzheitliches Management bei intermodalen Verkehrs- **dienstleistungen**.....

39

1	Perspektiven eines kompetenzorientierten strategischen Management.....	39
	1.1 Entwicklungslinien im Bereich des strategischen Management.....	39
	1.2 Das Porter-Modell innerhalb des ‚market-based-view‘	46
	1.2.1 Marktabgrenzung und Bedrohung durch Substitutionsprodukte.....	48
	1.2.2 Rivalität unter Konkurrenten	50
	1.2.3 Bedrohung durch neue Konkurrenten.....	51
	1.2.4 Verhandlungsstärke der Kunden	55
	1.2.5 Determinanten der Lieferantenmacht	57
	1.2.6 Externe Faktoren der Branchenstruktur.....	58
	1.2.7 Modellspezifikation für Verkehrsdienstleistungen	59

1.3 Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen	63
1.3.1 Ressourcen eines Unternehmens	64
1.3.2 Zum Begriff der (Kern-)Kompetenzen.....	70
1.3.3 Prozeß der Identifikation von (Kern-)Kompetenzen.....	76
1.4 Modell eines kompetenzorientierten strategischen Management	78
1.4.1 Relevanz der Dynamik	79
1.4.2 Kognitive Aspekte und systematische Betrachtung in einem holistischen Rahmen	83
1.4.3 Unternehmensübergreifende Implikationen.....	87
2 Kooperationen im kompetenzorientierten strategischen Management.....	91
2.1 Systematik und Terminologie.....	92
2.1.1 Begriff der kooperativen Zusammenarbeit.....	92
2.1.2 Entwicklung eines Begriffssystems	96
2.2 Motive und Ziele zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit.....	101
2.3 Weitere Erklärungsansätze	105
2.3.1 Transaktionskostentheorie	106
2.3.2 Anreiz-Beitrags-Theorie.....	112
2.4 Prozeßbetrachtung	116
2.4.1 Prozeßablauf im Überblick	116
2.4.2 Die einzelnen Phasen und ihre Instrumente.....	118
C Fallstudie: Intermodale Verkehrsdienstleistung.....	123
1 Das Projekt zur Intermodalität und seine Vorläufer	125
1.1 Das Projekt ‚AirRail‘ und die Partnerunternehmen.....	125
1.2 Produktentwicklungen als Vorläufer zur Intermodalität	128
1.3 Kundenbedürfnisse in einer intermodalen Reisekette.....	130
2 Strategische Bedeutung intermodaler Verkehrsdienstleistungen	132
2.1 Einflüsse von Intermodalität auf die Wettbewerbspositionierung	133
2.1.1 Branchenstruktur aus Sicht der DB für den Fernverkehr	134
2.1.2 Lufthansa im Fokus einer Branchenstrukturanalyse.....	146
2.1.3 Strukturanalyse in der Flughafenbetreiberbranche.....	159

2.1.4	Realisierung einer win-all-Situation durch Intermodalität.....	170
2.2	Kompetenzverteilung	173
2.2.1	Analyse bei der Deutschen Bahn AG	173
2.2.2	Analyse bei der Deutschen Lufthansa AG.....	179
2.2.3	Analyse bei der Flughafen Frankfurt/Main AG.....	184
3	Ausgestaltung intermodaler Verkehrsdienstleistungen.....	188
D	Abschlußbetrachtung	193
1	Zusammenfassung der Erkenntnisse	193
2	Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick.....	203
	Literaturverzeichnis.....	205
	Anhang	231
	Liste der Expertengespräche	231
	Workshop-Liste	232

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Modalsplit.....	4
Abb. 2: Kontinuum bzgl. Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.....	18
Abb. 3: Dienstleistungsklassifikation im Verkehr	29
Abb. 4: Intermodalität hinsichtlich der Kernleistung.....	32
Abb. 5: Kontinuum der Gesamt- und Teildienstleistungen	34
Abb. 6: Entwicklungslinien im strategischen Management.....	46
Abb. 7: Die Triebkräfte des Wettbewerbs.....	47
Abb. 8: Quellen von Eintrittsbarrieren.....	53
Abb. 9: Pool gegenwärtiger Ressourcen im Unternehmen.....	69
Abb. 10: Zusammenhang der Elemente.....	76
Abb. 11: Systemelemente eines Unternehmens	86
Abb. 12: Optionen der Unternehmensentwicklung	97
Abb. 13: Begriffssystem	101
Abb. 14: Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie.....	108
Abb. 15: Determinanten der Transaktionskosten	109
Abb. 16: Bedingungen für Kooperationsbeziehungen	115
Abb. 17: Prozeßorientiertes Netzwerkmanagement.....	117
Abb. 18: Ein Netzwerkausschnitt: Die AlRail-Partner.....	133
Abb. 19: Externe Faktoren aus Sicht der Bahnexperten	137
Abb. 20: Die Branchenstruktur aus Sicht der Bahnexperten	144
Abb. 21: Die Freiheiten der Luft am Beispiel LH.....	148
Abb. 22: Externe Faktoren aus Sicht der LH-Experten.....	151
Abb. 23: Die Branchenstruktur aus der Perspektive von LH-Experten	157
Abb. 24: Externe Faktoren aus Sicht der FAG-Experten.....	162

Abb. 25: Die Branchenstruktur für den Flughafenbetreiber FAG	167
Abb. 26: Win-all-Situation im Intermodalprojekt ‚AIRail‘	171
Abb. 27: Kernkompetenzen der DB im Selbstbild.....	177
Abb. 28: Selbstbild der Kernkompetenzen der LH.....	182
Abb. 29: Kernkompetenzen der FAG im Selbstbild	186
Abb. 30: Die Reisekette im Pilotprojekt ‚AIRail‘	190

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Merkmalspezifikation für Verkehrsdienstleistungen.....	30
Tab. 2: Modalsplit im Fernverkehr nach Distanzen	152

Abkürzungsverzeichnis

AEG	Allgemeines Eisenbahngesetz
AFM	Airplane Flight Mannuel
BRS	Baggage Reconsiliation System
BVWP	Bundesverkehrswegeplanung
CRS	Computer Reservation System
DB	Deutsche Bahn AG
Deutsche BA	Deutsche British Airways
DFS	Deutsche Flugsicherung
EBA	Eisenbahn Bundesamt
EC	Euro-City
EU	Europäische Union
FAG	Frankfurt Flughafen am Main AG
FRA	Frankfurt Flughafen (IATA-Code)
GFA	Gepäckförderanlage
GR	Geschäftsreisende
HBF	Hauptbahnhof
HGN	Hochgeschwindigkeitsnetz
HGV	Hochgeschwindigkeitsverkehr
IATA	International Air Transport Association
IC	Inter-City
ICAO	International Civil Aviation Organisation
ICE	Inter-City-Express
IR	Interregio
JFK	John F. Kennedy Airport (IATA-Code)
LAE	Lufthansa Airport Express
LH	Deutsche Lufthansa AG
LHT	Lufthansa Flight Training GmbH
LSG	Lufthansa Service Holding AG
LuftVG	Luftverkehrsgesetz
LuftVZO	Luftverkehrszulassungsverordnung

MCT	Minimum Connecting Time
MIV	motorisierter Individualverkehr
MoU	Memorandum of Understanding
MTOW	Maximum Take off Weight
MUC	Flughafen München
ÖPFV	Öffentlicher Personenfernverkehr
Pkm	Personenkilometer
Pkw	Personenkraftwagen
PR	Privatreisende
PTA	Personal Travel Assistance
RMV	Rhein-Main Verbund
Sita	Société Internationale de Télécommunication Aéronautique
slots	Start- und Landerechte
SPFV	Schienenpersonenfernverkehr
SPNV	Schienenpersonennahverkehr
TEN	Transeuropäisches Netz
ZWS	Stuttgart Hauptbahnhof (IATA-Code)