

Nicht zuletzt die Erwartungen an einen steigenden Kohleverkehr haben dieses Verhalten beeinflußt. Der Kohleverkehr weist eine bedeutend breitere regionale Streuung auf als die klassischen Schubschiffahrtsverkehre. Vielfach lassen die Infrastrukturvoraussetzungen zu den Kohleempfangsstandorten den Einsatz von Schubschiffen nicht zu. Hinzu kommt, daß eine kontinuierliche Beschäftigung, insbesondere im Importkohlenverkehr, nicht gegeben ist, da im Gegensatz zum Erzverkehr der Kohletransport überwiegend unmittelbar ex Seedampfer erfolgt. Das bedeutet, daß bei Seeschiffsabnahme kurzfristig hohe Kapazitätsanforderungen gestellt werden. Die Investoren werden sich deshalb in Zukunft verstärkt auf Betriebsformen konzentrieren, die ein Höchstmaß an betrieblicher Flexibilität bei schwankenden Beschäftigungssituationen ermöglichen.

Der Koppelpverband bietet neben den im Vergleich zum Einzelfahrer niedrigen Personalkosten pro Leistungseinheit gegenüber der Schubschiffahrt den entscheidenden Vorteil einer bedeurend höheren betriebstechnischen Elastizität. Während die Schubschiffahrt bei sinkender Nachfrage nach schubschiffahrtfähigen Verkehren schnell an die Grenze eines wirtschaftlichen Einsatzes in anderen Relationen stößt, wird durch die Variation der Leichteranzahl an die jeweilige Beschäftigungsgegebenheit beim schiebenden Selbstfahrer die Einsatzmöglichkeit stark erweitert. Reedereien, die in der Vergangenheit ihre Investitionen schwerpunktmäßig in die Schubschiffahrt gelenkt haben, sind seit etwa 3 Jahren verstärkt dazu übergegangen, in Koppelpverbände zu investieren.

Mit steigender Seedampferdirektabnahme und veränderter Lagerhaltungspolitik bei den Verladern werden in Zukunft die Diskontinuitäten in der Beschäftigung weiter zunehmen. Zudem werden bei Inbetriebnahme weiterer Kernkraftwerke die Kohlekraftwerke die Stromerzeugung im Mittel- und Spitzenlastbereich übernehmen. Das bedeutet, daß in den Sommermonaten die Kohletransporte tendenziell zurückgehen und in den Herbst- und Wintermonaten ansteigen werden. Diese Entwicklung stellt eine zunehmende Herausforderung an die Flexibilität in Betrieb und Verwaltung der Schiffahrtsgesellschaften dar.

Marketing in der Verkehrswirtschaft aus der Sicht eines Unternehmens der Binnenschiffahrt

VON WILFRIED LANKES, DUISBURG

1. Einleitung

In den letzten Jahren ist eine umfangreiche Marketingliteratur entstanden mit dem Ziel, Absatzstrategien zu entwickeln und Marketinginstrumente zu verfeinern. War es zunächst der Preis und die Eignung des Produktes, die im Vordergrund der Überlegungen standen, so wurden im Laufe der Zeit verschiedene andere Kriterien zu einem Instrumentarienbündel zusammengefaßt, mit dessen Hilfe Absatzfolge und damit betriebsindividuelles Wirtschaftswachstum sichergestellt werden sollten.

Das Betätigungsfeld der Marktstrategen lag zunächst vorwiegend im Konsum- und Gebrauchsgüterbereich. Dem Marketing der Investitionsgüter dagegen wurde bereits weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Auch in einigen Bereichen des Dienstleistungssektors, und hier im besonderen in der Verkehrswirtschaft, führte das Marketing bis dato ein Schattendasein. Zwar ist vor allem die Deutsche Bundesbahn mit Marketingmodellen an die Öffentlichkeit getreten („Nur Fliegen ist schöner“), dafür haben andere Verkehrsträger, z. B. die Binnenschiffahrt, die Möglichkeiten des Marketing nicht ausgeschöpft.

Verschiedene Faktoren machen jedoch die Notwendigkeit deutlich, auch in der Verkehrswirtschaft und vor allem in der Binnenschiffahrt, marktbezogen zu agieren und das Marketing gezielt einzusetzen:

1. Die technische Entwicklung zu neuen Verkehrssystemen brachte und bringt weiterhin Verkehrsverlagerungen und strukturelle Ungleichgewichte mit sich, die Anpassungsmaßnahmen erfordern, um bestehende Marktpotentiale zu erhalten und zukunfts-trächtige Märkte zu erschließen.
2. Ansätze der Verkehrspolitik, die Verkehrsmärkte auch im innerdeutschen Bereich zu liberalisieren, zwingen die Unternehmen dazu, Marketingstrategien zu entwickeln, um in einem freien, zu ruinösem Wettbewerb tendierenden Markt zu bestehen.
3. Nicht zuletzt sollten Markterfolge einzelner Anbieter anderer Branchen, die ihren Unternehmenserfolg auf ein zielgerichtetes Marketing zurückführen können, Anlaß genug sein, darüber nachzudenken, auf welche Art und Weise Marketing auch in der Binnenschiffahrt eingesetzt werden und zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Marketing ist hierbei unter zwei Gesichtspunkten zu sehen: Einmal unter unternehmensphilosophischen Aspekten mit dem Ziel, ein Bewußtsein im Unternehmen zu entwickeln,

Anschrift des Verfassers:

Dr. Wilfried Lankes
Lehnkering Aktiengesellschaft
Schifferstraße 26
4100 Duisburg 1

welches die tägliche Auseinandersetzung mit dem Markt und das Aufspüren neuer Markt-möglichkeiten als die vorrangige unternehmerische Aufgabe ansieht – „Marketing zeichnet sich auch durch eine schöpferische, fast aggressive Note aus“¹⁾ – und zum anderen unter einem mehr instrumentellen Aspekt mit dem Ziel, geeignete Marketinginstrumente zu entwickeln und zielgerichtet einzusetzen.

2. Marketinginstrumente und ihre Übertragbarkeit auf ein Unternehmen der Binnenschifffahrt

Die einschlägige betriebswirtschaftliche Fachliteratur weist folgende Marketinginstrumente aus:²⁾

- Gestaltung des Leistungsprogramms,
- Absatzmärkte und Absatzwege,
- Preispolitik,
- Absatzwerbung,
- Verkauf, Auftragsabwicklung, Lieferung und Kundenservice.

Diese Grobgliederung der absatzpolitischen Instrumente ist nicht endgültig und in sich abgeschlossen und kann je nach Wirtschaftszweig und Fragestellung weiter untergliedert werden³⁾.

Da die Anwendung der absatzpolitischen Instrumente in erster Linie in der Gebrauchs- und Konsumgüterindustrie im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte relevant ist, ist zu fragen, in welchem Maße diese Instrumente auf ein Unternehmen der Binnenschifffahrt übertragbar sind und welche Modifizierungen gegebenenfalls vorgenommen werden müssen. Je nach Wettbewerbslage wird sich die Bedeutung des einen oder anderen Instrumentes verlagern.

Vom Prinzip her sind die oben erwähnten Marketinginstrumente auf ein Unternehmen der Binnenschifffahrt übertragbar. Auch ein Unternehmen der Binnenschifffahrt hat sich Gedanken darüber zu machen,

- mit welchen Leistungen es im Markt bestehen will,
- welche Absatzmärkte relevant sind,
- auf welche Weise Preisspielräume ausgenutzt werden können,
- mit welchen Werbemaßnahmen der Verkauf der Dienstleistungen unterstützt werden kann,
- wie die Auftragsabwicklung zu organisieren ist und welcher Kundenservice erbracht werden muß, um die Attraktivität des Unternehmens zu erhalten und zu steigern.

Der Wettbewerbsspielraum ist in der Binnenschifffahrt durch einige Besonderheiten, die teilweise das gesamte Verkehrsgewerbe kennzeichnen, charakterisiert, und zwar

- ist eine Produktion auf Lager nicht möglich,
- ist man an einen festen, regional sehr begrenzten Verkehrsweg gebunden,
- sind die Preise im innerdeutschen Verkehr reglementiert,

1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 13. Auflage, Berlin 1983, S. 17.

2) Vgl. u. a. Hill, Marketing II, 2. Auflage, Bern und Stuttgart 1972, Band II.

3) Zu einer detaillierteren Einteilung vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a. a. O.

- ist die Nachfrage nach Güterverkehrsleistungen eine abgeleitete Nachfrage und somit abhängig von vorgelagerten Produktionen.

Diese „Besonderheiten“ führen zwangsläufig zu einer Schwergewichtsverlagerung innerhalb des traditionellen Marketing-Mix. Zum Beispiel kann dem Preis nicht mehr diejenige Rolle in den absatzstrategischen Überlegungen zugedacht werden, die ihm bei völlig freier Preisbildung zukommt.

3. Die Konkretisierung der Marketinginstrumente im einzelnen

3.1 Gestaltung des Leistungsprogramms

Die Binnenschifffahrt erbringt durch den Einsatz von Schiffen auf Flüssen und Kanälen Verkehrsleistungen, wobei vorwiegend Massengüter in fester und flüssiger Form transportiert werden. Mit ca. 25 % ist die Binnenschifffahrt an den Gütertransporten innerhalb der Bundesrepublik Deutschland beteiligt.

Hinsichtlich ihrer technischen Ausgestaltung befinden sich die unterschiedlichsten Schiffstypen im Einsatz. Die Tragfähigkeit der einzelnen Schiffsgefäße reicht von 300 t für eine kleine Peniche bis hin zu 3.000 t und mehr für ein modernes Motorgüterschiff. Entsprechend schwankt die Maschinenleistung von 150 PS bis hin zu 6.000 PS für hochleistungsfähige Schubboote mit bis zu drei Antriebsaggregaten. Ebenfalls ist die Ausrüstung mit Navigationsinstrumenten, die auch eine Nachtfahrt zulassen, nur bei bestimmten Schiffstypen anzutreffen. Sie entscheidet über die Verwendungsfähigkeit des Schiffes oder des Schiffsverbandes in der Continue-Fahrt. Neben der konventionellen Motorgüterschifffahrt hat sich vor allem auf dem Rhein zwischen den ARA-Häfen und der Ruhr die Schubschifffahrt entwickelt.

Das Einzelunternehmen hat eine Entscheidung darüber zu treffen, mit welchen Betriebsmitteln und Betriebsformen spezifische Verkehrsleistungen erbracht werden sollen. Schiffstypen und Betriebsformen bestimmen das Leistungsprogramm, welches dem Markt angeboten wird. So können für den Transport von Massengütern von den Rheinmündungshäfen zur Ruhr z. B. konventionelle Motorschiffe, Schubverbände und/oder schiebende Motorgüterschiffe⁴⁾ eingesetzt werden. Kostenstruktur und Verkehrsaufkommen entscheiden darüber, welcher Schiffstyp eingesetzt und welche Betriebsform gewählt wird.

Die Vorteile des Schubverbandes im Vergleich zum konventionellen Motorschiff werden durch folgende Zahlen veranschaulicht:

Für eine Transportmenge von 10.000 t sind in der konventionellen Fahrt bis zu 6 Motorschiffe von je ca. 1.700 t Tragfähigkeit einzusetzen. Für diese Kategorie von Motorschiffen ist eine 4-köpfige Besatzung vorgeschrieben, so daß 24 Besatzungsmitglieder für die Transportleistung von 10.000 t benötigt werden. Ein Schubverband hingegen weist für

4) Dieses Transportsystem zeichnet sich dadurch aus, daß die Vorteile der konventionellen Motorschifffahrt, nämlich ihre Flexibilität hinsichtlich Ladung und Einsatzgebiet, mit den Vorteilen der Schubschifffahrt kombiniert werden. Das schiebende Motorgüterschiff ist in der Lage, sowohl allein als Motorschiff als auch im Verband mit bis zu drei Leichtern zu fahren.

die gleiche Leistung ein Besatzungskontingent von 16 Mann auf. Die Leistung pro Mann liegt somit in der Schubschiffahrt um ca. 50 % über derjenigen in der konventionellen Motorschiffahrt.

Neben der Personalkostenentlastung sind erhebliche Preisvorteile bei den Anschaffungskosten zu verzeichnen. Sind für den Neubau von 6 Motorschiffen der modernen Größenordnung auf Preis-Basis 1982 ea. 18 Mio. DM aufzuwenden, so kostet ein Schubboot mit 4 Leichtern ea. 12 Mio. DM. Die Investitionskosten für ein entsprechend ausgerüstetes schiebendes Motorgüterschiff belaufen sich auf 9 Mio. DM. In diesem Betrag sind die Anschaffungskosten für drei Leichter enthalten.

Die spezifischen Investitionskosten pro Tonne Tragfähigkeit betragen somit bei einem

– Motorschiff	180 DM
– Schuhverband	120 DM
– schiebenden	
Motorgüterschiff	90 DM.

Produktivitätssteigerung und Rationalisierung haben ihren Niederschlag in verhältnismäßig stabilen Frachten gefunden. 1962 mußte ein Verloader für den massenhaften Transport von Eisenerz von Rotterdam zur Ruhr 3,10 DM pro t aufwenden. 1982 beträgt der entsprechende Transportpreis 4,80 DM. In diesem Betrag sind Gasölkosten von 1,40 DM enthalten. Eliminiert man die Gasölpreisentwicklung, so ergibt sich für 1982 ein Preis von 3,40 DM im Vergleich zu 3,10 DM im Jahre 1962. Die Preissteigerung beträgt in 20 Jahren also nicht einmal 10 %. Dies trifft für den Eisenerzverkehr zu, der der Binnenschiffahrt äußerst günstige Voraussetzungen bietet.

Seit einigen Jahren wird die Einführung von Schubverbänden mit sechs Leichtern zwischen Rotterdam und der Ruhr getestet. Mehr als 600 Testfahrten sind erfolgreich durchgeführt worden. Ist die Einführung der Sechserfahrt bisher am holländischen Veto gescheitert, so lassen die zuständigen holländischen Behörden in letzter Zeit erkennen, daß sie Maßnahmen ergreifen werden, die Sechserfahrt ebenfalls auf dem niederländischen Abschnitt des Rheins zu ermöglichen.

Die Einführung der Sechserfahrt würde eine Kapazitätserhöhung um 50 % gegenüber dem bisherigen Schubsystem bedeuten, ohne daß damit eine wesentliche Kostensteigerung verbunden wäre. Die Folge wäre wiederum ein erheblicher Rationalisierungseffekt, wie er schon bei der Aufnahme der Schubschiffahrt im Vergleich zur konventionellen Motorschiffahrt zu verzeichnen war, und der der verladenden Wirtschaft Kostenvorteile bringt.

Diejenigen Unternehmen, die in diesem Marktsegment präsent sein wollen, haben sich durch die Anschaffung geeigneter Schubkraft auf diese Entwicklung einzustellen. Aus der heutigen Schubbootflotte sind aufgrund ihrer technischen Voraussetzungen ca. 15 Schubboote in der Lage, die Fahrt mit sechs Leichtern aufzunehmen.

Eine weitere Differenzierung des Leistungsprogramms kann durch die Vorhaltung spezieller Transportgefäße für ganz spezifische Produkte erreicht werden. Es können z. B. Spezialtanker für den Transport von Chemikalien angeboten werden, dessen Anforderung an die technische Ausgestaltung der Tankinnerräume und des Pumpensystems nur den Einsatz dieser Spezialtonnage zuläßt. Auf diese Weise lassen sich u. U. attraktive Marktsegmente schaffen, die von den Verkehrsnachfragern entsprechend honoriert werden.

Diese Beispiele zeigen, daß Unternehmen der Binnenschiffahrt die Möglichkeit haben, durch eine aktive „Programmpolitik“ ihre Attraktivität zu erhöhen und dadurch Nachfrage nach Verkehrsleistungen auf sich zu ziehen.

Die Schaffung einer Angebotsstruktur, die in der Lage ist, die Qualität der Leistung zu erhöhen und somit höheren Leistungsanforderungen zu genügen, hat dazu geführt, daß

- die Binnenschiffahrt vor allem in den massenhaften Erzverkehren von Rotterdam an die Ruhr ein über viele Jahre nahezu konstantes Kostenniveau hat halten können,
- die Versorgung der Schwerindustrie an Rhein und Ruhr zuverlässig und schnell hat sichergestellt werden können,
- die Produktivitätsvorteile, die durch die steigenden Seeschiffsgrößen erreicht wurden, auch von der Binnenschiffahrt geboten werden. Schubschiffsverbände nehmen aus einem 250.000 t großen Seeschiff bis zu 120.000 t Ladung direkt ab.

3.2 Absatzmärkte und Absatzwege

Bis vor wenigen Jahren war der Binnenschiffahrtmarkt ein Verkäufermarkt, in dem den Reedereien die Rolle zufiel, die Nachfrage nach Binnenschiffahrtsleistungen auf die vorgehaltene Schiffskapazität zu verteilen. Diese Situation hat sich zwischenzeitlich grundlegend gewandelt. Produktionseinbrüche bei den Industrien, die in der Vergangenheit traditionell die wichtigsten Nachfrager nach Verkehrsleistungen der Binnenschiffahrt waren, wie z. B. Eisen- und Stahlindustrie, Baustoffindustrie, NE-Metall- und Mineralölwirtschaft, haben zu nicht ausgelasteter Schiffskapazität geführt, so daß die Suche nach neuen Absatzmärkten erforderlich wurde.

Die „natürlichen“ Absatzmärkte der Binnenschiffahrt liegen entlang der schiffbaren Flüsse und Kanäle. Der Rhein als der bedeutendste Binnenwasserweg der Welt nimmt allein 82 % aller innerhalb der Bundesrepublik Deutschland auf Binnenwasserstraßen transportierten Güter auf. Transportintensive Produktionen haben in der Regel Wasserstraßenanschluß. Eine Überprüfung der Absatzmärkte kann daher mit einer Analyse der Produktionsstandorte entlang der Wasserwege oder in deren Einzugsbereich beginnen. Es ist zu untersuchen, ob es bei den Verladern Rationalisierungspotentiale gibt, die sich die Binnenschiffahrt zunutze machen kann. Es sind Vorschläge darüber zu unterbreiten, wie die Transporte kostengünstiger durchgeführt werden können. Diese Analysen sind zeitaufwendig und kostenträchtig und erfordern zudem eine fachliche Qualifikation des Personals, die nicht in allen Fällen vorhanden ist.

Darüber hinaus sind Möglichkeiten zu untersuchen, die sich der Binnenschiffahrt bieten, ihre Absatzmärkte in regionaler Hinsicht zu erweitern, z. B. dadurch, daß das Transportgut im Binnenhafen auf LKW oder Eisenbahnwaggons umgeschlagen und zum Empfänger transportiert wird. Die Grenze einer derartigen Erweiterung des Absatzgebietes liegt dort, wo die Kosten der Transportkette via Binnenschiffe die gleiche Höhe erreichen wie die Kosten für den durchgehenden Transport per LKW oder Bahn. Die Kosten für den Binnenschifftransport, den Umschlag im Binnenhafen und den Nachlauf per LKW oder Eisenbahn dürfen die Kosten des durchgehenden Transportes also nicht übersteigen.

Der Binnenschiffahrt bietet sich innerhalb dieser Grenzen die Chance, ein logistisches Leistungspaket anzubieten und dadurch ihre traditionellen Marktgrenzen zu erweitern.

Ein typisches Beispiel hierfür ist die Entwicklung im Containerverkehr mit Binnenschiffen. Bereits heute gibt es einen Liniencontainerverkehr mit Binnenschiffen von den Beneluxhäfen zu verschiedenen Stationen vorwiegend im süddeutschen Raum, wobei das Binnenschiffahrtsunternehmen als Generalunternehmer den Seecarriern gegenüber fungiert und sowohl den Umschlag im Binnenterminal als auch den Vor- und Nachlauf vom Binnenterminal zu den Empfängern sicherzustellen hat. Ein weiteres Beispiel ist der Erzverkehr von Rotterdam zur Saar, der im gebrochenen Verkehr zwischen Binnenschiffahrt und Eisenbahn mit Duisburg als Umschlagsstelle erfolgt.

Aufgrund des besonderen „Produktes“, welches Verkehrsunternehmen erstellen, wird die Leistung sowohl direkt als auch über Agenten oder Makler abgesetzt. Vor allem bei transporttechnisch anspruchsvollen Transportvorgängen, die gegebenenfalls noch die Entwicklung spezieller Transportgefäße verlangen, empfiehlt sich eine direkte Transporteur-Verlader-Beziehung, da hierdurch am besten Spezialfragen zu klären sind.

Die regionale Ausweitung der Absatzmärkte bedingt auch eine Erweiterung der Absatzwege. So wurde die Einschaltung von Agenten, Maklern oder Befrachtern mit dem Ziel, Transportraum so gut wie möglich auszunutzen, ein in der Schifffahrt, vor allem der Seeschifffahrt, praktiziertes Marketinginstrument.

3.3 Preispolitik

Auf innerdeutschen Verkehrsrelationen ist dem Einzelunternehmen die Möglichkeit einer eigenständigen Preispolitik durch die staatliche Festsetzung der Preise weitestgehend genommen. Die Tarifkommissionen, in denen Binnenschiffahrt und Verladerschaft repräsentiert sind, einigen sich von Zeit zu Zeit auf bestimmte Tarifierhebungen. Es wird quasi eine „Preispolitik“ auf Gewerbeebe betrieben.

Im grenzüberschreitenden Verkehr werden die Preise zwischen Binnenschiffahrtsunternehmen und Verladern frei ausgehandelt. Das Einzelunternehmen ist also in der Lage, den Preis als Marketinginstrument einzusetzen und ihn im Hinblick auf eine genau fixierte Zielsetzung frei zu vereinbaren.

Gerade in Zeiten einer knappen Verkehrsnachfrage und eines großen Verkehrsangebotes wird versucht, eine Auslastung der Flotte im grenzüberschreitenden Verkehr über den Preis zu erreichen. Das hat in Extremfällen z. B. dazu geführt, daß relativ kurze, jedoch nach FTB abzurechnende innerdeutsche Transporte wesentlich teurer waren als Transporte im grenzüberschreitenden Verkehr, die zudem noch die doppelte bis dreifache Entfernung ausmachten. Es sind somit erhebliche Wettbewerbsverzerrungen bei bestimmten Gütern entstanden, die teilweise existenzbedrohende Ausmaße angenommen haben.

Im umgekehrten Falle eines Nachfrageüberhangs nach Binnenschifftransportleistungen ist das Einzelunternehmen in der Lage, Preisspielräume entsprechend der Marktlage auszunutzen. Die praktische Relevanz der Preispolitik ist jedoch auch hier begrenzt, da der größte Teil der von Binnenschiffen im grenzüberschreitenden Verkehr transportierten Güter zu langfristigen Kontrakten mit festen Preisvereinbarungen abgewickelt wird.

Eine Besonderheit stellen die von einigen Reedereien erbrachten Spezialtransporte dar,

für die eigens hierfür entwickelte und gebaute Schiffe eingesetzt werden. Hier beruht die Preisstellung auf einem System aus einer festen und einer leistungsabhängigen Vergütung. Da die Transporte vielfach über lange Zeiträume laufen, erfolgt die Preisanpassung über eine Preisgleitklausel, deren Zusammensetzung Bestandteil der Vertragsverhandlung ist.

Neben einem fixen Kostenbestandteil, der innerhalb der Vertragsperiode keinen Veränderungen unterworfen ist, gehen z. B. folgende Kosten in eine derartige Preisgleitklausel ein:

L = lohnabhängige Kosten in Anlehnung an Mantel- und Heuertarifverträge

R = Reparaturkosten, ggf. je zur Hälfte in Abhängigkeit vom Mantel- und Lohntarifvertrag für gelernte Schiffbauer und vom Materialpreis für Stahl

E = Energiekosten, z. B. auf der Grundlage des offiziellen Rotterdamer Dieselölpreises

Die Preisgleitklausel könnte somit folgendermaßen lauten:

$$P_n = P_o \left(0,40 + 0,33 \frac{L_n}{L_o} + 0,15 \frac{R_n}{R_o} + 0,12 \frac{E_n}{E_o} \right).$$

Die Indizes n und o geben die Werte des neuen und des alten Abrechnungszeitraumes an.

3.4 Absatzwerbung

Absatzwerbung im Sinne einer gesteuerten Beeinflussung derjenigen Menschen, die ein bestimmtes Produkt kaufen sollen, ist ein wichtiges Instrument der Absatzförderung der Gebrauchs- und Konsumgüterindustrien. Neue Produkte werden sehr häufig mit einem sehr hohen Werbeaufwand eingeführt. Die Werbeetats der Waschmittelhersteller betragen in der Regel mehrere Prozentpunkte vom Umsatz. Automobilhersteller führen neue Modelle mit erheblichen Werbeaufwendungen auf dem Markt ein. Alle Werbemaßnahmen haben zum Ziel, Produkte einer breiten Öffentlichkeit bekanntzumachen und ihren Absatz zu fördern.

In der Binnenschifffahrt ist das Ziel von Werbekampagnen nicht der „Konsument“, sondern der Entscheidungsträger in der verladenden Wirtschaft, der über die Steuerung der Güterströme zu befinden hat. Werbemaßnahmen haben in erster Linie die Aufgabe, das Profil eines Unternehmens zu prägen, nach innen wie nach außen eine „Corporate Identity“ zu schaffen, die langfristig die gesteckten Unternehmensziele zu verwirklichen hilft. Nicht zuletzt sollte versucht werden, durch gezielte Werbemaßnahmen einen hohen Identifikationsgrad bei Firmenangehörigen, in der Öffentlichkeit und bei Verkehrsnachfragern zu schaffen, der das Leistungsvermögen des Unternehmens steigert, die Zusammenarbeit mit bestehenden Kunden festigt und die Attraktivität gegenüber potentiellen Kunden erhöht. Um dieses Ziel zu erreichen, können die verschiedensten Maßnahmen ergriffen werden:

- Für jedes Unternehmen ist es wichtig, seine Flotte unter einheitlicher Farbgebung mit einem weithin sichtbaren, einprägsamen Firmenemblem auszustatten. Dieses Instrument der Bildung einer „Corporate Identity“ wird in der Schifffahrt vielfach angewendet.

- Häufig werden Werbeaktionen in Fachzeitschriften und Sonderveröffentlichungen durchgeführt. Ins Auge stechende Werbespots – dies sollte nicht der Deutschen Bundesbahn und Deutschen Lufthansa allein überlassen werden – können zur Imagebildung und Erhöhung des Bekanntheitsgrades beitragen.
- Auf Informations- und PR-Veranstaltungen wie Schiffstufen, Kongressen und/oder Seminaren sollte das Unternehmen versuchen, seine spezifischen Leistungsmerkmale herauszustellen, um dadurch die Attraktivität u. U. für ganz bestimmte Leistungsbereiche zu erhöhen.

In einer im Jahre 1972 durchgeführten Untersuchung wird die Binnenschifffahrt von der verladenden Wirtschaft im Vergleich zur Eisenbahn und zum LKW insgesamt als langsam, unpünktlich und unregelmäßig, rückständig und umständlich charakterisiert⁵⁾. Diese Eigenschaften müssen der Binnenschifffahrt nicht zwangsläufig anhaften. Der Bau einer hochmodernen Flotte, die auf feste Fahrpläne ausgerichtet, durchaus nach festgelegten Fahrzeiten zu operieren in der Lage ist, hat sicherlich dazu beigetragen, daß Image des Binnenschifffahrtsgewerbes aufzupolieren. Dieser positive Trend sollte durch entsprechende Werbeaktionen weiter unterstützt und forciert werden.

3.5 Verkauf, Auftragsabwicklung und Kundenservice

Der Verkauf einer Dienstleistung ist immer das Ergebnis persönlicher Verhandlungen zwischen Käufer und Verkäufer. Da man es bei einer Transportleistung nicht mit einer physischen Ware, die in Regalen zum Verkauf angeboten werden kann, zu tun hat, kann der Absatz also nur durch den mittelbaren oder unmittelbaren Kontakt derjenigen Personen, die einen Transport zu organisieren haben, vollzogen werden. Der persönliche Kontakt zwischen den „Kontrahenten“ spielt daher eine besonders große Rolle.

Auf Unternehmen der Binnenschifffahrt kommen wie auf ihre Konkurrenten Eisenbahn und Straßengüterverkehr neben den „Routinetransporten“ hin und wieder ganz spezielle Transportanfragen zu, die einer besonderen Lösung und Bearbeitung bedürfen. Ihre „Spezialität“ zeichnet sie dadurch aus, daß es sich entweder um Transportvorhaben handelt, die neuartig sind und für die bisher keine Transporterfahrungen vorliegen oder die aufgrund ihres volumen- und wertmäßigen Umfangs einer „Spezialbehandlung“ bedürfen. Derartig gelagerte Transportvorhaben machen in der Regel neue technische Entwicklungen entweder bei den Umschlaggeräten und/oder den Schiffsgefäßen selbst erforderlich. Ein Beispiel hierfür ist das Eindringen der Binnenschifffahrt in den Containertransport, der zunächst eine Domäne des Straßengüterverkehrs und der Eisenbahn darstellte. Zwischenzeitlich hat sich die Binnenschifffahrt einen festen Platz bei den Containertransporten von den Beneluxhäfen über den Rhein in den süddeutschen Raum und vice versa gesichert⁶⁾. Es werden für die Zukunft interessante Zuwachsraten erwartet.

Der Verkauf derartiger Transportleistungen ist wegen der Bedeutung für das Gesamtunternehmen eine Aufgabe der Geschäftsleitung oder eines eigens gebildeten Projekt-

5) Vgl. Lankes, W., Nachfrageelastizitäten auf Güterverkehrsmärkten der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Köln 1973, S. 211.

6) Vgl. Lankes, W., Gegenwärtige Aktivitäten für Produktverbesserungen der Verkehrsträger – Binnenschifffahrt, in: Kombiniertes Verkehr in Westeuropa (I), Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Reihe B, Köln 1983, S. 67 ff.

teams. Auf die Bedeutung des Projektmanagements für die Planung und Durchführung spezieller Transportprojekte wird in einem späteren Kapitel noch eingegangen.

Eine reibungslose Auftragsabwicklung unter Beachtung eventueller besonderer Anforderungen an Termingerechtigkeit und produktspezifische Eigenschaften, wie z. B. Empfindlichkeit des Transportgutes gegenüber Verunreinigungen und Nässe, klingt wie eine Selbstverständlichkeit, sollte dennoch einer strikten Kontrolle unterworfen werden, und zwar aus zweierlei Gründen:

- Zunächst ist es natürlich wichtig, Beschwerden und mit Kosten verbundene Claims seitens der Auftraggeber zu vermeiden,
- des weiteren schafft eine professionelle eventuelle Schwierigkeiten vorhersehende und lösende Auftragsabwicklung die Basis für zusätzliche Transporte (cross selling), ein Tatbestand, der in Zeiten stagnierender Nachfrage und starrer Nachfragestrukturen nicht hoch genug bewertet werden kann.

Ähnlich ist der Kundenservice zu bewerten. Unter Kundenservice ist hierbei nicht nur die Betreuung des Kunden in gesellschaftlicher Hinsicht zu verstehen, sondern in stärkerem Maße ein Service, der unmittelbar mit der zu erbringenden oder erbrachten Transportleistung in Zusammenhang steht. Eine schnelle Abwicklung von Transportschäden sollte ebenso zur Selbstverständlichkeit erkoben werden wie z. B. Flexibilität in der Disposition von Schiffsraum. Dies kann dann von besonderer Bedeutung werden, wenn z. B. in Zeiten von Niedrigwasser Transportraum, im besonderen von Spezialtonnage wegen Minderabladungen knapp wird, oder in Zeiten extrem hoher Wasserstände der Transport sich nicht nahtlos in den laufenden Produktionsprozess einreicht, so daß Produktionsausfälle gegebenenfalls durch die Verwendung von Schiffsraum als vorübergehende Lagermöglichkeiten vermieden werden müssen.

Bei ohnehin reglementierten Preisen stellt der Kundenservice in seiner ganzen Breite besonders für die Vielzahl der Standardtransporte die entscheidende Möglichkeit der Leistungsdifferenzierung dar.

4. Das Transportprojektmanagement

4.1 Die Notwendigkeit logistischer Gesamtangebote

Der Logistikbegriff stammt wie einige andere Begriffe, die Eingang in die wirtschaftswissenschaftliche Literatur gefunden haben⁷⁾, aus dem militärischen Bereich und bezeichnet dort das Aufgabengebiet des Transportes und der Quartierung bzw. Lagerung von Truppen und Gütern. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur beinhaltet er Systeme zur Raum- und Zeitüberbrückung, deren Objekte sowohl physische Güter als auch Informationen und Personen sein können⁸⁾. Eine besondere Bedeutung sollte dem Begriff „System“ beigemessen werden, da auch die Binnenschifffahrt ihre Aufgabe nicht mehr nur im Transport auf der Wasserstraße sehen darf, sondern durch eine Integration

7) Hier sei vor allem auf den Begriff „Strategie“ hingewiesen.

8) Vgl. Pfobl, H. C., Marketing-Logistik, in: Marketing Enzyklopädie. Das Marketingwissen unserer Zeit, Band 2, Käuferverhalten – Produktmanagement, München 1974, S. 491 ff.

mehrerer Leistungsträger versuchen muß, ihr Betätigungsfeld auszudehnen. Hierzu gehört z. B. auch die Einbindung des Umschlags in den Binnenhäfen in das Leistungsangebot, der häufig einen Schwachpunkt in der Transportkette darstellt. Zum „System“ gehört ebenfalls die Bereitstellung einer Software, vom Angebot des professionellen Know-how einer Güterbewegung über mehrere integrierte Stationen hinweg bis hin zur güterspezifischen Informationsbereitstellung, wie sie z. B. im Containerverkehr geübt wird. Das Unternehmen hat auf diesem Sektor Consultingaufgaben wahrzunehmen, um dadurch den Markt entscheidend zu beeinflussen. Die neuen Generationen der elektronischen Datentechnik bieten die Möglichkeit, Verbundsysteme zwischen Verloader, Transporteur und Empfänger der Güter zu schaffen mit dem Ziel, neue Märkte zu erschließen oder bestehende Kundenbeziehungen zu festigen.

4.2 Die Durchsetzung logistischer Leistungen mit Hilfe des Projektmanagements

Logistische Transportleistungen stellen häufig vielfältige Anforderungen an Technik, Organisation und kaufmännisches Fachwissen und sind daher von einer einzelnen Person oder gar Abteilung nicht zu realisieren. Es werden sach- und abteilungsübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten verlangt, die nur von einem interdisziplinären Team zu erbringen sind. Es ist daher sinnvoll, ein Projektteam zu bilden, welches in voller Verantwortung und mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet ein bestimmtes Vorhaben plant und gegebenenfalls auch realisiert. Ein Projektmanagement ist eine Führungsaufgabe für die Dauer eines Projektes und daher „eine Geschäftsführung auf Zeit“⁹⁾. Der Projektmanager hat nach innen wie nach außen die Möglichkeit, sich der Mitarbeiter und Fachkräfte zu bedienen, die zum Gelingen des Projektes beitragen können. Häufig müssen neben den Mitarbeitern des Unternehmens, welches das Transportobjekt plant, externe Fachkräfte anderer Firmen in das Projektteam eingebunden werden. Das Transportprojektmanagement ist als ein wichtiges Marketinginstrument anzusehen, weil es dadurch möglich wird, Transportvorhaben komplexer Natur zu erfassen, zu planen und erfolgreich durchzuführen. Im Rahmen logistischer Leistungspakete, die auch von der Binnenschifffahrt angeboten werden müssen, kommt dem Arbeiten in Projektteams und somit dem Projektmanagement zunehmende Bedeutung zu.

Folgendes Fallbeispiel soll die Rolle des Projektmanagements bei der Planung eines Transportvorhabens im Bereich der Binnenschifffahrt verdeutlichen: Im Jahre 1981 wurde die Lehnkering AG beauftragt zu untersuchen, zu welchen technischen und wirtschaftlichen Bedingungen flüssiges Roheisen in sogenannten Torpedopfannen umgeschlagen und per Binnenschiff transportiert werden kann. Da es sich hierbei für die Binnenschifffahrt um ein völlig neues Transportvorhaben handelt, über das bisher noch keinerlei praktische Erfahrungen vorliegen, mußten umfangreiche technische Untersuchungen bis hin zur Neuentwicklung von Umschlagsgaräten und Schiffsgefäßen durchgeführt werden. Hierzu wurde ein Projektteam gebildet, dem folgende Fachgebiete angehörten:

9) Wehmer, F., Gutes Projektmanagement will gekonnt sein, in: Blick durch die Wirtschaft, 48. Woche, Nr. 228 (1983).

- ein Unternehmen der Förder- und Umschlagtechnik, das die technischen Alternativen für den Umschlag im Dauerbetrieb von 500 t schweren Einzelkollis zu entwickeln hatte,
- ein auf Binnenschiffbau spezialisiertes Ingenieurbüro, welches einen Leichter zu entwickeln hatte, der 4 Torpedos a 500 t Gewicht aufnehmen kann und der während der Beladung und der Fahrt den vom „Germanischer Lloyd“ gestellten Sicherheits- und Stabilitätsanforderungen genügt,
- eine Versuchsanstalt, die in einem Modellversuch unter Verwendung maßstabgerechter Schiffs- und Umschlagsmodelle die technische Realisierbarkeit des Vorhabens nachweisen mußte,
- die Lehnkering Aktiengesellschaft, Duisburg, die das Projekt koordinierte und die Wirtschaftlichkeit des Projektes darzustellen hatte.

Das Ergebnis der Untersuchungen wurde in einem Bericht, der Modellversuch selbst auf einem Film festgehalten. Es wurde nachgewiesen, daß die Transporte von der Binnenschifffahrt kostengünstig durchgeführt werden können.

5. Marketingstrategie – eine Zauberformel?

In einer kürzlich abgeschlossenen Untersuchung der Unternehmensberatung Dr. Höfner & Partner, München¹⁰⁾, wurde festgestellt, daß Unternehmen mit strategischer Planung im Fünfjahreszeitraum 1977 bis 1981 ihren Cash-flow um 44 % steigern konnten, während er bei Unternehmen ohne strategische Planung im Durchschnitt nur um 17,8 % zunahm. Beim Umsatz fiel der Unterschied mit einer Steigerung von 62 % gegenüber 29 % noch deutlicher aus. Unter strategischer Planung wurde in der Umfrage die systematische Suche nach Erfolgspotentialen verstanden – nicht allein im Markt, sondern im gesamten unternehmerischen Umfeld.

Auch Unternehmen der Binnenschifffahrt sind in der Lage, durch eine gezielte Marketingstrategie ihr Erfolgspotential zu erweitern. Der Aktionsspielraum ist jedoch durch die bestehenden Besonderheiten in diesem Markt eingeschränkt. Dennoch besteht die Möglichkeit, Marktsegmente zu erschließen und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erzielen. Hierbei spielt die Fähigkeit, in logistischen Gesamtleistungen zu denken und zu agieren und Problemlösungen anzubieten, eine herausragende Rolle.

Die traditionelle Nachfrage- und Angebotsstruktur hat teilweise zu einem wenig flexiblen Marktverhalten geführt. Die Formulierung einer Marketingstrategie hat daher in erster Linie die Aufgabe, eine marktorientierte Denkrichtung im Unternehmen zu entwickeln. Marketing ist in diesem Sinne keine Stabsfunktion, sondern eine marktorientierte Unternehmensführung, die sich letztendlich in abteilungs- oder sogar unternehmensübergreifenden Organisationsformen niederschlagen sollte. Eine Organisationsform ist das integrierte Projektmanagement, welches die unternehmensintern oder -extern vorhandenen Sachgebiete mit der Absicht, ein bestimmtes Ziel bestmöglich zu erreichen, zusammenfaßt.

10) Vgl. Esser, W.-M., Höfner, K., Kirsch, W., Wieselhuber, N., Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und Westberlin. Ein Forschungsprojekt in Kooperation von Wissenschaft und Praxis, München 1983.

Es kann davon ausgegangen werden, daß Unternehmen, die im Markt dynamisch sind, sich bewußt oder unbewußt an einer Strategie orientieren. Die Formulierung strategischer Ziele – und dies schließt die Marketingstrategie ein – macht es allen am Entscheidungsprozeß Beteiligten leichter, ein gemeinsames Unternehmensziel zu verfolgen.

Wirtschaftlichkeit – auch bei der Beurteilung der Straßenverkehrssicherheit?

VON ERNST-ALBRECHT MARBURGER, KÖLN

I. Einleitung

Spätestens seit dem Höhepunkt der Unfallbilanz im Jahre 1970 mit über 19.000 getöteten und mehr als 500.000 verletzten Straßenverkehrsteilnehmern war deutlich geworden, daß Verkehrs- insbesondere aber Straßenverkehrspolitik die Erhöhung der Sicherheit an hervorragender Stelle ihres Zielkatalogs aufnehmen muß. In dieser Zeit gewinnt auch das Bewußtsein breiteren Raum, daß das Gewicht der Aufgabe eine programmatische Gesamtschau sowie eine integrierte verkehrspolitische Planung und Prioritätenreihung – also die Anwendung wirtschaftlicher Kalküle – verlangt¹⁾.

Bis dahin waren Überlegungen zur Straßenverkehrssicherheit primär kraftfahrzeug- und verkehrstechnische bzw. straßenbautechnische Überlegungen (sieht man von der traditionellen Unfallmedizin einmal ab), wengleich es schon in den 30er Jahren erste Versuche zur Erfassung der ökonomischen Komponente von Verkehrsunfällen, nämlich der sogenannten Unfallfolgekosten gegeben hat²⁾. Und auch heute noch sieht sich der anhand ökonomischer Kriterien maßnahmenabwägende Analytiker bisweilen der Frage konfrontiert, ob es bei der Vermeidung von Unfallfolgen, insbesondere soweit es sich um schwere oder gar tödliche Verletzungen handelt, nicht um ein so hochrangiges Ziel geht, daß es wirtschaftlichem Kalkül gleichsam *ex definitione* nicht unterliegen kann, sondern um jeden Preis, also ohne Rücksicht auf den Vermeidungsaufwand, realisiert werden muß. Dem steht gerade in Zeiten leerer Kassen das sich aus der grundsätzlichen Mittelknappheit ergebende „Alles hat seinen Preis“³⁾, also der Hinweis auf das ökonomische Prinzip, entgegen. Manche Autoren sehen gerade im Verkehrssicherheitsbereich eine besondere Notwendigkeit für die Durchsetzung des Rationalprinzips: „Gerade weil es um Menschenleben geht, muß versucht werden, die naturgemäß immer begrenzt-

Anschrift des Verfassers:

Dr. Ernst-Albrecht Marburger
Bundesanstalt für Straßenwesen
Brüderstraße 53
5060 Bergisch Gladbach

- 1) Vgl. *Aberle, G.*, Konkurrierende gesellschaftspolitische Zielsetzungen im Verkehrsbereich, in: *Verkehrssicherheit – Schlagwort ohne Inhalt?* (= Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e.V. (VDA), Nr. 13), Frankfurt/M. 1972, S. 9 ff.
- 2) Vgl. *Jäger, W.*, *Lindenlaub, K.-H.*, Nutzen/Kosten-Untersuchungen von Verkehrssicherheitsmaßnahmen (= Schriftenreihe der Forschungsvereinigung Automobiltechnik e.V. (FAT), Nr. 5), Frankfurt/M. 1977, S. 75 ff.
- 3) *Willeke, R.*, Ökonomische Grundlagen der Umweltschutzpolitik – Alles hat seinen Preis, in: *Umwelt*, Nr. 4 (1973), S. 42.