

Dienstleistungsmarketing in Verkehr und Logistik

Dargestellt an Beispielen aus der Praxis



Torsten Czenskowsky
Hendrik Ernst
Holger Kadgiehn
Samir Saleh



Deutscher Betriebswirte-Verlag

**Dienstleistungsmarketing
in Verkehr
und Logistik**

Prof. Dr. Torsten Czenskowsky
Prof. Dr. Hendrik Ernst
Dipl.-Ök. Holger Kadgiehn
Prof. Dr. Samir Saleh

Dienstleistungsmarketing in Verkehr und Logistik

Dargestellt an Beispielen aus der Praxis

Unter Mitarbeit von:
M. A. Sina Kettenring
B. Sc. Marius Trost

Deutscher Betriebswirte-Verlag

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2019 Deutscher Betriebswirte-Verlag bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Umschlaggestaltung: Jörg Schumacher

Umschlagbild: © fotolia/THATREE

Druck: CPI buchbücher.de gmbh, Birkach

ISBN: 978-3-88640-252-6 (Print)

ISBN: 978-3-88640-652-4 (E-Book)

ISBN: 978-3-88640-952-5 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	11
Vorwort	15
1. Einleitung	17
1.1 Problemstellung und Definitionen	19
1.2 Zielsetzung und Zielgruppen	22
1.3 Vorgehensweise und Struktur des Buches	24
2. Grundlagen des Dienstleistungsmarketing im Verkehr	27
2.1 Der Zusammenhang zwischen Logistik und Verkehr	27
2.2 Dienstleistungsmarketing und Verkehr	30
2.3 Das Angebot der Verkehrsdienstleistung	33
2.4 Der Kunde der Verkehrsdienstleistung	37
3. Dienstleistungsmarketingprozess	43
3.1 Umwelt- und Marktforschung	46
3.1.1 Verkehrsmärkte	48
3.1.1.1 Güterverkehrsmarkt	49
3.1.1.2 Personenverkehrsmarkt	54
3.1.2 Besonderheiten der Marktforschung auf Verkehrsmärkten	58
3.1.3 Ablauf einer Marktforschungsuntersuchung	62
3.1.4 Datenerhebung	66
3.1.5 Datenauswertung	71
3.1.5.1 Regressionsanalyse und Wirkungsprognose	72
3.1.5.2 Korrelationsanalyse und Stärke von Zusammenhängen	76
3.1.5.3 Trendverfahren und Zeitprognose	78
3.2 Dienstleistungsmarketingziele	82
3.2.1 Zielbeschreibung	83
3.2.2 Spezielle Dienstleistungsmarketingziele	85

3.2.2.1	Image	86
3.2.2.2	Bekanntheit.....	88
3.2.2.3	Qualität	89
3.2.2.4	Kundenzufriedenheit	91
3.2.2.5	Marktanteil bzw. Modal-Split (und Marktwachstum)	93
3.2.3	Zielhierarchien im Dienstleistungsmarketing.....	96
3.3	Dienstleistungsmarketingstrategien.....	98
3.3.1	Leistungsangebots-Markt-Strategien.....	101
3.3.1.1	Marktdurchdringung.....	102
3.3.1.2	Leistungsangebotsentwicklung.....	103
3.3.1.3	Marktentwicklung.....	104
3.3.1.4	Diversifikation.....	105
3.3.2	Wettbewerbsstrategien	107
3.3.2.1	Wettbewerbsvorteile.....	107
3.3.2.2	Branchenweite Kostenführerschaft.....	109
3.3.2.3	Branchenweite Differenzierung.....	111
3.3.2.4	Konzentration auf Schwerpunkte	113
3.4	Dienstleistungsmarketingcontrolling	114
3.4.1	Ablauf des Dienstleistungsmarketingcontrolling	115
3.4.2	Strategisches Dienstleistungsmarketingcontrolling.....	116
3.4.3	Operatives Dienstleistungsmarketingcontrolling	117
4.	Planungsinstrumente des Dienstleistungsmarketing	120
4.1	Strategische Planungs- und Steuerungsinstrumente	121
4.1.1	Ausgewählte Instrumente der Umweltanalyse	121
4.1.1.1	Die PESTELN-Analyse.....	121
4.1.1.2	Die Five-Forces-Analyse.....	125
4.1.1.3	Die Szenario-Analyse.....	127
4.1.2	Ausgewählte Instrumente der Unternehmensanalyse.....	130
4.1.2.1	Die Portfolio-Analyse.....	131

4.1.2.1.1	Die Vier-Felder-Portfolio-Analyse	131
4.1.2.1.2	Das Neun-Felder-Portfolio.....	134
4.1.2.2	Die Lebenszyklus-Analyse	140
4.1.2.3	Die SWOT-Analyse.....	143
4.2	Operative Planungs- und Steuerungsinstrumente	146
4.2.1	Break-Even-Analyse	147
4.2.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	149
4.2.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	154
4.2.4	Target Costing.....	157
4.2.5	ABC- und XYZ-Analyse.....	159
4.2.6	Kennzahlen.....	165
4.2.7	Beispiel für spezifische Kennzahlen: ÖPNV	168
4.2.7.1	Kennzahlen mit direktem Kundenbezug	168
4.2.7.2	Kennzahlen zur internen Steuerung.....	170
5.	Dienstleistungsmarketing-Mix	177
5.1	Basiselemente des Dienstleistungsmarketing-Mix	180
5.1.1	Personnel	180
5.1.2	Place	183
5.1.3	Physical Facilities.....	187
5.1.4	Process Management.....	188
5.2	Klassisches Marketing-Mix	191
5.2.1	Product (and Services).....	191
5.2.1.1	Leistungspolitik	191
5.2.1.2	Angebotsinnovation bzw. -erweiterung.....	194
5.2.1.3	Kooperation	197
5.2.1.4	Leistungspositionierung.....	199
5.2.2	Price.....	202
5.2.2.1	Preisformen.....	203
5.2.2.2	Preisstrategien.....	204

5.2.2.2.1	Preisdifferenzierung	204
5.2.2.2.2	Preisbündelung	205
5.2.2.2.3	Electronic Pricing	205
5.2.2.2.4	Konditionen	206
5.2.3	Promotion	206
5.2.3.1	Werbung	207
5.2.3.2	Verkaufsförderung	211
5.2.3.3	Öffentlichkeitsarbeit	212
5.2.3.4	Corporate Identity	215
5.2.4	Personal Selling	218
5.2.4.1	Anbahnung	220
5.2.4.2	Verhandlung	221
5.2.4.2.1	Gesprächseröffnung und Kaufmotive	222
5.2.4.2.2	Kundennutzenargumentation	223
5.2.4.2.3	Preisargumentation	226
5.2.4.2.4	Einwandbehandlung	229
5.2.4.3	Abschluss	230
5.2.4.4	Nachbetreuung	231
5.2.4.5	Telefonverkauf	233
6.	Organisation des Dienstleistungsmarketing	236
6.1	Grundlegende Strukturen der Marketingorganisation	237
6.2	Die Marketing Aufbauorganisation	238
7.	Fazit und Ausblick	251
	Quellenverzeichnis	254
	Stichwortverzeichnis	266

Abkürzungsverzeichnis

AD	=	Außendienstmitarbeiter
BPR	=	Business Process Reengineering
B-to-B	=	Business to Business
B-to-C	=	Business to Customer
BVG	=	Berliner Verkehrsbetriebe
CB	=	Corporate Behaviour
CC	=	Corporate Communication
CD	=	Corporate Design
CI	=	Corporate Identity
CLV	=	Customer Lifetime Value
CSI	=	Customer Satisfaction Index
DB	=	Deckungsbeitrag
DMS	=	Deutsche Möbel Spedition
DV	=	Datenverarbeitung
ECR	=	Efficient Consumer Response
eEPK	=	Erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette
EPK	=	Ereignisgesteuerte Prozesskette
EU	=	Europäische Union
FAB	=	Feature, Advantage, Benefit
FMEA	=	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse
GPS	=	Global Positioning System
KKV	=	Komparativer Konkurrenzvorteil
KULT	=	Kommissionierung, Umschlag, Lagerung, Transport
MIV	=	motorisierter Individualverkehr
MTM	=	Methods-Time Measurement
ÖPNV	=	öffentlicher Personennahverkehr
ÖPV	=	öffentlicher Personenverkehr
ÖSPV	=	öffentlicher Straßenpersonennahverkehr
QFD	=	Qualitätsfunktionsentwicklung
REFA	=	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung; früher: Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung
SCM	=	Supply Chain Management
SGE	=	strategische Geschäftseinheit
SGF	=	strategisches Geschäftsfeld
SMART	=	sachlich, messbar, attraktiv, realistisch, terminierbar

SPFV	=	Schienenpersonenfernverkehr
SPNV	=	öffentlicher Schienenpersonennahverkehr
SPSS	=	Statistical Package of Social Sciences
USP	=	Unique Selling Proposition
VKD	=	Vorgangskettendiagramm
VMI	=	Vendor Management Inventory
VRR	=	Verkehrsverbund Rhein Ruhr
WDR	=	Westdeutscher Rundfunk
WPK	=	Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur des Buches	24
Abbildung 2: Umsatz der Logistikbranche in Deutschland von 1995 bis 2017 (in Milliarden Euro)	28
Abbildung 3: Anteil der Wirtschaftssektoren an der Bruttowertschöpfung in Deutschland im Jahr 2017	29
Abbildung 4: Konjunkturstatistik im Dienstleistungsbereich	30
Abbildung 5: Umsatzrendite bei deutschen Logistikunternehmen 2016	33
Abbildung 6: Marktsegmentierung im B-to-B Bereich	38
Abbildung 7: Marketing und Vertriebsinstrumente zur Stärkung der Kundennähe ...	39
Abbildung 8: Einsatzhäufigkeit von Bewertungsverfahren	40
Abbildung 9: Dienstleistungsmarketingprozess	45
Abbildung 10: Struktur des Verkehrs- und Güterverkehrsmarktes	50
Abbildung 11: Marktschichten des Verkehrsmarktes (Beispiel)	51
Abbildung 12: Struktur des Verkehrs- und Personenverkehrsmarktes	55
Abbildung 13: Struktur des öffentlichen Personenverkehrsmarktes	56
Abbildung 14: Tagesganglinie im öffentlichen Personennahverkehr	60
Abbildung 15: Die 6 D's der Marktforschung	62
Abbildung 16: Fragearten	64
Abbildung 17: Musterfragebogen für einen logistischen Dienstleister	67
Abbildung 18: Hauptschritte der Regressionsanalyse	73
Abbildung 19: Regressionstabelle	74
Abbildung 20: Hauptschritte der Korrelationsanalyse	77
Abbildung 21: Regressionslinie	78
Abbildung 22: Hauptschritte des Trendverfahrens	79
Abbildung 23: Trendtabelle	80
Abbildung 24: Trendlinie	82
Abbildung 25: Zielbeschreibungskriterien	84
Abbildung 26: SMART-Ansatz	85
Abbildung 27: Imagekriterien und Imageprofil eines logistischen Dienstleisters	87
Abbildung 28: Doppelt geknickte Preis-Absatz-(Nachfrage-)Funktion	88
Abbildung 29: Qualitätskriterien logistischer Dienstleister	90
Abbildung 30: 2-Säulen-Modell der Kundenzufriedenheit bei der Nedlloyd Unitrans GmbH	92
Abbildung 31: Beispiel für die Zielhierarchie einer Spedition	97
Abbildung 32: Leistungsangebots-Markt-Matrix	101
Abbildung 33: Wettbewerbsstrategien	107
Abbildung 34: Wertkette einer Sammelgutspedition	108

Abbildung 35: Wettbewerbsstrategie Kostenführerschaft eines logistischen Dienstleisters bei einem „24-Stunden-Service“	110
Abbildung 36: Wettbewerbsstrategie Differenzierung eines logistischen Dienstleisters bei einem „24-Stunden-Service“	112
Abbildung 37: Linienleistungs- und -erfolgsrechnung als Regelkreis.....	115
Abbildung 38: Strategische Marketinginstrumente	117
Abbildung 39: Operative Marketinginstrumente	118
Abbildung 40: Anwendung der PESTELN-Analyse	124
Abbildung 41: Marktstrukturanalyse mit Hilfe der Five-Forces.....	126
Abbildung 42: Denkmodell zur Darstellung von Szenarien	128
Abbildung 43: Die 8 Schritte der Szenariotechnik	129
Abbildung 44: Vier-Felder-Portfolio eines Logistikdienstleisters	132
Abbildung 45: Vier-Felder-Portfolio und logistische Schwerpunkte auf Verladerseite	133
Abbildung 46: Neun-Felder-Portfolio	136
Abbildung 47: Logistikportfolio	137
Abbildung 48: Neun-Felder-Portfolio einer Logistikabteilung	139
Abbildung 49: Idealtypischer Verlauf eines Marktzyklusses	140
Abbildung 50: Marktzyklus potenzieller Angebote logistischer Dienstleister	141
Abbildung 51: Marktzyklus und Maßnahmen	142
Abbildung 52: Umweltbezogener Chancenmatrix.....	144
Abbildung 53: Umweltbezogene Gefahren- bzw. Risikomatrix.....	145
Abbildung 54: Überblick über die Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens.....	146
Abbildung 55: Break-Even-Analyse.....	148
Abbildung 56: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	151
Abbildung 57: Exemplarische Deckungsbeitragsrechnung.....	153
Abbildung 58: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	155
Abbildung 59: Musterlösung der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung.....	156
Abbildung 60: Grafische Darstellung der ABC-Analyse (Lorenzkurve)	161
Abbildung 61: Aufstellung der Lagerartikel	162
Abbildung 62: Anteilswerte vom Gesamtwert	162
Abbildung 63: Klassifizierung der Artikel nach A-, B- und C-Kriterien	163
Abbildung 64: XYZ-Analyse.....	164
Abbildung 65: Kombination ABC- und XYZ-Analyse	164
Abbildung 66: Arten von Kennzahlen	167
Abbildung 67: Die acht Ps des Marketing von Dienstleistungsunternehmen.....	179
Abbildung 68: Produktpolitik mit Beispielen aus dem ÖPNV	192

Abbildung 69: Beispiel von Neuerungen mit unterschiedlicher Innovationsintensität aus dem Carsharing-Bereich	195
Abbildung 70: Beispiel für die Einsatzmöglichkeiten von Logistik 4.0	196
Abbildung 71: Positionierungsmodell eines logistischen Dienstleisters	201
Abbildung 72: Das „magische Dreieck“ der Preispolitik	202
Abbildung 73: Werbeplanungsprozess	208
Abbildung 74: Die AIDA-Regel	209
Abbildung 75: Beispiel für Nutzenargumente für eine Werbebotschaft nach der FAB-Formel	210
Abbildung 76: Verkaufsförderungsaktionen logistischer Dienstleister	212
Abbildung 77: ABC-Zielgruppen der Public Relations (PR)	213
Abbildung 78: Erscheinungsformen und Maßnahmen der PR im Dienstleistungsbereich	214
Abbildung 79: Hauptbestandteile eines Corporate Identity-Konzeptes	215
Abbildung 80: Phasen und Inhalt des Verkaufsgespräches	220
Abbildung 81: Kundennutzenargumente eines logistischen Dienstleisters	223
Abbildung 82: Techniken der Preisargumentation	227
Abbildung 83: Verbale und nonverbale Abschlussignale	230
Abbildung 84: Funktionale Aufbauorganisation	237
Abbildung 85: Matrix-Aufbauorganisation	238
Abbildung 86: Funktionsorientierter Aufbau ÖPNV	240
Abbildung 87: Funktionsorientierter Aufbau Logistikdienstleister	240
Abbildung 88: Matrix ÖPNV	241
Abbildung 89: Matrix Logistikdienstleister	241
Abbildung 90: Prozessstruktur	243
Abbildung 91: Hybride Struktur	244
Abbildung 92: Funktionsorientierter Aufbau des Marketing	245
Abbildung 93: Marketing als divisionale Struktur bei Logistikdienstleistern	246
Abbildung 94: Divisionale Struktur des Marketing im ÖPNV	246
Abbildung 95: Produktmanagement im Marketing des ÖPNV	247
Abbildung 96: Marketing als Matrixorganisation bei Logistikdienstleistern	248
Abbildung 97: Prozesslandkarte	249

Vorwort

Das Thema dieses Buches „Dienstleistungsmarketing in Verkehr und Logistik“ liegt uns als Autorenteam schon lange am Herzen. Es hat uns stark motiviert und bietet die Chance, berufliche Erfahrungen und fachliche Interessen zusammenzubringen. Während unserer jeweiligen individuellen Berufstätigkeiten hatten wir Gelegenheit, vielfältige Marketing- und Verkaufsprojekte sowie Seminare und Schulungen mit Unternehmen aus dem gesamten Spektrum des Verkehrs durchzuführen. Darüber hinaus betreuten und begleiten wir bis heute akademische Abschlussarbeiten, die sich überwiegend auf diesen „spannenden“ Bereich beziehen. Zunehmend kristallisierte sich so über Jahre unser überaus großes Interesse an dieser Branche und dem Dienstleistungsmarketing heraus.

Dies zeigt sich auch in den Veröffentlichungen des Autorenteams. Eine davon wurde zum Aufhänger für das nun vorliegende Buch. Das damalige Werk mit dem Titel „Marketing für Speditionen und logistische Dienstleister“ (Czenskowsky 2004) war ausverkauft, und es wurde zusammen mit dem Verlag über eine überarbeitete Neuauflage mit breiterer Zielgruppe nachgedacht. Aufgrund der jahrelangen Zusammenarbeit und des gegenseitigen Verständnisses waren Mitstreiter für ein Vorhaben, das den gesamten Verkehrsbereich im Fokus hat, schnell gefunden. So kam es dazu, dass vorliegendes Buch zwar auf oben genanntem Titel basiert, aber von vier Autoren erstellt wurde und sich dem Dienstleistungsmarketing im gesamten Verkehr, also nicht nur dem von gütertransportierenden, sondern auch von personenbefördernden Unternehmen widmet.

Zu Dank sind wir Frau M. A. Sina Kettenring und Herrn B. Sc. Marius Trost verpflichtet, die diverse Schreibebeiten, Recherchen, das Erzeugen der Abbildungen und die formale Überarbeitung des Manuskripts übernommen haben. Wegen ihres großen Einsatzes bei der Erstellung dieses Buches werden sie als Mitautoren genannt.

In diesem Buch trifft das Thema Dienstleistungsmarketing also auf die Branche Verkehr. Es wird verdeutlicht an vielen zumeist auf persönlichen Erfahrungen der Autoren beruhenden Beispielen aus der internationalen Welt des Gütertransports von Spediteuren und Logistikdienstleistern, der Verladerlogistik von Industrie und Handel sowie des Transports von Menschen im öffentlichen Personen(nah)verkehr. Für Unternehmen in diesen Bereichen sind die Rahmenbedingungen, die Märkte und der auf ihnen stattfindende Wettbewerb durch ständige Veränderungen geprägt, die den vermehrten Einsatz des Marketings erfordern.

Fehler und Irrtümer sollten nicht, können aber vorkommen. Sie wurden nach bestem Wissen getilgt. Die Verantwortung für die verbleibenden Fehler übernehmen selbstverständlich die Autoren. Über Hinweise, Klarstellungen und Diskussionsbeiträge zu diesem Buch aus dem Kreise der Leserschaft würden wir uns sehr freuen. Sie tragen zu unserem Erkenntnisgewinn bei. Daher ist uns jede Anmerkung und Zuschrift herzlich willkommen.

Salzgitter, im November 2018

Prof. Dr. Torsten Czenskowsky

Prof. Dr. Hendrik Ernst

Dipl.-Ök. Holger Kadgiehn

Prof. Dr. Samir Saleh

1. Einleitung

Lernziele: Nach Lesen dieses Abschnittes

- kennen Sie die Bedeutung des Themas „Dienstleistungsmarketing in Verkehr und Logistik“,
- haben Sie die Vielfalt des Verkehrs (z. B. die Unterschiede zwischen Güter- und Personenverkehr) durchdrungen,
- ist Ihnen der Zusammenhang und die Verbindung der Themen Dienstleistung und Marketing geläufig, und
- kennen Sie die Absichten, Zielgruppen und die Struktur des vorliegenden Buches.

In diesem ersten Kapitel wird die Kernfrage untersucht: Welche Relevanz hat das Thema Dienstleistungsmarketing im Verkehr?

Je weiter entwickelt die Wirtschaft eines Staates ist, desto wichtiger und größer wird der Dienstleistungsbereich. Dieser umfasst ein weites Feld: Dazu gehören z. B. die Leistungen von Ärzten, Anwälten, Banken, Fluglinien, Transportunternehmen und Versicherungen. Diese Entwicklung betrifft auch die fortgeschrittenen Volkswirtschaften Deutschlands und anderer europäischer Staaten. Auch der **Verkehr** wird dem Dienstleistungssektor zugeordnet. Daher ist er allgemein ebenfalls von wachsender Bedeutung. Darüber hinaus steigert sich sein Aufkommen im Speziellen in seinen wesentlichen Formen, dem Personen- und Gütertransport, seit Jahren und beeinflusst damit den öffentlich in Erscheinung tretenden und subjektiv wahrgenommenen Verkehr.

Diese Steigerung des Verkehrsaufkommens liegt daran, dass sich der Markt für Transportleistungen innerhalb der letzten 30 Jahre aufgrund eines **Wechsels** der politischen **Rahmenbedingungen** stark verändert hat. In Europa entstand eine neue Wettbewerbssituation unter anderem durch den Fall des „eisernen Vorhangs“, die deutsche Wiedervereinigung, die Öffnung des Marktes für Transportleistungen, die Kabotagefreigabe und die Pflicht zur Ausschreibung von Nahverkehrsleistungen. Die Tendenz zur Erhöhung des Verkehrsaufkommens wird verstärkt durch verschiedene weitere, hier beispielhaft genannte Entwicklungen:

- Bei der Reduzierung der Fertigungstiefe bzw. dem sogenannten „**Outsourcing**“ geschieht eine Ausgliederung von nicht der Kernkompetenz der Industrie und des