

# 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 Schreivarbeiten, 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