

Jens Röder

Europäische Markterschließungs- strategien im Schienenverkehrs- dienstleistungsbereich

am Beispiel des Personenverkehrs der
Deutschen Bahn AG



Jens Röder

Europäische Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich

Die europäischen Bahnen stehen angesichts rückläufiger Marktanteile, nationaler Orientierung, doch zunehmender Liberalisierung und internationalen Chancen vor großen Herausforderungen. Diesen zu begegnen, benötigen sie geeignete Strategien zur Erschließung europäischer Märkte. Der Verfasser untersucht, wo und wie sich die Anbieter europäischer Schienenverkehrsdienstleistungen unter den gegebenen Bedingungen engagieren sollten. Betrachtet werden dabei die Entscheidungsfelder Marktwahl, Markterschließungsform und Marktbearbeitungsstrategie. Aus der Bewertung von Optionen vor dem Hintergrund situativer Einflussfaktoren folgt die Ableitung eines entscheidungsorientierten, normativen Ansatzes zur Entwicklung europäischer Markterschließungsstrategien.

Jens Röder, 1972 in Langen/Hessen geboren, studierte von 1993 bis 1998 Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Darmstadt mit den Schwerpunkten Marketing, empirische Wirtschaftsforschung und Regelungstechnik. Nach dem Diplom arbeitete er bei der Konzernentwicklung eines Unternehmens in unterschiedlichen Projekten, u.a. mit dem Schwerpunkt Internationalisierung. Seit 2001 ist er dort als Senior Manager im Strategiebereich tätig.

**Europäische Markterschließungsstrategien im
Schienenverkehrsdienstleistungsbereich am Beispiel des
Personenverkehrs der Deutschen Bahn AG**

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

Band 44



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Jens Röder - 978-3-631-75047-6

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:53:27AM

via free access

Jens Röder

Europäische
Markterschließungsstrategien im
Schienenverkehrsdienstleistungsbereich
am Beispiel des Personenverkehrs
der Deutschen Bahn AG



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

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

Open Access: The online version of this publication is published
on www.peterlang.com and www.econstor.eu under the interna-
tional Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on
how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support
of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.
Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2002

Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.

D 6 2001
ISSN 0176-2729
ISBN 3-631-50516-7
ISBN 978-3-631-75047-6 (eBook)

© Peter Lang GmbH
Europäischer Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 2003
Alle Rechte vorbehalten.

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.

Printed in Germany 1 2 4 5 6 7

www.peterlang.de

Vorwort des Herausgebers

Die europäische Schienenverkehrsdienstleistungsbranche weist besondere Charakteristika auf: Trotz steigender Verkehrsmarktnachfrage, unausgeschöpften Ertragspotenzialen insbesondere im grenzüberschreitenden Bereich sowie beginnenden Liberalisierungsprozessen verliert die Schiene Marktanteile gegenüber anderen Verkehrsträgern. In diesem Zusammenhang erscheint es aus Sicht der europäischen Schienenverkehrsdienstleistungsanbieter sinnvoll bzw. notwendig, eine geeignete Strategie zur Nutzung der sich im internationalen Kontext bietenden Chancen bei gleichzeitiger Abwendung möglicher Bedrohungen zu entwickeln.

Ausgehend von dem aufgezeigten empirisch-praktischen Begründungszusammenhang und einer erkennbaren Lücke in der wissenschaftlichen Forschungstätigkeit besteht das Ziel der vorliegenden Arbeit in der Entwicklung eines normativ-entscheidungsorientierten Ansatzes zur Empfehlung europäischer Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich. Im Hinblick auf die Entscheidungsfelder Marktwahl, Markterschließungsform und Marktbearbeitungsstrategie werden spezifische Optionen vor dem Hintergrund situativer Kontextfaktoren bewertet und Aussagen abgeleitet, unter welchen Bedingungen die Wahl einer bestimmten Option plausibel erscheint. Auf Basis der strategischen Konzeption werden anschließend Implikationen für die Implementierung aufgezeigt. Das relativ breit angelegte theoretisch-methodische Vorgehen erscheint für die vorliegende Problemstellung geeignet, da die Branche erst am Anfang eines Internationalisierungsprozesses steht. Die Arbeit zielt damit auf die Lösung einer praxisorientierten Fragestellung, welche exemplarisch anhand des Fallbeispiels Deutsche Bahn AG erörtert wird.

Zur Einordnung internationaler Schienenverkehrsdienstleistungen wird zunächst eine Typologisierung anhand zentraler Eigenschaften vorgenommen. Dabei repräsentiert die Dimension Integration des externen Faktors die Anpassungsnotwendigkeit der Leistungserstellung an kulturelle Unterschiede, der Infrastrukturbindungsaspekt bringt die Problematik des Zugangs zu ausländischen Infrastrukturen zum Ausdruck. Personenbezogene Schienenverkehrsdienstleistungen sind demnach dem gebunden-integrativen Typ zuzuordnen und lassen angesichts des subjektiv erhöhten Kaufrisikos sowie schwieriger Zugangsbedingungen ex ante die Vorteilhaftigkeit kooperativer Markterschließungsstrategien zweckmäßig erscheinen.

Bei der Bearbeitung der Problemstellung bildet zunächst das Zielsystem des jeweiligen Anbieters den Ausgangspunkt. Eine Untersuchung der Globalisierungsvorteile und Lokalisierungsnotwendigkeiten offenbart für Anbieter von Schienenverkehrsleistungen im Istzustand eine Konzentration auf den Heimatmarkt, potenziell jedoch eine transnationale Ausrichtung, die im Endzustand europaweit konzipierte Rahmenstrategien mit nationalen Anpassungen kombiniert. Unter Heranziehung best-

hender Expansionspotenziale sowie Absicherungsnotwendigkeiten kann eine generelle Grundausrichtung für die weitere Ausgestaltung von Markterschließungsstrategien abgeleitet werden.

Eine systematische Betrachtung möglicher Einflussfaktoren hinsichtlich der Wirkung auf die identifizierten Optionen zeigt den besonderen Stellenwert einiger Kriterien wie Marktzugang, -erfahrung und -potenziale. Verdichtet werden die Optionen und Einflussfaktoren in mehrstufigen Scoring- bzw. Portfoliomodellen mit Ländermärkten als Positionierungselementen. In einem integrativen Ansatz werden Märkte und länderspezifische Markterschließungsformen aufgrund der hohen Interdependenz der Entscheidungen simultan abgeleitet. Die Analyse ergibt vier unterschiedliche Ländergruppen mit spezifischen Empfehlungen. Im Mittelpunkt stehen vor allem westeuropäische Ländermärkte und kooperative Markterschließungsformen wie die relationsspezifische Zusammenarbeit sowie strategische Allianzen. Der Autor zeigt, wie zahlreiche Felder der Wertschöpfungskette – Marketing, Produktion, Beschaffung oder F&E – zum Mehrwert der Kooperation beitragen können.

Für die Betrachtung der Fragestellung Standardisierung vs. Differenzierung werden die Dimensionen Differenzierungspotenziale und –notwendigkeiten herangezogen. Die Analyse zeigt insbesondere für einen potenziellen Allianzverbund die Eignung einer modularen Strategie, d.h. einer weitgehenden Standardisierung unter Berücksichtigung länderspezifischer Anpassungserfordernisse. In Anbetracht der Relevanz der Implementierung für den Unternehmenserfolg und der hohen Komplexität von Unternehmensnetzwerken wird schließlich ausgewählten Koordinationsinstrumenten – Struktur, Systeme und Kultur – besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Als Resultat werden – insbesondere im Anfangsstadium der Internationalisierung – segregierte Organisationsstrukturen, eine weitgehende Vereinheitlichung von Systemen und Prozessen sowie eine möglichst starke kulturelle Integration über personalpolitische Maßnahmen vorgeschlagen.

Die vorliegende Arbeit stellt mit der Integration eines breiten Sets an Einflussfaktoren in Form eines kontingenztheoretischen Ansatzes eine geeignete Grundlage für die Entwicklung von Markterschließungsstrategien europäischer Schienenverkehrsdienstleistungsunternehmen dar. Die Lösung der dargelegten praxisorientierten Problemstellung kann einen wichtigen Beitrag zur Umgestaltung und Weiterentwicklung der gesamten Schienenverkehrsdienstleistungsbranche leisten. Es bleibt zu wünschen, dass die Publikation in Wissenschaft und Praxis auf eine entsprechende Resonanz stößt.

Vorwort des Verfassers

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung bildete die Fragestellung, in welcher Form die Anbieter europäischer Schienenverkehrsdienstleistungen – insbesondere vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Liberalisierung der Verkehrsmärkte – besser als bisher vorhandene Marktpotenziale ausnutzen können. Die Antwort sollte ein entscheidungsorientierter Ansatz zur Empfehlung situationsadäquater, europäischer Markterschließungsstrategien mit den Entscheidungsfeldern Marktwahl, Markteintrittsform und Marktbearbeitungsstrategie liefern. Besonders zweckmäßig für eine exemplarische Fallbetrachtung erschien das durch eine Divergenz zwischen eigenem Anspruchsniveau und tatsächlichen Aktivitäten gekennzeichnete Unternehmen Deutsche Bahn AG.

Um strategische, typenspezifische Empfehlungen für den Schienenverkehrsdienstleistungsbereich im europäischen Kontext ableiten zu können, werden zunächst die europäisierungsrelevanten Merkmale von Schienenverkehrsdienstleistungen aufgezeigt. Eine Zusammenführung der wesentlichen Charakteristika zu einer Typologie erlaubt neben den spezifischen Implikationen eine Abgrenzung gegenüber anderen Leistungen und eine Identifikation von Transferpotenzialen hinsichtlich verwandter Leistungen.

Anschließend werden pro Entscheidungsfeld die verfügbaren Optionen heraus gearbeitet. Da die Entscheidungsfelder zudem von unterschiedlichen Einflussfaktoren determiniert werden, müssen die identifizierten Optionen vor dem Hintergrund dieser Einflussfaktoren analysiert werden. Optionen und Einflussfaktoren fließen in ein Gesamtkonzept zur Beurteilung von europäischen Markterschließungsstrategien für Schienenverkehrsdienstleistungsanbieter ein.

Auf Basis eines spezifischen Zielsystems der Deutschen Bahn AG werden die relevanten Einflussfaktoren operationalisiert und hinsichtlich der Optionen bewertet. Die Anwendung eines mehrstufigen Entscheidungsansatzes führt zu einer Verdichtung zu unterschiedlichen Ländergruppen. Pro Gruppe können schließlich normstrategische Empfehlungen im Hinblick auf Marktwahl und Markteintrittsform abgeleitet werden. Eine Betrachtung von Differenzierungsvorteilen und –potenzialen liefert anhand ausgewählter Bestimmungsfaktoren wichtige Beiträge zur Lösung des Entscheidungsproblems Standardisierung versus Differenzierung.

Im Anschluss an die Ableitung von Markterschließungsstrategien werden abschließend Implementierungsimplicationen abgeleitet. Dabei kommt ausgewählten Koordinationsinstrumenten wie der strukturspezifischen Verankerung, der Prozess- und Systemgestaltung sowie der kulturellen Integration besondere Aufmerksamkeit zu.

Ohne die Unterstützung zahlreicher Personen wäre die Erstellung der Arbeit nicht möglich gewesen. Mein Dank gilt zunächst meinem akademischen Lehrer Herrn

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, der entscheidende Impulse für die Verfassung der Arbeit gab und deren Fertigstellung stets förderte. Herrn Prof. Backhaus danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Ganz besonders möchte ich den Mitarbeitern am Institut danken für ihre Diskussionsbereitschaft. Dies gilt insbesondere für Herrn Dr. Schleusener, der die Erstellung der Arbeit mit wertvollen Hinweisen begleitete und mich immer wieder zur kritischen Reflexion meiner Aussagen anspornte. Auch Herrn Dr. Dr. Schneider danke ich für zahlreiche Diskussionen insbesondere im Anfangsstadium der Arbeit.

Zu besonderem Dank bin ich meinen bahnseitigen Betreuern verpflichtet, die maßgeblich zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben: zum einen Herrn Dr. Körfgen, der auch des nachts nicht müde wurde, meine Ausführungen zu diskutieren und gegenseitige Ideen auszutauschen; und Herrn Dr. Vornhusen, der mir oft für eine kritische Betrachtung meiner Ausführungen zur Verfügung stand und der mir auch als Chef gute Rahmenbedingungen für die Fertigstellung der Arbeit zugestanden hat; schließlich Herr Dr. Franz, der mich über die gesamte Zeit als Mentor begleitete und die Arbeit von Beginn an förderte. Dank schulde ich außerdem Herrn Dr. Pfaffmann für seine detaillierte Kritik und Diskussionsbereitschaft. Schließlich richtet sich mein Dank an die zahlreichen Kollegen der Deutschen Bahn AG, die an dieser Stelle unerwähnt blieben und mir Zugang zu Informationen gestatteten. In diesem Zusammenhang möchte ich vor allem Herrn Lange und die Herren Scherpe, Sipli und Kuchenbecker erwähnen, die mich bei der Gewinnung von Verkehrsmarktdaten unterstützten.

Mein größter Dank gilt meiner Familie, die mich in allen Abschnitten der Promotion, insbesondere in den schwierigen, moralisch unterstützt hat: in erster Linie meiner wundervollen Pitti, die mir – trotz eigenen Belastungen – während dieser anstrengenden Phase in ihrer liebe- und verständnisvollen Art Ausgeglichenheit, Motivation und Heiterkeit spendete. Und last but not least möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mich mit viel Liebe und Mitgefühl in allen Lebens-, Schaffens- und auch Leidensphasen unterstützt, gefördert und mir zugesprochen haben. Ohne die Hilfe meiner Familie wäre die Arbeit sicher nicht in dieser Form möglich gewesen.

Berlin, im Oktober 2002

Jens Röder

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XV
A. Europäisierung als Herausforderung für Anbieter schienengebundener Verkehrsdienstleistungen	1
1. Relevanz der Europäisierung von Anbietern schienengebundener Verkehrsdienstleistungen	1
2. Europäische Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich als Untersuchungsgegenstand	7
3. Europäisierungsrelevante Merkmale von Schienenverkehrsdienstleistungen ..	12
3.1 Abgeleitete Nachfrage von Verkehrsdienstleistungen	13
3.2 Simultanität bei Verkehrsdienstleistungen	14
3.3 Fixkostencharakter von Verkehrsdienstleistungen	16
3.4 Komplementarität des Ressourceneinsatzes	18
3.5 Typologisierung europäischer Schienenverkehrsdienstleistungen	21
4. Ziel und Gang der Untersuchung	24
B. Entscheidungsfelder europäischer Markterschließungsstrategien für Anbieter schienengebundener Verkehrsdienstleistungen	29
1. Einordnung der Entscheidungsfelder in den kontingenztheoretischen Ansatz ..	29
2. Die Marktwahlentscheidung	34
2.1 Optionen der Marktwahlentscheidung	34
2.2 Einflussfaktoren der Wahl von Märkten	38
2.2.1 Umweltspezifische Einflussfaktoren	39
2.2.1.1 Ökonomische Merkmale	39
2.2.1.2 Politisch-rechtliche Merkmale	41
2.2.1.3 Kulturelle und technische Merkmale	43
2.2.2 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren	47
2.3 Zusammenfassende Beurteilung der Wirkung der Einflussfaktoren auf die Marktwahlentscheidung	49

3.	Die Wahl von Markteintrittsformen	51
3.1	Optionen der Wahl von Markteintrittsformen	51
3.2	Einflussfaktoren der Wahl von Markteintrittsformen.....	66
3.2.1	Umweltspezifische Einflussfaktoren	67
3.2.1.1	Ökonomische Merkmale	67
3.2.1.2	Politisch-rechtliche Merkmale	70
3.2.1.3	Kulturelle und technische Merkmale	77
3.2.2	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren	78
3.2.2.1	Unternehmensgröße	79
3.2.2.2	Internationale Erfahrung	81
3.3	Zusammenfassende Beurteilung der Wirkung der Einflussfaktoren auf die Wahl der Markteintrittsform	84
4.	Die Entscheidung Standardisierung versus Differenzierung im Rahmen der Wahl der Marktbearbeitungsstrategie	85
4.1	Optionen der Standardisierungsentscheidung	85
4.2	Einflussfaktoren der Standardisierungsentscheidung	90
4.2.1	Umweltspezifische Einflussfaktoren	91
4.2.2	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren	93
4.3	Zusammenfassende Beurteilung der Wirkung der Einflussfaktoren auf die Standardisierungsentscheidung	96
C.	Ausgestaltung europäischer Markterschließungsstrategien am Beispiel des Fernverkehrs der Deutschen Bahn AG	97
1.	Das Zielsystem der Deutschen Bahn AG als Ausgangspunkt der Ausgestaltung europäischer Markterschließungsstrategien	97
1.1	Die Deutsche Bahn AG im Spannungsfeld der Interessen unterschiedlicher Bezugsgruppen.....	97
1.2	Strategische Grundorientierung des Managements von Anbietern schienengebundener Verkehrsdienstleistungen	103
1.3	Expansionsmöglichkeiten und Absicherungsnotwendigkeiten als Bestimmungsfaktoren der Zielentwicklung	111
1.4	Strategische Oberziele einer Europäisierung der Deutschen Bahn AG..	117
2.	Konzeption europäischer Markterschließungsstrategien der Deutschen Bahn AG.....	121
2.1	Integrative Wahl von Märkten und Markteintrittsformen im Rahmen der Europäisierungsstrategie der Deutschen Bahn AG	121

2.1.1	Heuristischer Ansatz zur Ableitung länderspezifischer Markteintrittsstrategien	123
2.1.1.1	Methodischer Ansatz.....	123
2.1.1.2	Konzeptualisierung der Einflussfaktoren	125
2.1.1.3	Operationalisierung der Einflussfaktoren.....	128
2.1.2	Ableitung normativer Markteintrittsstrategien.....	139
2.1.2.1	Bewertung und Auswahl der Ländermärkte	139
2.1.2.2	Ableitung der länderspezifischen Markteintrittsformen ...	146
2.1.3	Ansatzpunkte einer länderübergreifenden Allianzstrategie.....	150
2.2	Die Entscheidung Standardisierung versus Differenzierung im Rahmen der Marktbearbeitungsstrategie der Deutschen Bahn AG....	156
3.	Implementierung der europäischen Markterschließungsstrategien der Deutschen Bahn AG.....	164
3.1	Organisationsspezifische Implikationen	165
3.2	System- und Prozessgestaltung.....	172
3.3	Kulturelle Integration	175
D.	Zusammenfassung und Ausblick.....	177
1.	Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse	177
2.	Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsarbeiten.....	184
	Anhang.....	189
	Literaturverzeichnis	203

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklung des Modal Shares der Bahn im Vergleich zum Gesamtverkehr	3
Abb. 2:	Prognostizierte Wachstumsraten der nationalen und internationalen Schienenverkehrsleistungen in ausgewählten europäischen Ländern 1997-2015	5
Abb. 3:	Internationalisierungsmöglichkeiten aus Sicht eines Schienenverkehrsanbieters	11
Abb. 4:	Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes	12
Abb. 5:	Typologisierung internationaler Dienstleistungen nach den Dimensionen Integrationsgrad und Infrastrukturbindung	24
Abb. 6:	Forschungsschwerpunkte der Arbeit	27
Abb. 7:	Kontingenztheoretische Einordnung der Entscheidungsfelder	31
Abb. 8:	Optionen der Marktwahl, erweitert um die Länderperspektive	38
Abb. 9:	Markteintrittsoptionen im Hinblick auf das Verhalten gegenüber der (ehemaligen) Staatsbahn.....	66
Abb. 10:	Matrix zur Ableitung der Marktbearbeitungsstrategie anhand von Differenzierungsvorteilen und -notwendigkeiten	88
Abb. 11:	Die Deutsche Bahn AG im Spannungsfeld unterschiedlicher Ansprüche	98
Abb. 12:	Positionierung der Schienenverkehrsbranche im IR-Paradigma.....	111
Abb. 13:	Positionierung ausgewählter Schienenverkehrsunternehmen hinsichtlich Expansionspotenzialen und Absicherungsnotwendigkeiten...	114
Abb. 14:	Marktattraktivitäts-Marktbarrieren-Portfolio zur Bewertung von Ländermärkten.....	125
Abb. 15:	Marktattraktivitäts-Marktbarrieren-Portfolios zur Beurteilung von Ländermärkten im Hinblick auf grenzüberschreitende und Binnenverkehre.....	127
Abb. 16:	Schema zur Prüfung der Zugangsmöglichkeiten zur ausländischen Infrastruktur für den Fall des „freien Wettbewerbs“.....	133
Abb. 17:	Marktattraktivitäts-Marktbarrieren-Portfolio zur Bewertung der länderspezifischen Markteintrittsstrategien im grenzüberschreitenden Verkehr.....	145
Abb. 18:	Marktattraktivitäts-Marktbarrieren-Portfolio zur Bewertung der länderspezifischen Markteintrittsstrategien im ausländischen Binnenverkehr.....	146
Abb. 19:	Verdichtung der Ländertypen zu vier Ländergruppen.....	150
Abb. 20:	Felder der Zusammenarbeit von Schienenverkehrsanbietern	154
Abb. 21:	Verkehrsnachfrage im europäischen Schienenpersonenfernverkehr ..	155

XIII

Abb. 22:	Segmentstrukturen des grenzüberschreitenden Verkehrs mit und des Binnenverkehrs in einzelnen europäischen Ländern	157
Abb. 23:	Vergleich der Wettbewerbsprofile ausgewählter europäischer Bahnen.....	162
Abb. 24:	Alternative Strukturtypen von Netzwerkorganisationen	167
Abb. 25:	Mögliche Organisationsstruktur der Deutschen Bahn AG unter Berücksichtigung der europäischen Markterschließungsstrategie	171

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Schnittstellenprobleme bei der aktuellen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen den Staatsbahnen	20
Tab. 2:	Übersicht über den Fit unterschiedlicher Umweltbedingungen mit verschiedenen Marktwahloptionen	50
Tab. 3:	Bewertung potenzieller Markterschließungsformen vor dem Hintergrund ausgewählter Systematisierungsdimensionen	65
Tab. 4:	Für den Schienenpersonenfernverkehr relevante europäische Richtlinien zur Deregulierung der Schienenverkehrsbranche	72
Tab. 5:	Diskriminierungspotenziale europäischer Staatsbahnen	74
Tab. 6:	Übersicht über den Fit zwischen von Markteintrittsformen und unterschiedlichen Kontextfaktoren	85
Tab. 7:	Übersicht über die Vorteilhaftigkeit bestimmter Strategieoptionen bei unterschiedlichen Kontextbedingungen	96
Tab. 8:	Kriterien zur Bewertung der Expansionsmöglichkeiten und Absicherungsnotwendigkeiten europäischer Schienenverkehrsunternehmen..	114
Tab. 9:	Klassifikationsvorschrift für das Kriterium Zugangsmöglichkeiten zur Infrastruktur	135
Tab. 10:	Übersicht der Operationalisierung und Gewichtung der im Rahmen der Bewertung grenzüberschreitender Schienenverkehrsmärkte herangezogenen Kriterien	138
Tab. 11:	Übersicht der Operationalisierung und Gewichtung der im Rahmen der Bewertung ausländischer (Binnen-)Schienenverkehrsmärkte herangezogenen Kriterien	138
Tab. 12:	Auswahl relevanter Ländermärkte mittels zweistufigem Filterverfahren im Rahmen der Grobselektion	141
Tab. 13:	Ansatzpunkte einer Strategischen Allianz im europäischen Schienenverkehrsbereich	152
Tab. 14:	Beurteilung alternativer Organisationstypen anhand zentraler Kriterien	166

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
a.M.	am Main
Abb.	Abbildung
AMR	Academy of Management Review
Art.	Artikel
AT	Österreich
BE	Belgien
BERI	Business Environment Risk Index
Bi	Binnen(-verkehr)
bilat.	bilateral
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
c.p.	ceteris paribus
ca.	circa
CAGR	Cumulated Average Growth Rate (kumulierte durchschnittliche Wachstumsrate)
CD	Ceske Drahy (Tschechische Staatsbahnen)
CEEC	Central and Eastern European Countries
CH	Schweiz
CIV	Convention concernant le transport International des Voyageurs et des bagages par chemins de fer (Internationales Übereinkommen über den Eisenbahn-Personen- und Gepäckverkehr)
CMR	California Management Review
Contr. Jv	Contractual Joint Venture
CWB	Columbia Journal of World Business
CZ	Tschechien
d.h.	das heißt
DB	Deutsche Bahn
DBW	Die Betriebswirtschaft
DE	Deutschland
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaft
DK	Dänemark
DL	Dienstleistung(s-)
DSB	Danske Statsbaner (Dänische Staatsbahn)
DV	Datenverarbeitung
DVWG	Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft
DVZ	Deutsche Verkehrszeitung
e.V.	eingetragener Verein
ECMT	European Conference of Ministers of Transport
EG	Europäische Gemeinschaft
EJM	European Journal of Marketing
emp.	empirisch
Entsch.	Entscheidung
ER	Eisenbahn-Revue

ERTMS	European Rail Traffic Management System
ES	Spanien
et al.	et alii
etc.	et cetera
ETCS	European Train Control System
ETR	Eisenbahntechnische Rundschau
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWGV	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft Vertrag
f., ff.	folgende, fort folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FR	Frankreich
FS	Ferrovie dello Stato, Italienische Staatsbahn
FV	Fernverkehr
fw	Fremdenverkehrswirtschaft
GB	Großbritannien
GEB	Gemeinschaft Europäischer Bahnen
Gegenst.	Gegenstand
ges.	gesamt
ggf.	gegebenenfalls
gü	grenzüberschreitend(er Verkehr)
HBM	Harvard Business Manager
HBR	Harvard Business Review
HGV	Hochgeschwindigkeitsverkehr
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
IC	InterCity
ICE	InterCityExpress
IfW	Institut für Wirtschaftsforschung
IMR	International Management Review
insbes.	insbesondere
IRG	International Railway Gazette
IRJ	International Railway Journal
IT	Italien
IWW	Internationales Verkehrswesen
JBR	Journal of Business Research
Jg.	Jahrgang
JGM	Journal of Global Marketing
JIBS	Journal of International Business Studies
JIM	Journal of International Marketing
JM	Journal of Marketing
Jv	Joint Venture

Komm. SPV kont. konz. Krit.	Kommerzieller Schienenpersonenverkehr Kontinuierlich(e) konzeptionell Kriterium
LN LOI LSK	Lohnniveau Level of Involvement Lohnstückkosten
m.a.W. MA Mio. mir MOE Mrd. MZ	mit anderen Worten Massachusetts Million(en) Management International Review Mittel- und Osteuropa Milliarde(n) Mitarbeiterzahl
neg. NL Nr. NS	negativ(e) Niederlande Nummer Nederlandse Spoorwegen (Niederländische Eisenbahn)
o.J. o.V. ÖBB	ohne Jahr ohne Verfasser Österreichische Bundesbahnen
P PA Pkm PKP Pkw PL pos. punkt. PWC	Personen Personalaufwand Personenkilometer Polskie Koleje Państwowe (Polnische Staatsbahn) Personenkraftwagen Polen positiv(e) punktuell PriceWaterhouseCoopers
RENFE resp. RI RL	Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles (Spanische Staatsbahn) respektive Rail International Richtlinie
S. SBB SE SJ sog. SPFV SPV SMR SPSS	Seite Schweizerische Bundesbahnen Schweden Statens Järnvägar (Schwedische Eisenbahn) sogenannte(n, r, s) Schienenpersonenfernverkehr Schienenpersonenverkehr Sloan Management Review Superior Performing Software Systems

XVIII

SMJ	Strategic Management Journal
SNCB	Société Nationale des Chemins de Fer Belges (Belgische Staatsbahn)
SNCF	Société Nationale des Chemins de Fer Français (Französische Staatsbahn)
St.	Sankt
STM	Specific Transmission Module
SV	Schieneverkehr
Tab.	Tabelle
TCV	Tarif Commun international pour le transport des Voyageurs et des bagages (Allgemeiner Personen- und Gepäcktarif)
u.a.	und andere, unter anderem
UIC	Union Internationale de Chemins de fer
UN	Unternehmen(s-)
Univ.	Universität
unveröff.	unveröffentlicht(e)
VA	Verkehrsaufkommen
VE	Verkehrserlöse
vgl.	vergleiche
VL	Verkehrsaufkommen
Vol.	Volume
vs.	versus
WE	Westeuropa
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit
ZB	Zugbeeinflussung
Zentr.	Zentral(e, es)
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift für Führung und Organisation
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

A. Europäisierung als Herausforderung für Anbieter schienengebundener Verkehrsdienstleistungen

1. Relevanz der Europäisierung von Anbietern schienengebundener Verkehrsdienstleistungen

Die Entstehung eines homogenen europäischen Wirtschaftsraumes, die Öffnung der osteuropäischen Grenzen und die weiterführende Integration osteuropäischer Staaten haben zu einer **zunehmenden Internationalisierung** von Märkten geführt.¹ Die verstärkte grenzüberschreitende Mobilität von Anbietern und Nachfragern führte zu einem Anstieg des Verkehrs zwischen den europäischen Ländern und letztlich zu einer erhöhten grenzüberschreitenden Verkehrsnachfrage.²

Diese Bedarfe konnte vor allem der Individualverkehr befriedigen, das Verkehrsmittel **Bahn profitierte** hingegen **nicht** von diesen Gesamtverkehrssteigerungen, wovon sinkende Marktanteile³ Zeugnis geben: So sank der Modal Share der Bahn innerhalb des Gebietes der Europäischen Union zwischen 1970 und 1999 von 10,1% auf 5,6%, was einem absoluten Wachstum des Schienenverkehrs von 35% gegenüber 140% des Gesamtverkehrs entspricht (vgl. Abb. 1).⁴ In den mittel- und osteuropäischen Staaten (MOE) stellt sich die Situation der Bahn noch weitaus kritischer dar.⁵ Hier zeigte sich alleine in den 90er Jahren bei stagnierendem Gesamtverkehr

¹ Vgl. insbesondere Meffert, H., Meurer, J., Internationales Marketing im neuen Europa, in: Der Markt, Vol. 32/4, 1993, S. 220; Prognos, Analyse und Prognose der Entwicklung der Wirtschaftsstruktur in Osteuropa, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums e.V., Basel 2000, S. 1; Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, 3. Auflage, Stuttgart u.a. 1998, S. 52.

² Vgl. Prognos, Short-term Trends in the European Transport Market, in: Prognos-Trendletter, Nr. 3/99, 1999, S. 1; Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums e.V., Bonn 1997, S. 3; Mezyk, A., Heimerl, G., Hennige, K., Polnischer Schienenverkehr im liberalisierten Markt, in: IVW, Vol. 51/1-2, 1999, S. 34; Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Steigerung der Leistungsfähigkeit der Bahn, Berlin 1998, S. 17; Meffert, H., Einführung die Themenstellung, in: Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen – Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen, Dokumentationspapier Nr. 112, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1997, S. 2f.; Prognos, European Transport Report: European Transport Report: 22 Western and Eastern European Countries 1998-2000-2010 – Analysis and Forecasts, Basel 2000, S. 1.

³ Der Marktanteil oder Modal Share eines Verkehrsmittels sei im Folgenden als modaler Anteil der Verkehrsleistung eines Verkehrsmittels am aggregierten Gesamtverkehr aller Verkehrsmittel verstanden.

⁴ Vgl. ECMT (Hrsg.), Trends in the Transport Sector, 1999; Europäische Kommission, Generaldirektion Energie und Verkehr (Hrsg.), EU Transport in Figures: Statistical Pocket Book, 2000; Eurostat (Hrsg.), Transport: Annual Statistics, 2000.

⁵ Die mittel- und osteuropäischen Bahnen stehen vor der Herausforderung, eine schnelle Umgestaltung ihres Angebots vor dem Hintergrund stark rückläufiger Verkehrsleistungen, steigender operativer Kosten und eines enormen Aufwands bei Infrastruktureneuerung und Fahrzeugmodernisierung zu erreichen; vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Ver-

nahezu eine Halbierung des Bahnanteils.⁶ Die Entwicklung der Verkehrsleistungen zeigte auch Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation der Bahnen und schließlich der entsprechenden Staaten als deren Eigentümer.⁷

Für den **grenzüberschreitenden Verkehr** in Europa werden für die kommenden Jahre im Vergleich zu Binnenverkehren überdurchschnittliche **Wachstumsraten** prognostiziert (vgl. Abb. 2). Zudem bestehen im grenzüberschreitenden Verkehr hohe **unausgeschöpfte Potenziale**.⁸ So beträgt bspw. der Ausschöpfungsgrad⁹ des auf Deutschland bezogenen grenzüberschreitenden Verkehrs etwa 6%¹⁰, was unterstreicht, dass nur ein geringer Teil des relevanten Bahnpotenzials nicht angesprochen wird. Damit ist die Potentialausschöpfung im internationalen Verkehr signifikant geringer als im nationalen Verkehr, dessen Ausschöpfungsgrad immerhin 17% beträgt.

kehr, Verkehrspolitische Handlungserfordernisse für den EU-Beitritt von MOE-Ländern, Berlin 2001, S. 12ff.; Brown, M., Railways Face Disaster if They Fail to Change, in: IRJ, Nr. 4, 2000; o.V., Ein wettbewerbsfähiges Bahnsystem für den paneuropäischen Raum, in: Rail International, Nr. 3, 2000, S. 40f.; Mezyk, A., Heimerl, G., Hennige, K., Polnischer Schienenverkehr im liberalisierten Markt, in: IVW, Vol. 51/1, 1999, S. 32f.; o.V., Osteuropa – Staatsbahnen 1999 mit Rekordverlusten, in: DVZ vom 18.01.2000, S. 9; Havlíček, J., Latest Developments at Czech Railways, in: Japan Railway & Transport Review 21, Nr. 9, 1999, S. 14; Willoughby, C., Anderson, P., ECA Railways: Trends, Prospects, and Challenges, in: The World Bank, Europe and Central Asia Region, Washington D.C. 1999, S. 1ff.

⁶ Vgl. Prognos, European Transport Report: 22 Western and Eastern European Countries 1998-2000-2010, Analysis and Forecasts, Basel 2000.

⁷ Vgl. Groth, H., Bahnreform – nicht nur in Deutschland, in: Deine Bahn, Vol. 25/10, 1997, S. 626; Schmitz, M., Die Privatisierung der Eisenbahnen in Großbritannien: Ziele, Maßnahmen, Beurteilung, in: Ewers, H.-J. (Hrsg.), Vorträge und Studien aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Nr. 31, Göttingen 1997, S. 19. Die Auswirkungen zeigen sich in den vergangenen und aktuellen finanziellen Belastungen, die die Staaten als Eigentümer letztlich zu tragen haben; vgl. exemplarisch für Deutschland Ewers, H.-J., Illgmann, G., Zwischenbilanz der Bahnreform, Schriftliche Stellungnahme zu den Fragen des Ausschusses für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen des Deutschen Bundestages, Berlin und Hamburg 2000, S. 4f.

⁸ Vgl. Weiger, U., Grenzenloser Eisenbahnverkehr in einem Europa ohne Grenzen?, in: Eisenbahn-Revue, Nr. 5, 1997, S. 189f.; Heimerl, G., Strukturelle Hemmnisse im grenzüberschreitenden Schienenverkehr: Kooperation und Wettbewerb bei den europäischen Bahnen, in: IVW, Nr. 12, 1998, S. 598.

⁹ Unter Ausschöpfungsgrad wird der Quotient aus Bahnvolumen und Bahnpotenzial verstanden. Zur Bestimmung des Bahnpotenzials wurden im Rahmen einer sog. „Non-User-Studie“ der Deutschen Bahn AG in Zusammenarbeit mit der Forschungsstelle Bahnmarketing der Universität Münster Personen befragt, die als „Nicht-Nutzer“ der Bahn gelten. Aus dieser Befragung wurden die Anzahl der Personen ermittelt, die die Bahn als Verkehrsmittel grundsätzlich ablehnen. Das Bahnpotential entspricht nun der Summe aus aktuellem Bahnvolumen und den „Nicht-Nutzern“, welche die Bahn nicht grundsätzlich ablehnen.

¹⁰ Quelle: Interne Berechnungen Deutsche Bahn AG, basierend auf der Abgrenzung der Forschungsstelle Bahnmarketing, Universität Münster, Basisjahr 1997.

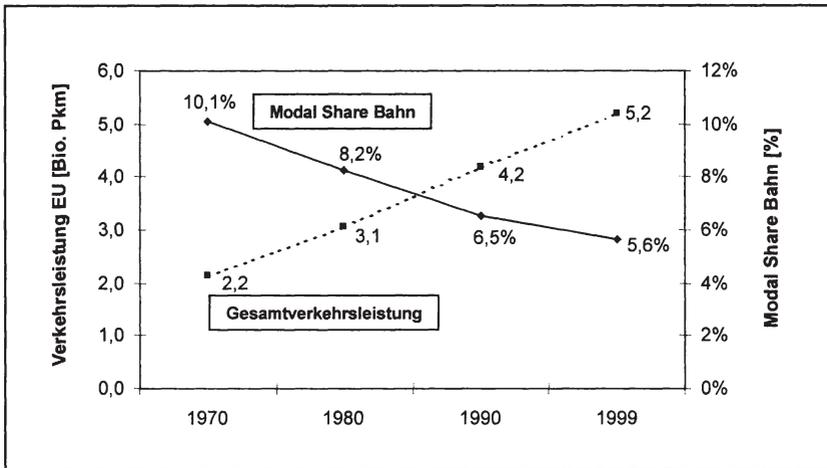


Abb. 1: Entwicklung des Modal Shares der Bahn im Vergleich zum Gesamtverkehr

(Quellen: European Conference of Ministers of Transport (ECMT), Trends in the Transport Sector, 1997-1999; Europäische Kommission, Generaldirektion Energie und Verkehr DG VII, EU Transport in Figures: Statistical Pocket Book, 2000; Eurostat, Transport: Annual Statistics, 2000)

Neben den im internationalen Verkehr bestehenden Potenzialen lässt sich eine **starke nationale Orientierung** der europäischen Bahnen konstatieren¹¹, die sich z.B. darin zeigt, dass der nationale Anteil der Bahn an der Verkehrsleistung im Vergleich zum internationalen im Durchschnitt der europäischen Ländermärkte etwa doppelt so hoch ist.¹² Internationale Aktivitäten finden derzeit auf Basis selektiver Kooperationen zwischen benachbarten Bahnen statt, die zur Überbrückung der grenzüberschreitenden Schnittstellen historisch entstanden sind.¹³ Vereinzelt sind

¹¹ Vgl. hierzu auch Ebeling, K., Kirsch, K.D., Konzept eines gesamteuropäischen Eisenbahnnetzes – TEN und seine Erweiterungen durch die Paneuropäischen Korridore sowie die TINA-Untersuchungen, in: IVW, Vol. 50/4, 2000, S. 304.

¹² Quelle: Interne Berechnungen Deutsche Bahn AG, Basisjahr 1997.

¹³ Mehrere Autoren konstatieren in diesem Zusammenhang eine Suboptimalität hinsichtlich der Durchführung des grenzüberschreitenden Verkehrs; vgl. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr, a.a.O., S. 70f.; Ungefug, H.-G., Schwellenangst vorm Wettbewerb – Viele Gesellschaften präferieren die Kooperation, in: Sonderausgabe fvw vom 02.07.99, S. 68ff. Tatsächlich mangelt es bei der Durchführung grenzüberschreitender Verkehre an einer Gesamtverantwortlichkeit und damit an einem Anreiz für eine Gesamtoptimierung der Verkehre. Als Beispiel lässt sich die Preisbildung im internationalen Schienenverkehr anführen, die auf den Bestimmungen (TCV, CIV) basiert, welche zwar eine Vereinheitlichung der Transport- und Tarifbedingungen bewirkten, jedoch weiterhin lediglich eine Übertragung der nationalen Preispolitiken (einfache Addition der Teilpreise) auf die internationale Ebene darstellen und damit nicht marktorientiert sind; vgl. Berthoud, S.F., Möglichkeiten und Probleme eines integrierten europäischen Personentarifs, in: Schienen der Welt, Vol. 6/4, 1975, S.

bereits intensivere Formen der Zusammenarbeit wie bei der avisierten Allianz zwischen DB, der österreichischen ÖBB und der schweizerischen Bahn SBB zu erkennen.¹⁴ Weitere grenzüberschreitende Projekte beschränken sich i.d.R. auf konkrete Relationen.¹⁵

Im Zuge der **weiteren Deregulierung** der Verkehrsmärkte können sich jedoch Expansionschancen für die Bahnen ergeben. Diese Tendenzen sind aktuell an der Verabschiedung des sog. „Infrastrukturpakets“ zu erkennen¹⁶, das eine größere Unabhängigkeit der Infrastrukturbetreiber durch eine Regulierungsbehörde fordert; weitergehende Deregulierungsabsichten im Bereich des Personenverkehrs sind zu erkennen.¹⁷ Von der Öffnung der Verkehrsmärkte wird eine **nachfragesteigernde**

215ff.; Ebeling, K., Der internationale Personenverkehr der europäischen Eisenbahnen auf dem Weg zur Integration: Der Beitrag eines europäischen Personentarifs, in: Schienen der Welt, Vol. 16/1, 1985, S. 5ff. Der entscheidende Nachteil der bisherigen Regelungen zur Tarifbestimmung bzw. Einnahmenverteilung liegt neben einer starken Diskrepanz der nationalen Tarife darin, dass bei einer Abrechnung nach tatsächlich gefahrenen Kilometern die nationalen Bahnen nur dann Interesse an einer aktiven Vermarktung internationaler Verkehre zeigen, wenn der Teil auf dem eigenen Netz wirtschaftlich lohnend ist; vgl. Jäntschi-Haucke, K., Zusammenarbeit europäischer Eisenbahnen: Zusammenarbeit europäischer Eisenbahnen im internationalen Schienenverkehr im Hinblick auf eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, München 1991, S. 246.

- 14 Die Deutsche Bahn AG plant eine intensive Zusammenarbeit mit der österreichischen und schweizerischen Bahn auf zahlreichen Gebieten und beschloss im Jahre 2000 die Errichtung der gemeinsamen Allianz TEE Rail Alliance; Kernbestandteile der Allianzvereinbarung sind die Vereinheitlichung der Produkte, eine integrierte Fahrplanabstimmung, gemeinsame Marketingaktivitäten sowie eine Koordinierung von Beschaffung und Entwicklung. Die Zusammenarbeit soll nicht nur auf die Hochgeschwindigkeitsverkehre beschränkt bleiben, sondern auch den konventionellen Fernverkehr umfassen. Signifikante Erlössteigerungs- und insbesondere Kostensenkungseffekte werden erwartet; vgl. o.V., TEE-Alliance schreibt neue Züge aus, in: Eu-railpress vom 28.03. 01, 2001; o.V., TEE Alliance Plans Tilting Fleet, in: IRG, Nr. 7, 2000; vgl. auch o.V., Mit Allianzen auf den Spuren der Lufthansa, in: Ruhr-Nachrichten vom 03.07.2001, S. PO3.
- 15 Ein Beispiel für grenzüberschreitende, relationsspezifische, meist auf den Hochgeschwindigkeitsverkehr bezogene Kooperationen ist der Thalys, der als Gemeinschaftsprojekt zwischen der französischen Bahn SNCF, der belgischen Bahn SNCB, der niederländischen Bahn NS und der Deutschen Bahn DB die europäischen Metropolen Paris, Brüssel, Amsterdam und Köln miteinander verbindet; vgl. UIC (Hrsg.), Hochgeschwindigkeit auf Schienen: Erfolge und Perspektiven, Paris 2000, S. 21f. Zur Erfolgsträchtigkeit dieser Kooperation vgl. o.V., 2000 ausgezeichnetes Jahr für Thalys, in: Schienen der Welt, Nr. 3, 2001, S. 41.
- 16 Vgl. Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, Richtlinie 2001/12/EG (entsprechend 2001/13/EG und 2001/14/EG) des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 91/440/EWG des Rates zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen der Gemeinschaft, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 75, Brüssel 2001.
- 17 Vgl. o.V., EU to Enforce Separation Within Two Years, in: IRJ, Nr. 3, 2001, S. 2; o.V., Eisenbahnpaket verabschiedet, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 1, 2001, S. 4; o.V., Personenverkehr bleibt außen vor, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 11, 2000, S. 2f.; vgl. hierzu auch die neuen im Februar 2001 vom Europäischen Parlament und Rat verabschiedeten Richtlinien 2001/12/EG, 2001/13/EG und 2001/14/EG zur Änderung der Richtlinien 91/440/EWG, 95/18/EG und 95/19/EG.

Wirkung erwartet.¹⁸ Dabei bieten auch die aufkommensstarken Binnenmärkte im Ausland – der nationale Anteil¹⁹ am gesamteuropäischen Verkehrsaufkommen beträgt etwa 90%²⁰ – Potenziale für eine Europäisierung der Schienenverkehrsunternehmen. Gleichzeitig wirkt eine zunehmende Deregulierung ebenfalls als **Bedrohung** in Form der Gefahr des Einstiegs anderer Bahnen in den Heimatmarkt, vor allem wenn der eigene Heimatmarkt attraktiv ist und einen vergleichsweise stark deregulierten Marktzugang aufweist.

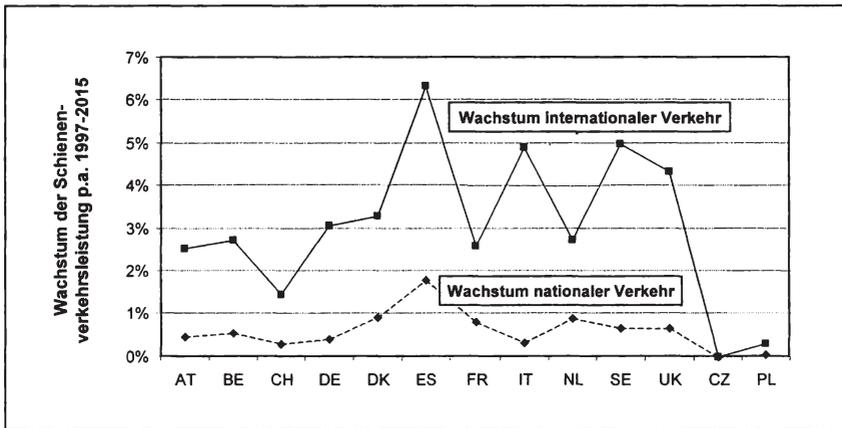


Abb. 2: Prognostizierte Wachstumsraten der nationalen und internationalen Schienenverkehrsleistungen in ausgewählten europäischen Ländern 1997-2015

(Quelle: Interne Berechnungen Deutsche Bahn AG)

Die **Privatisierungsentwicklungen** im Schienenverkehrsbereich sind trotz der in den vergangenen Jahren aufgetretenen Veränderungen²¹ keineswegs abgeschlossen. Vielmehr befinden sich die Schienenverkehrsunternehmen in weitergehenden

¹⁸ Vgl. Prognos, European Transport Report: 22 Western and Eastern European Countries 1998-2000-2010, Analysis and Forecasts, Basel 2000, S. 19; vgl. auch o.V., Auf Europas Schienen in die Zukunft, in: Westfälische Nachrichten vom 05.07.2001, S. 2; o.V., Bahnallianzen notwendig für erfolgreichen Wettbewerb, in: FAZ vom 05.10.2001, S. W20.

¹⁹ Unter nationalem Anteil wird der innerstaatliche Anteil verstanden.

²⁰ Quelle: Interne Berechnungen Deutsche Bahn AG, Basisjahr 1997.

²¹ Vgl. hierzu Campos, J., Cantos, P., Rail Transport Regulation, Diskussionspapier des Economic Development Institute of the World Bank, Washington 2000, S. 9ff.

Reformprozessen.²² In diesem Zusammenhang wird von vielen Experten auch eine materielle Privatisierung gefordert, um die politische Einflussnahme der Staaten auf die Geschäftspolitik der Bahnen zu beenden.²³ Aufgrund der teilweise kritischen Finanzsituation einiger Staaten und Bahnen wird zuweilen ein „**Notverkauf**“ diskutiert²⁴, der anderen Schienenverkehrsanbietern die Möglichkeit zum **schnellen Einstieg** in ausländische Binnenmärkte bieten würde.²⁵

Angesichts einer abnehmenden Wettbewerbsfähigkeit des Verkehrsmittels Bahn in Europa in Verbindung mit einer mangelnden europäischen Ausrichtung einerseits und existenter und steigender Potenziale im grenzüberschreitenden sowie im Binnenverkehr andererseits stellt die konsequente Wahrnehmung der Chancen eine zentrale Problemstellung für europäische Schienenverkehrsanbieter dar. Gleichzeitig sehen sich Anbieter schienengebundener Verkehrsdienstleistungen durch eine zunehmende Deregulierung der Branche Bedrohungspotenzialen gegenüber. Diese mittel- und langfristig zu bewältigen, verlangt nach einer **geeigneten Markterschließungsstrategie**, welche sowohl den Chancen- als auch den Risikoaspekt berücksichtigt.

Nach dieser Darstellung der praktisch-empirischen Relevanz einer Europäisierung im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich sollen im folgenden Abschnitt eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes und eine Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Forschungstätigkeit erfolgen.

²² Vgl. Lindemann, H., Oelschläger, D., Auf neuen Gleisen in die Zukunft: Bahnreformen in Europa, in: IVW, Vol. 50/4, 1998, S. 318ff.; Faulhaber, T., Internationalisierungsstrategien im europäischen Schienengüterverkehr, Bamberg 2001, S. 78f.

²³ Vgl. Lehmann, C., Germany, in: van de Velde, D. (Hrsg.), Changing Trains – Railway Reform and the Role of Competition: The Experience of Six Countries, Hants 1999, S. 157; Laaser, C.-F., Die Bahnstrukturreform: Richtige Weichenstellung oder Fahrt aufs Abstellgleis?, in: Kieler Diskussionsbeiträge Nr. 239, Kiel 1994, S. 21; Aberle, G., Die Grundideen der Bahnreform erhalten und fortentwickeln, in: IfW Hamburg (Hrsg.), Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Vol. 78/9, 1998, S. 517.

²⁴ Vgl. z.B. o.V., Osteuropa – Staatsbahnen 1999 mit Rekordverlusten, in: DVZ vom 18.01.2000, S. 9; Lipinski, Marcin, Polish Railways – Towards Privatization, in: Japan Railway & Transport Review, Vol. 21/9, 1999, S. 20f. Im November 2000 wurde die estnische Bahn EdR für 550 Mio. \$ an die britische GB Railways verkauft; vgl. o.V., Edelaraudtee Sold to GB, in: IRG, Nr. 1, 2001. Die tschechische Bahn CD soll ab dem Jahre 2002 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden, wobei Eigentum und Management der Infrastruktur bei einer staatlichen Behörde verbleiben soll; vgl. o.V., Czech split revived, in: IRG, Nr. 4, 2001.

²⁵ Zu beachten ist hierbei allerdings, dass sich in den betreffenden Ländern Infrastruktur und Fahrzeugpark i.d.R. in marodem Zustand befinden. Aufgrund der Haushaltssituation der osteuropäischen Staaten ist mit einer weiteren zeitlichen Zurückstellung von Investitionen zu rechnen; vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Verkehrspolitische Handlungserfordernisse für den EU-Beitritt von MOE-Ländern, a.a.O., S. 12 u. 15; o.V., Ein wettbewerbsfähiges Bahnsystem für den paneuropäischen Raum, a.a.O., S. 40f. Entsprechende erforderliche Investitionen wirken attraktivitätsvermindernd für einen Kauf durch andere Unternehmen.

2. Europäische Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich als Untersuchungsgegenstand

Im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses an Fragen des internationalen Marketing stand in der Vergangenheit die **internationale Vermarktung von Sachgütern**. Erst in den letzten Jahren ist – im Zusammenhang mit der Bedeutungszunahme des internationalen Dienstleistungshandels²⁶ – eine intensivere Beschäftigung mit ausgewählten Aspekten des **internationalen Marketing von Dienstleistungen** festzustellen.²⁷

Neben Veröffentlichungen, die sich mit dienstleistungsspezifischen Fragestellungen wie z.B. den interkulturellen Unterschieden im Dienstleistungsmarketing²⁸, den Erfolgsfaktoren des internationalen Dienstleistungsmanagement²⁹ oder den spezifischen Hindernissen des internationalen Dienstleistungsmarketing³⁰ befassen, liegt ein Fokus der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Aspekten des internationalen Dienstleistungsmarketing auf der Bildung von **Typologien** mit der Ableitung

²⁶ So hat sich das Volumen der exportierten Dienstleistungen zwischen 1980 und 1998 weltweit nahezu vervierfacht.; vgl. Perlitz, M., *Internationales Management*, 4. Auflage, Stuttgart 2000, S. 352. Der internationale Dienstleistungshandel wuchs mit 8,7% p.a. fast doppelt so schnell wie der Welthandel (4,5% p.a.); vgl. Barth, D., *Dienstleistungen im internationalen Vergleich*, Vortragsunterlagen zum 4. Dienstleistungskongress am 16.06.98 in Bad Homburg, S. 1. Hübner bezeichnet den Begriff „Handel“ im Zusammenhang mit Dienstleistungen als unzutreffend, da insbesondere personengebundene Dienstleistungen grundsätzlich nicht handelbar sind; vgl. zu einer Diskussion des Terminus „Dienstleistungshandel“ Hübner, C., *Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze*, München 1996, S. 41f.

²⁷ Vgl. Meffert, H., *Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich – Bestandsaufnahme und Perspektiven*, in: Belz, C., Bieger, T. (Hrsg.), *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*, St. Gallen 2000, S. 504ff.; Bradley, F., *The Service Firm in International Marketing*, in: Glynn, W., Barnes, I. (Hrsg.), *Understanding Services Management*, Dublin 1995, S. 422ff.; Clark, T., Rajaratnam, D., *International Services: Perspectives at Century's End*, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 13/4-5, 1999, S. 298f.; Cowell, D.W., *The Marketing of Services*, 2. Auflage, Oxford 1993, S. 257; Mösslang, A.M., *Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen: Empirische Relevanz – Systematisierung – Gestaltung*, Wiesbaden 1995, S. 1.

²⁸ Vgl. Lehtinen, J.R., *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives – An Experimental Study of Service Production Processes in Different Cultures*, in: Brown, S.W., Monley, A.P. (Hrsg.), *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Toronto 1991, S. 135-142; Riddle, D.I., *Leveraging Cultural Factors in International Service Delivery*, in: Root, F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Massachusetts 1987, S. 297ff.

²⁹ Vgl. Christopher, M., Lancioni, R., Gattorna, J., *Managing International Customer Service*, in: *IMR*, Nr. 2, 1985, S. 65-70; Enderwick, P., *The International Competitiveness of Japanese Service Industries: A Cause for Concern?*, in: *CMR*, Nr. 2, 1990, S. 22-37.

³⁰ Vgl. Dahringer, L.D., *Marketing Services Internationally: Barriers and Management Strategies*, in: *The Journal of Services Marketing*, Nr. 3, 1991, S. 5ff.; vgl. hierzu auch Stauss, B., *Internationales Dienstleistungsmarketing*, in: Hermanns, A., Wissmeier, U.K. (Hrsg.), *Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, München 1995, S. 466ff.

entsprechender Implikationen für das strategische und operative Marketing von Dienstleistungen.

Traditionell steht die internationale **Markterschließungsstrategie**³¹ im Blickpunkt des internationalen Dienstleistungsmarketing. Der Terminus „Markterschließung“ umfasst neben dem Eintritt eines Unternehmens in einen bislang noch nicht bearbeiteten Markt³² auch die Bearbeitung desselben bei Fortführung bestehender Aktivitäten und stellt insofern den zeitlich umfassenderen Begriff im Vergleich zu „Markteintrittsstrategie“ oder „Marktbearbeitungsstrategie“ dar.³³ Überhaupt kam die theoretisch und/oder empirisch fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema **Gestaltung von Markterschließungsstrategien** im deutschsprachigen Raum nur zögerlich in Gang, im englischsprachigen Raum fand die Diskussion um **Einflussfaktoren** von Markterschließungsstrategien seit Mitte der 80er Jahre größeres Interesse.³⁴

Den Kern der Markterschließungsstrategie bilden die **strategischen Entscheidungsfelder**³⁵ Marktwahl, Markteintrittsform und Marktbearbeitungsstrategie.³⁶

³¹ In Anlehnung an Meffert wird unter dem Begriff Markterschließungsstrategie ein langfristiger und globaler Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele im Rahmen der Penetration bzw. des Aufbaus einer Präsenz in sich entwickelnden Märkten verstanden; vgl. Meffert, H., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 60.

³² Der Begriff Markteintritt kennzeichnet folglich die Entscheidungssituation unmittelbar vor und nach einem durchzuführenden Markteintritt; vgl. hierzu u.a. Remmerbach, K.-U., Markteintrittsentscheidungen – Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspekts, Wiesbaden 1988, S. 8.

³³ Vgl. Pues, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, Wien 1994, S. 31-34.

³⁴ Müller und Kornmeier konstatieren – mit Hilfe einer Metaanalyse der deutsch- und englischsprachigen Literatur – eine nur oberflächliche Auseinandersetzung deutscher Wissenschaftler mit der Thematik der Gestaltung von Markteintrittsstrategien und schreiben der anglo-amerikanischen Forschung zwar eine intensivere Beschäftigung mit den Determinanten der Markteintrittsentscheidung zu, postulieren jedoch ebenso Schwächen in Untersuchungsdesign, Datenerhebung und theoretischer Basis; vgl. Müller, S., Kornmeier, M., Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes – Der in der deutschsprachigen Literatur dokumentierte Erkenntnisstand, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 3, Dresden 1995, S. 1 u. 28.

³⁵ Unter Bezugnahme auf den Planungsbegriff aus der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre setzt sich ein Entscheidungsfeld aus fixen „Daten“ der Ausgangssituation und „Variablen“ als Handlungsalternativen sowie deren Folgen für bestimmte relevante Merkmale des Unternehmens zusammen; vgl. Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962, S. 94; Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1976, S. 21-23; Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden, Wiesbaden 1993, S. 7f. In der vorliegenden Untersuchung werden die Begriffe „Einflussfaktoren“ und „Bestimmungsfaktoren“ im Sinne des Terminus „Daten“ verwendet, „Optionen“ und „Parameter“ im Sinne von „Variablen“.

³⁶ Vgl. u.a. Douglas, S.P., Craig, C.S., Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy, in: CWB, Nr. 3, 1989, S. 47; Stauss, B., Internationales Dienstleistungsmarketing, in:

Während die Felder internationale Marktwahl³⁷ und Marktbearbeitungsstrategie³⁸ weitgehend ohne Dienstleistungsbezug diskutiert werden, kommt der Beachtung von Dienstleistungsspezifika bei der Erörterung von Markteintrittsformen höhere Bedeutung zu.³⁹

Mit zunehmendem Stellenwert der Internationalisierung unter dem Einfluss der Deregulierung zahlreicher Branchen rückte auch der Branchenkontext zunehmend in den Vordergrund. Während in diesem Zusammenhang die Internationalisierung des Luftverkehrs Gegenstand intensiver Untersuchungen war⁴⁰, sind Veröffentlichungen

Hermanns, A., Wissmeier, U.K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995, S. 459; Hermanns, A., Wißmeier, U.K., Internationalisierung von Dienstleistungen, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 551ff.; vgl. auch Zentes, J., Internationalisierung europäischer Handelsunternehmen – Wettbewerbs- und Implementierungsstrategien, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H., Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen - Denkanstöße – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 163.

³⁷ Vgl. u.a. Andersen, P.H., Strandskov, J., International Market Selection, A Cognitive Mapping Perspective, in: Journal of Global Marketing, Vol. 11/3, 1998, S. 65-84; Dülfer, Eberhard, Ziel-landwahl bei Direktinvestitionen im Ausland, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 471-495; Oppenländer, K.H., Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 209-230.

³⁸ Vgl. u.a. Bolz, J., Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung: Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten, Darmstadt 1992; Meffert, H., Bolz, J., Globalisierung des Marketing bei internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992; Ghoshal, S., Global Strategy: An Organizing Framework, in: SMJ, Vol 8, 1987, S. 425-440; Levitt, T., Die Globalisierung der Märkte, in: Harvard Manager, Vol. 4, 1984, S. 19-27; Yip, G.S., Patterns and Determinants of Global Marketing, in: JM Management, Vol. 13, 1997, S. 153-164.

³⁹ Vgl. hierzu insbesondere die dienstleistungsspezifischen Ansätze von Cicic, M., Patterson, P.G., Shoham, A., A Conceptual Model of the Internationalization of Service Firms, in: Journal of Global Marketing, Vol. 12/3, 1999, S. 81-106; Erramilli, M.K., Rao, C.P., Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge, in: mir, Vol. 30/2, 1990, S. 135-150; Hübner, C., Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze, München 1996; Kutschker, M., Mösslang, A., Kooperationen als Mittel der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, in: DBW, Vol. 56/3, 1996, S. 319-337.

⁴⁰ Vgl. u.a. Bittinger, H., 10 Jahre Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa – Anmerkungen aus Sicht der Fluggesellschaften, in: DVWG (Hrsg.), 10 Jahre Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa – Eine Bestandsaufnahme, Schriftenreihe der DVWG, B215, Bergisch-Gladbach 1998, S. 35-75; Münz, R., Mehr Wettbewerb im Luftverkehr – EG-Liberalisierung als Vorbild?, in: DVWG (Hrsg.), 10 Jahre Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa – Eine Bestandsaufnahme, Schriftenreihe der DVWG, B215, Bergisch-Gladbach 1998, S. 19-34; Williams, G., Airline Industry and the Impact of Deregulation, Vermont 1996; Schnell, M.C.A., Europäischer Luftverkehr – Liberalisierung aus Sicht der Airlines, in: IVW, Vol. 51/10, 1999, S. 454ff.; Netzer, F., Strategische Allianzen im Luftverkehr: nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung, Frankfurt a.M. u.a. 1999; Kreis, H.W.R., Strategische Allianzen im Luftverkehr aus der Sicht des EU-Wettbewerbsrechts, in: DVWG (Hrsg.), Strategische Allianzen im Bereich Transport – Ver-

zu Fragestellungen im **internationalen Schienenverkehrsdienstleistungsbereich** rar. Angesichts liegt ein Fokus auf Abhandlungen zur Thematik Deregulierung und Privatisierung.⁴¹ Aufgrund der mangelnden Ausschöpfung grenzüberschreitender Potenziale durch die Schienenverkehrsunternehmen liegt ein weiterer Schwerpunkt auf Untersuchungen zu Barrieren im grenzüberschreitenden Verkehr.⁴²

Aufgrund europaweit ähnlicher Umfeldbedingungen sozioökonomischer, kultureller, technischer und politischer Art soll der Untersuchungsgegenstand räumlich auf **Europa** fokussiert sein.⁴³ Europäisierung meint in diesem Zusammenhang sämtliche Planungs-, Koordinations- und Kontroll-Aktivitäten europäischer Schienenverkehrsdienstleistungsanbieter hinsichtlich des Transports von Personen, die auf die aktuellen und potentiellen europäischen Absatzmärkte ausgerichtet sind.⁴⁴ Grundsätz-

kehr – Logistik, Schriftenreihe der DVWG, B210, Bergisch-Gladbach, 1999, S. 106-115; von Wrangel, N., Globalisierungstendenzen im internationalen Luftverkehr: Entwicklung der Regulierung und Liberalisierung unter Berücksichtigung strategischer Allianzen und des Code-Sharing, Frankfurt a.M. u.a. 1999.

⁴¹ Vgl. u.a. ECMT (Hrsg.), Rail Restructuring in Europe, Paris 1998; Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums, Bonn 2000; van de Velde, D. (Hrsg.), Changing Trains – Railway Reform and the Role of Competition: The Experience of six Countries, Hants 1999; GEB, Implementation of Directives 91/440, 95/18 and 95/19 in EU Member States and Candidates Countries, Final Report, Paris 2000; Lindemann, H., Oelschläger, D., Auf neuen Gleisen in die Zukunft: Bahnreformen in Europa, in: IVW, Vol. 50/4, S. 318-322; Pällmann, W., Eisenbahnen im Wettbewerb, in: ETR, Vol. 48/1, 1999, S. 9-11; DVWG (Hrsg.), Wettbewerbspolitik in deregulierten Märkten – Interventionismus oder Laissez Faire?, Schriftenreihe der DVWG, B199, Bergisch-Gladbach 1997; DVWG (DVWG), Europäische Verkehrspolitik nach Maastricht: Kooperation, Koordination, Wettbewerb, B138, Schriftenreihe der DVWG, Bergisch-Gladbach 1995, S. 160-165; DVWG (Hrsg.), Europäische Verkehrspolitik nach Maastricht: Kooperation, Koordination, Wettbewerb, B128, Schriftenreihe der DVWG, Bergisch-Gladbach 1995, S. 160-165.

⁴² Vgl. Heimerl, G., Strukturelle Hemmnisse im grenzüberschreitenden Schienenverkehr: Kooperation und Wettbewerb bei den europäischen Bahnen, in: IVW, Vol. 12, 1998, S. 595-598; Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums e.V., Bonn 1997; Weiger, U., Grenzenloser Eisenbahnverkehr in einem Europa ohne Grenzen?, in: Eisenbahn-Revue, Nr. 5, 1997, S. 181-190; Jäntschi-Hauke, K., Zusammenarbeit europäischer Eisenbahnen: Zusammenarbeit europäischer Eisenbahnen im internationalen Schienenverkehr im Hinblick auf eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, München 1991; Bjelic, B., Zukunft des europäischen Eisenbahnverkehrs – Welche Erfahrungen des Luftverkehrs lassen sich übertragen?, in: IVW, Vol. 52/6, 2000.

⁴³ Rodi konstatiert, dass bspw. die US-amerikanischen Rahmenbedingungen und Ergebnisse nur bedingt auf den europäischen übertragbar sind. Er führt als Gründe die Unterschiedlichkeit in der Form staatlicher Eingriffe, in der Qualität der Netze, im Produktmix, in den geografischen Gegebenheiten und in der Qualität des Verkehrsangebots an; vgl. Rodi, H., Effizienz im Schienenverkehr: Eine mikroökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der institutionellen Ausgestaltung des Trassenmarktes, Göttingen 1996, S. 34; Ewers, H.-J., Privatisierung und Deregulierung bei den Eisenbahnen – Das Beispiel der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Reichsbahn, in: Jahrbuch für Neue politische Ökonomik, Nr. 13, 1994, S. 187.

⁴⁴ Grundlage ist die Definition des internationalen Dienstleistungsmarketing von Meffert und Bruhn; vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden 2000, S. 461.

lich stehen Schienenverkehrsunternehmen folgende Möglichkeiten der Europäisierung zur Verfügung (vgl. Abb. 3):

- der **grenzüberschreitende Verkehr** mit Nachbarländern, der heute ausschließlich in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Heimatbahn praktiziert wird,
- der **Binnenverkehr** im Ausland und
- der **Wechselverkehr** zwischen mehreren Auslandsmärkten, der insofern einen Spezialfall des ausländischen Binnenverkehrs darstellt, da auch hier keine Verbindung der Verkehre mit dem Heimatmarkt des Anbieters besteht, wohl aber Rahmenbedingungen unterschiedlicher Länder zu beachten sind.

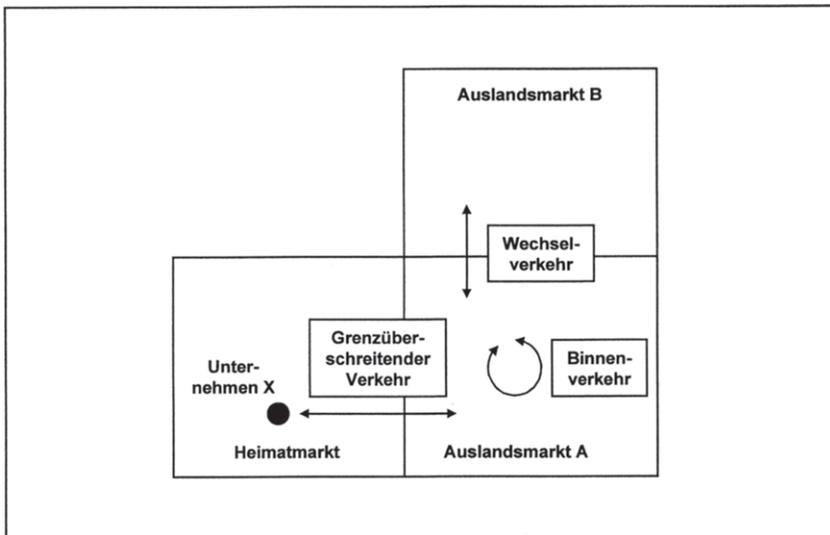


Abb. 3: Internationalisierungsmöglichkeiten aus Sicht eines Schienenverkehrsunternehmens

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass auf dem Schnittstellengebiet zwischen internationalen Markterschließungsstrategien im Dienstleistungsbereich und dem Marketing von Schienenverkehrsdienstleistungen ein **Forschungsdefizit** besteht. Bislang sind keine Veröffentlichungen bekannt, die sich insbesondere mit der Markterschließungsproblematik des internationalen Dienstleistungsmarketing auseinandersetzen und gleichzeitig die Spezifika des Marketing von Schienenverkehrsdienstleistungen im europäischen Kontext integrieren.

Zusammenfassend lässt sich eine Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands anhand dreier Dimensionen vornehmen: dem Branchenkontext, dem geografischen Kontext und dem Kontext des Entscheidungsfeldes (vgl. Abb. 4).

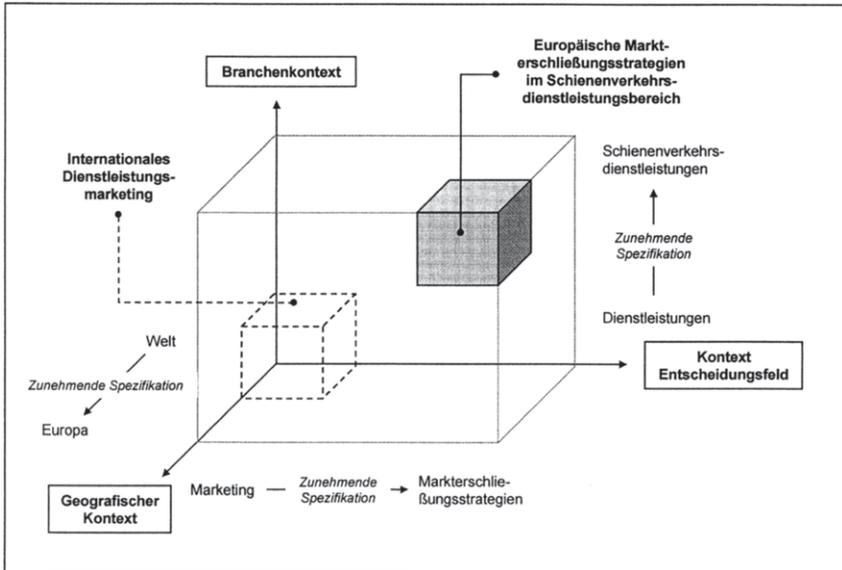


Abb. 4: Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Im nächsten Abschnitt sollen die europäisierungsrelevanten Merkmale von Schienenverkehrsdienstleistungen als Ausgangspunkt eines internationalen Marketing im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich herausgearbeitet werden.

3. Europäisierungsrelevante Merkmale von Schienenverkehrsdienstleistungen

Unter **(schienengebundenen) Verkehrsdienstleistungen** sollen nach Meffert et al. selbständige (schienengebundene) marktfähige Leistungen verstanden werden, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten zur Überwindung von räumlichen Distanzen verbunden sind (Potentialorientierung), in deren Erstellungsprozess interne und externe Faktoren kombiniert werden (Prozessorientierung) und deren Faktorkombination mit dem Ziel eingesetzt wird, Orts-

veränderungen von Personen (oder Gütern) vorzunehmen.⁴⁵ Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stehen **personenbezogene Schienenfernverkehrsleistungen**.⁴⁶

Die Identifikation europäisierungsrelevanter Merkmale von Schienenverkehrsdienstleistungen setzt zunächst an einzelnen Eigenschaften schienengebundener Verkehrsdienstleistungen i.A. an. Daran anknüpfend werden deren differenzierte Bedeutungen und Ausprägungen im europäischen Kontext analysiert. Schließlich werden diese Spezifika in einer Typologie als Ausgangspunkt der Ableitung typenspezifischer Implikationen zusammengeführt.

3.1 Abgeleitete Nachfrage von Verkehrsdienstleistungen

Grundsätzlich kann die Nachfrage nach Verkehrsdienstleistungen entweder von originärer oder abgeleiteter Natur sein, je nachdem ob sie eher Konsum- oder Produktionscharakter besitzt.⁴⁷ Da in den meisten Fällen der Beförderungsvorgang selbst nicht im Zentrum der Verkehrsleistungsnachfrage steht, sondern vielmehr diese in ihren quantitativ bedeutsamen Komponenten aus verkehrsfremden Bereichen und deren Entwicklungen generiert wird, kann von einer **abgeleiteten Nachfrage** ausgegangen werden.⁴⁸

Die Verkehrsnachfrage ist von der jeweiligen Siedlungs- und Raumstruktur abhängig und entsteht auf unterschiedlichen Relationen zwischen räumlich getrennten Orten.⁴⁹ Im Zuge einer zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen, der Integration Europas und dem damit verbunden stärkeren Austausch auch mit den Ländern Mittel- und Osteuropas kann zum einen von einer **steigenden Bedeutung**

⁴⁵ Vgl. Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, in: Meffert, H. (Hrsg.), Verkehrsdienstleistungsmarketing – Marktorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Bahn AG, Wiesbaden 2000, S. 7-8.

⁴⁶ Insbesondere die Anbieter schienengebundener Fernverkehrsleistungen sehen sich der Herausforderung des Übergangs von regulierten zu deregulierten Märkten, von staatlicher zu privater Führung und Ausrichtung gegenüber, ohne bislang mit Wettbewerb konfrontiert worden zu sein. Vielmehr agieren sie weiterhin als Monopolisten, deren Status als Staatsbahn noch weitgehend geschützt ist; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 1.

⁴⁷ Vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, 2. Auflage, München und Wien 1998, S. 49f.

⁴⁸ Vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 49f.; Aberle, G., Transportwirtschaft: Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, München und Wien 2000, S. 213f.; Knapp, F.D., Determinanten der Verkehrsmittelwahl, Berlin 1998, S. 27.

⁴⁹ Diese Eigenschaft wird von Schleusener als notwendige Bedingung für das Entstehen von Nachfrage nach Mobilitätsdienstleistungen bezeichnet; vgl. Schleusener, M., Wettbewerbsorientierte Nutzenpreise: Preisbestimmung bei substituierbaren Verkehrsdienstleistungen, Wiesbaden 2001, S. 20f.

der grenzüberschreitenden Verkehrsnachfrage sowohl im Personen- als auch im Güterverkehrsbereich ausgegangen werden.

3.2 Simultanität bei Verkehrsdienstleistungen

Neben der Derivativität der Nachfrage kann als wesentliches Merkmal von Verkehrsdienstleistungen die Simultanität von Produktion und Absatz dieser Leistungen angeführt werden.⁵⁰ Schienenverkehrsdienstleistungen als personengebundene Dienstleistungen⁵¹ implizieren die **Integration des Kunden** in den Leistungserstellungsprozess.⁵² Unterstellt man zudem im internationalen Verkehr eine höhere Bedeutung länderspezifisch unterschiedlicher Kundenbedürfnisse, so hängt die Qualität der Leistungserstellung wesentlich davon ab, wie der Schienenverkehrsanbieter diese unterschiedlichen Belange aufnehmen und bei der Leistungserstellung berücksichtigen kann. Die Erreichung einer hohen Leistungsqualität stellt besondere **Anforderungen an** die einzusetzenden **Potenzialfaktoren** (z.B. Mehrsprachigkeit des Personals im grenzüberschreitenden Verkehr, besondere Anforderungen an Service, Ausstattung, etc.).⁵³

Wesentliche Merkmale von Verkehrsdienstleistungen wie z.B. Komfort, Sauberkeit und Service weisen in der Mehrzahl einen hohen **Erfahrungscharakter** auf und sind erst nach Vollzug der Leistung zuverlässig zu beurteilen.⁵⁴ Daher besteht bei

⁵⁰ Vgl. Aberle, G., Transportwirtschaft: Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, a.a.O., S. 211.

⁵¹ Vgl. Lovelock, C.H., Vandermerve, S., Lewis, B., Services Marketing: A European Perspective, 3. Auflage, London u.a. 1999, S. 34; Siefke, A., Zufriedenheit mit Dienstleistungen: Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis, Frankfurt a.M. u.a. 1998, S. 18.

⁵² Vgl. Perrey, J., Nutzenorientierte Marktsegmentierung im Verkehrsdienstleistungsbereich: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing, a.a.O., S. 65.; Patterson, P.G., de Ruyter, K., Wetzels, M., Modelling Firms Propensity to Continue Service Exporting: A Cross-Country Analysis, in: International Business Review, Vol. 8, 1999, S. 353f.; Winsted, K.F., Patterson, P.G., Internationalization of Services: The Service Exporting Decision, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 12/4, 1998, S. 295.

⁵³ Der eigentliche Transport des Kunden steht somit nicht mehr im Mittelpunkt der Leistungserstellung; vgl. insbesondere Siefke, A., Zufriedenheit mit Dienstleistungen: Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis, Frankfurt a.M. u.a. 1998, S. 12ff.; vgl. auch Jeschke, K., Institutionalisierungsformen der Kundenorientierung in öffentlichen Unternehmen am Beispiel der Deutschen Bundesbahn, in: Lehr- und Forschungsberichte des Lehrstuhls Markt und Konsum der Universität Hannover, Nr. 12, Hannover 1998, S. 24f.; Patterson, P.G., de Ruyter, K., Wetzels, M., Modelling Firms Propensity to Continue Service Exporting: A Cross-Country Analysis, a.a.O., S. 354.

⁵⁴ In der Informationsökonomie wird entsprechend der Informationsunsicherheit bei der Beurteilung von Leistungsmerkmalen eine Unterscheidung in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften vorgenommen. Die Existenz und Qualität von Sucheigenschaften (z.B. der Reisepreis) lassen sich durch den Nachfrager bereits vor dem Kauf feststellen, Erfahrungseigenschaften hingegen sind erst nach der Nutzung der Leistung zu beurteilen, Vertrauenseigen-

Verkehrsdienstleistungen generell ein vergleichsweise höheres subjektiv empfundenes Kaufrisiko, das jedoch mit wiederholter Nutzung und zunehmender Produkterfahrung kontinuierlich sinkt.⁵⁵ Europäisierende (ehemalige) Staatsbahnen, die bislang lediglich in ihren Heimatmärkten aktiv waren, treffen bei ihrem internationalen Engagement auf ausländische Kunden, die mit einem aus ihrer Sicht neuen Anbieter (bzw. mit dessen Leistungsmerkmalen) konfrontiert werden. Diese eingeschränkte Beurteilbarkeit stellt besondere **Anforderungen an** den Anbieter hinsichtlich der **Frequenz und der Markierung**: Eine hohe Wiedererkennung der Marke ist die Voraussetzung für eine hohe **Bekanntheit**⁵⁶, die wiederum **risikoreduzierend** wirkt und die letztlich zentrale Voraussetzung für die Kundenakquisition und –bindung ist.⁵⁷ Grundsätzlich ist zu beachten, dass auch hinsichtlich des subjektiv empfundenen Kaufrisikos kulturell bedingte Differenzen zwischen den einzelnen Ländern bestehen.⁵⁸

Die Erstellung der Verkehrsleistung am Kunden erfordert die dauerhafte physische Präsenz desselben⁵⁹, die bei vielen Dienstleistungen eine standortgebundene Produktion erfordert.⁶⁰ Da die Verkehrsleistung jedoch in der Überbrückung der räumlichen Distanz zwischen zwei Punkten besteht, ist die Leistung nur insofern standortgebunden, als dass sich diese Bindung **auf eine Relation bezieht**, die im aus-

schaften (z.B. Sicherheit) können weder vor- noch nachher vollständig begutachtet werden; vgl. Nelson, P., Information and Consumer Behavior, in: JPE, Vol. 78/2, 1970, S. 312; Woratschek, H., Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, Vol. 35/136, 1996, S. 60. Leistungen setzen sich aus Eigenschaften aller drei Kategorien zusammen, eine Beurteilung erfolgt aus der Gewichtung der einzelnen Komponenten; vgl. Kaas, K.P., Buch, A., Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, in: Marketing ZFP, Vol. 18/4, 1996, S. 244.

- ⁵⁵ Vgl. Meffert, H. et al., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, in: Meffert, H. (Hrsg.), Verkehrsdienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2000, S. 10.
- ⁵⁶ Vgl. Dunst, K.H., Portfolio-Management – Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, 2. Auflage, Berlin und New York 1983, S. 182f.
- ⁵⁷ Vgl. u.a. Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: Neuere Entwicklung in Theorie und Praxis, Arbeitspapier Nr. 78, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1993, S. 13; Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 18.
- ⁵⁸ Dabei wird davon ausgegangen, dass der Grad der zwischen Anbietern und Nachfragern existenten Informationsasymmetrie von Land zu Land variiert; vgl. zur Wirkung von Informationsasymmetrien Vgl. Lehmann, A., Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, a.a.O., S. 63ff.
- ⁵⁹ Vgl. Siefke, A., Zufriedenheit mit Dienstleistungen – Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsdienstleistungsbereich auf empirischer Basis, a.a.O., S. 14.
- ⁶⁰ Vgl. Stauss, B., Internationales Dienstleistungsmarketing, in: Hermanns, A., Wissmeier, U.K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995, S. 453.

ländischen Binnenverkehr ganz, im grenzüberschreitenden Verkehr jedoch nur teilweise auf fremdem Territorium liegt und daher nur partiell internationalen Charakter aufweist.

3.3 Fixkostencharakter von Verkehrsdienstleistungen

Aus der Simultanität von Produktion und Absatz leitet sich die Eigenschaft der Notwendigkeit einer **permanenten Leistungsbereitstellung** ab. Die nicht in Marktleistungen transformierbaren Betriebsleistungen sind wirtschaftlich nicht verwertbar und führen zu einem Verfall von Leistungspotenzialen⁶¹, woraus der **ökonomische Zwang zur Auslastung** der vorhandenen Potenziale resultiert.⁶² Dies gilt insbesondere aufgrund des **hohen Fixkostenanteils**⁶³, wie er für Dienstleistungen⁶⁴ bzw. Verkehrsdienstleistungen i.A.⁶⁵ und Schienenverkehrsdienstleistungen im Besonderen⁶⁶ charakteristisch ist.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, dass im Schienenverkehrsbereich insbesondere durch eine zunehmende Europäisierung **Kostendegressionseffekte** – in Form von Economies of Density und Size⁶⁷ – erzielt werden können⁶⁸:

⁶¹ Vgl. Perrey, J., Nutzenorientierte Marktsegmentierung im Verkehrsdienstleistungsbereich: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing, in: Meffert, H. et al., Verkehrsdienstleistungsmarketing, Marktorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Bahn AG, a.a.O., S. 65.

⁶² Vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 77f.

⁶³ Vgl. zu den Wirkungen hoher Fixkosten auch Meffert, H., Backhaus, K., Kostenstruktur und Fixkostenmanagement als Herausforderungen an die Unternehmensflexibilität, Dokumentationspapier Nr. 111, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1997.

⁶⁴ Vgl. z.B. Corsten, H., Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage, München 1997, S. 261.

⁶⁵ Vgl. Müller, H., Kosten- und Leistungsrechnung für Transportbetriebe, in: Männel, W. (Hrsg.), Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, Sp. 1131f.

⁶⁶ Vgl. Kaspar, C., Verkehrswirtschaftslehre im Grundriss, in: St. Gallener Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Verkehrswirtschaft 7, Bern und Stuttgart 1977, S. 60; vgl. zur Einteilung in fixe und variable Kosten von Verkehrsunternehmen Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 79. Eine Untersuchung der Kostenstruktur bei der Deutschen Bahn AG ergab einen Anteil mittel- und langfristig beeinflussbarer Fixkosten von über 80%; Quelle: Interne Studie der Deutschen Bahn AG.

⁶⁷ Vgl. u.a. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 118f.; Aberle, G., Transportwirtschaft, a.a.O., S. 192f.

⁶⁸ Voraussetzungen sind zum einen Achsen, auf die starke Verkehrsströme bündelbar sind und zum anderen die Existenz einer leistungsfähigen Infrastruktur; vgl. Pällmann, W., Eisenbahnen im Wettbewerb, in: ETR, Vol. 48/1, 1999, S. 10; Heimerl, G., Strukturelle Hemmnisse im grenzüberschreitenden Schienenverkehr: Kooperation und Wettbewerb bei den europäischen Bahnen, in: IVW, Nr. 12, 1998, S. 594. Bei der vorliegenden Betrachtung wird von nicht beeinflussbaren Fixkosten ausgegangen, da jene rein definitorisch mittel- bis langfristigen Charakter aufweisen. Grundsätzlich kann eine (langfristig wirksame) Kostendegression bei unausgelasteten Kapazitäten auch durch den Abbau von Fixkosten erreicht werden.

- **Economies of Density** (Dichtevorteile) entstehen durch eine höhere Auslastung der vorhandenen Produktionsanlagen und zielen auf eine Verstärkung der auf einer bestimmten Strecke transportierten Passagierzahlen ab. Sie bewirken eine Senkung der Vollkosten pro abgesetzter Einheit.⁶⁹ Mit der Frequenz auf einer gegebenen Strecke wird die Betriebsleistung gesteigert und damit die zeitliche Auslastung erhöht. Unter der Voraussetzung einer entsprechend existenten Verkehrsnachfrage und verfügbarer, nicht ausgelasteter Kapazitäten können die anteiligen Deckungsbeiträge pro Passagier gesteigert werden. Eine Frequenzerhöhung kann vor allem im grenzüberschreitenden Verkehr Wirkung zeigen, da hier eine geringere Durchdringung und zudem niedrigere Ausschöpfungsgrade bestehen.⁷⁰ Eine höhere Volumenauslastung, d.h. eine Erhöhung der Verkehrsleistung bei gleicher Betriebsleistung, kann im grenzüberschreitenden Verkehr insbesondere durch die qualitative Optimierung der Schnittstellen erreicht werden.⁷¹
- **Economies of Size** (Größenvorteile) sind Kostenvorteile, die aus einer Variation des Streckenumfangs resultieren; bei höheren Betriebsleistungen können vor allem – unter den Prämissen, dass die optimale Betriebsgröße noch nicht erreicht ist und keine zusätzlichen Fixkosten für die Ausweitung der Produktion entstehen – anteilige Verwaltungs- und Beschaffungskosten reduziert werden.⁷² Da die Möglichkeiten für eine Ausweitung des Streckenumfangs im Inland begrenzt sind⁷³, können Größenvorteile vor allem durch einen Eintritt in ausländische Binnenmärkte realisiert werden. Auch die verlängerte Bedienung vorhandener grenzüberschreitender Verbindungen in die Auslandsmärkte hinein trägt zur Generierung von Zusatzangeboten bei.

⁶⁹ Ewers spricht in diesem Zusammenhang von (mit steigender Auslastung auf einer gegebenen Strecke) sinkenden kurzfristigen Durchschnittskosten; vgl. Ewers, H.-J., Privatisierung von öffentlichen Unternehmen, in: Meffert, H. et al. (Hrsg.), Privatisierung öffentlicher Unternehmen – neue Anforderungen an die Führung, Dokumentationspapier Nr. 83, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1994, S. 16.

⁷⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 1 dieses Kapitels.

⁷¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 1 dieses Kapitels. Mit der Erhöhung der Volumenauslastung ist auch die Frage der Extensivierung von Verkehrsmittelwahlverhalten angesprochen: Mobilitätsnachfrager („Bahn-Nicht-Nutzer“), deren Kaufentscheidungen das Ergebnis habitualisierter Verhaltensweisen darstellen und die bislang überhaupt nicht die Bahn als Verkehrsmittel nutzen, sind zu einer – wenn auch geringen – Bahnnutzung zu bewegen; vgl. hierzu u.a. Schneider, H., Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl: Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 166ff.

⁷² Ewers unterstellt in diesem Kontext (mit wachsender Unternehmensgröße und bei Variation der Einsatzmenge aller Produktionsfaktoren) sinkende langfristige Durchschnittskosten; vgl. Ewers, H.-J., Privatisierung von öffentlichen Unternehmen, a.a.O., S. 16.

⁷³ Die (ehemaligen) Staatsbahnen besitzen i.d.R. in ihrem Heimatmarkt eine relativ gute Durchdringung – zumindest was die gewinnträchtigen Relationen anbelangt; vgl. interne Berechnungen Deutsche Bahn AG.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass durch die (zeitlich und/oder volumensmäßig) intensivere Nutzung der grenzüberschreitenden Verkehre sowie durch die Ausweitung der angebotenen Leistungen im Ausland Kostendegressionseffekte erzielt werden können. Die Effekte werden grundsätzlich bei **aufkommensstarken, gebündelten Verkehren** wirksam.

3.4 Komplementarität des Ressourceneinsatzes

Bei der Erstellung von Verkehrsdienstleistungen besteht die Notwendigkeit des simultanen Einsatzes von Verkehrsmitteln und Infrastrukturkapazitäten.⁷⁴ Die Leistungsfähigkeit der Bahn (z.B. hinsichtlich Geschwindigkeit und Reisezeit) ergibt sich aus der Rad-Schiene-Kombination; danach besitzt die Bahn insbesondere im **mittleren** Entfernungs- und **Reisezeitbereich** eine gute (intermodale) Wettbewerbsposition.⁷⁵ Dies impliziert einerseits vor allem bei grenzüberschreitenden Verkehren einen **eingeschränkten Aktionsradius**, d.h. eine Verbindung entsprechender Punkte ist nur innerhalb bestimmter Zeit- oder Entfernungsgrenzen sinnvoll. Andererseits besteht hier auch und besonders für Bahnen kleinerer Länder die Möglichkeit, die Systemstärken über die Ländergrenzen hinweg zu nutzen.

Die Komplementarität der Produktionsfaktoren stellt spezifische **Anforderungen an die eingesetzten Fahrzeuge**: Wechseln die infrastrukturellen Voraussetzungen (z.B. Spurweite, Strom- oder Leitsysteme) – wie bspw. beim grenzüberschreitenden Verkehr die Regel –, so wirken diese als Barrieren und erfordern harmonisierende Maßnahmen oder Komponenten, die **zusätzliche Aufwendungen** erfordern.⁷⁶

Die **Qualität der Leistungserstellung** wird – aufgrund der Produktionsverbundenheit – von Qualität und Quantität der **Infrastruktur** beeinflusst, welche länderspezi-

⁷⁴ Vgl. Aberle, G., Transportwirtschaft: Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, a.a.O., S. 212.

⁷⁵ Die einzelnen Verkehrsträger besitzen vor allem aufgrund einer heterogenen Verkehrsinfrastruktur unterschiedliche situative Wettbewerbspositionen: Die Stärken der Bahn hinsichtlich Komfort und insbesondere Reisezeit kommen besonders deutlich im mittleren Entfernungsbe- reich (ca. 100-500 km) zum Tragen; vgl. Brethauer, I., Deutsche Bahn AG: Marketing im Per- sonenverkehr, in: Meyer, A. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmarketing, Stuttgart 1998, S. 1553f. Dieser Entfernungskorridor entspricht etwa einem Zeitkorridor von 1 bis 5 Stunden, stark abhängig von infrastrukturellen und fahrzeugtechnischen Voraussetzungen. Zwar ist die Ver- kehrsmittelwahl auch von anderen verkehrsmittelbezogenen Determinanten wie dem Komfort und dem Preis sowie reisebezogenen Faktoren wie dem Reiseanlass abhängig, jedoch kommt der Zeit bzw. der Entfernung insbesondere im internationalen Verkehr begrenzende Wirkung zu, da nationale Verkehre lediglich bei einigen größeren Staaten über die Marke 500 km bzw. 5 Stunden hinaus gehen.

⁷⁶ Vgl. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums e.V., Bonn 1997, S. 83f.

fisch stark differieren.⁷⁷ Durch einen Infrastrukturausbau können – insbesondere für die bisher weitgehend vernachlässigte Kopplung der nationalen Netze – große Qualitätsverbesserungen hinsichtlich des internationalen Verkehrs erreicht werden, was in hohen potenziellen Fahrzeitgewinnen zum Ausdruck kommt.⁷⁸

Aus einer ggf. existenten **Verantwortung** von Schienenverkehrsunternehmen für **die Infrastruktur** resultiert neben einer möglichst optimalen Abstimmung zwischen Verkehrsmitteln und Verkehrsträger gleichzeitig die Möglichkeit der Zugangskontrolle, woraus letztlich die Möglichkeit einer Monopolsituation der Unternehmen resultiert. Ohne eindeutige deregulierende Maßnahmen von staatlicher Seite sind die Unternehmen daher bestrebt, **restriktive Zugangsbedingungen** aufrecht zu erhalten.⁷⁹ Dies verursacht einerseits **Schnittstellenprobleme** an der Grenze, die einen durchgängigen grenzüberschreitenden Verkehr beeinträchtigen. Es lassen sich Schnittstellenprobleme in Prozessvorbereitung (z.B. mangelhafte Funktions- oder unzureichende Ressourcenkoordination) und Prozessdurchführung (z.B. Wartezeiten an der Grenze oder signifikante Qualitätsdifferenzen) unterscheiden (vgl. Tab. 1).

⁷⁷ Vgl. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums e.V., Bonn 1997, S. 7.

⁷⁸ Der Aus- oder Neubau der Schieneninfrastruktur kann in Verbindung mit entsprechenden Fahrzeugen zu Qualitätssprüngen und letztlich zu signifikanten Nachfragesteigerungen führen. So kann z.B. der Thalys auf der Strecke Paris-Brüssel eine Steigerung des Marktanteils von 24% (1994) auf 49% (1998) vorweisen. Der Bau der Strecke Madrid-Sevilla hat zu einer Fahrzeitverkürzung um mehr als 4 Stunden auf 2h15 und zu einer Verdreifachung des Verkehrs geführt; vgl. UIC (Hrsg.), Hochgeschwindigkeit auf Schienen – Erfolge und Perspektiven, Paris 2000, S. 4. Die in 2001 fertiggestellte Schnellverbindung von Paris nach Marseille (783 km) brachte eine Fahrzeitverkürzung von 4,5 auf 3 Stunden; vgl. o.V., Ein phantastisches Ereignis für alle Bahnen in Europa, in: Saarbrücker Zeitung vom 08.06.2001, S. 14; vgl. auch Bringinshaw, D., Test Running Starts On TGV Méditerranée, in: IRJ, Nr. 3, 2001, S. 13-15; o.V., TGV Méditerranée Opens for Business, in: Railway Gazette International, Nr. 7, 2001, S. 449; o.V., Der französische Hochgeschwindigkeitszug TGV fährt seit 20 Jahren, in: FAZ vom 22.09.2001, S. 14. Der Modal Share der Schiene auf der Strecke Paris-London liegt über 60%; vgl. Gallois, L., Working Towards Integrating Rail in Europe, Vortrag im Rahmen der Konferenz EuroRail 2001, Madrid 2001, S. 3; vgl. zu weiteren Projekten Seifert, W., Das SBB-Projekt „Bahn 2000“ kommt auch dem Güterverkehr zugute, in: DVZ vom 02.10.2001, S. 9; Wittkamp, K., Köln-Paris: Im Zug bald schneller durch Belgien, in: Kölner-Stadt-Anzeiger vom 29.05.2001, S. R9.

⁷⁹ Vgl. Knieps, G., Diskriminierungsfreier Zugang zu Netzinfrastrukturen: Eine Herausforderung an das Wettbewerbsrecht und die Wettbewerbspolitik, in: DVWG (Hrsg.), Diskriminierungsfreier Zugang zu (Verkehrs-)Infrastrukturen: Konzepte, Erfahrungen und institutionelles Design, Schriftenreihe der DVWG, B224, Bergisch-Gladbach 1999, S. 19ff.; Basedow, J., Wettbewerbsrechtliche Folgeprobleme der Deregulierung im Verkehr, in: DVWG (Hrsg.), Wettbewerbspolitik in deregulierten Märkten – Interventionismus oder Laissez Faire?, Schriftenreihe der DVWG, B199, Bergisch-Gladbach 1997, S. 26f.; Ewers, H.-J., Wettbewerbskontrolle: Zugangsbedingungen bei den europäischen Schienennetzen, in: DVWG (Hrsg.), Europäische Verkehrspolitik nach Maastricht: Kooperation, Koordination, Wettbewerb, B138, Schriftenreihe der DVWG, Bergisch-Gladbach 1995, S. 160-165.

Prozessvorbereitung	Prozessdurchführung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangelhafte Funktionskoordination z.B. Marketing (insbesondere Pricing und Vertrieb), Qualitätskontrolle, Fahrplansynchronisation ▪ Unzureichende Ressourcenkoordination z.B. Fahrzeuge, Personal, Informations- und Kommunikationssysteme, Buchungs-, Reservierungs- und Abrechnungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wartezeiten durch Grenzaufenthalte z.B. Zollkontrollen, fahrzeugtechnische Untersuchungen, Traktionswechsel ▪ Signifikante Qualitätsdifferenzen z.B. Unterschiede in Sprache, Komfort, Service, Infrastrukturstandards und -zustand

Tab. 1: Schnittstellenprobleme bei der aktuellen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen den Staatsbahnen

Andererseits wirkt sich hier die **Vernetzungsproblematik**⁸⁰ aus: Unter der Voraussetzung, dass sich Verkehrsleistungen i.d.R. nicht gänzlich aus Punkt-zu-Punkt-Verkehren zusammen setzen, sondern aus einer Vielzahl unterschiedlicher Einzelnachfragen entstehen, kommt der optimalen Vernetzung dieser Verkehre entscheidende Bedeutung zu. Zubringerverkehre vollbringen eine wichtige Funktion für die Speisung von Einzelrelationen. Der Verantwortliche für die Infrastruktur kann in diesem Zusammenhang nicht nur die Zugangsbedingungen festlegen, sondern entscheidet zudem über die Fahrplangestaltung, d.h. über die Vertaktung der Verkehre. Somit besitzt er die Möglichkeit, im grenzüberschreitenden Verkehr teilweise und im Binnenverkehr vollständig die **Anbindung einzelner Relationen** und damit die Generierung von Verkehrsleistungen zu **beeinflussen**. Selbst wenn die Integration von Infrastruktur und Fahrbetrieb nicht gewährleistet ist, so verfügt doch die Heimatbahn über ein integriertes, vertaktetes Netz, in welches Konkurrenten nur schwerlich eintreten können.⁸¹ Dies hat Auswirkungen auf die **Zugangsmöglichkeiten** europäisierender Anbieter zu ausländischen Netzen und möglicherweise auf die Form des Engagements.⁸²

⁸⁰ Der Netzwerkeffekt kann – bezogen auf eine bestimmte Verbindung – definiert werden als: „effect of changes in accessibility (or economic utility of travel) on parts of the network other than the core link (which in isolation connects only a limited set of origins and destinations), and manifested across all components of travel demand“; vgl. Symonds Group Limited, Study of the Magnitude of Network Effects in the Trans-European Railway Network, Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, DG II, Brüssel 1999, S. 67.

⁸¹ Vgl. Symonds Group Limited, Study of the Magnitude of Network Effects in the Trans-European Railway Network, a.a.O., S. 66. Ewers bezeichnet diesen Sachverhalt mit Benutzerkostenvorteilen, die einem Alleinanbieter insbesondere in einem Netz in Form von höherer Markttransparenz, koordinierten Linienangeboten, Tickets für Umsteiger und einheitlichen Tarifierungsgrundsätzen offenstehen; vgl. Ewers, H.-J., Privatisierung von öffentlichen Unternehmen, a.a.O., S. 17f.

⁸² Bspw. können die faktischen Zugangsmöglichkeiten derart restriktiv sein, dass ein Eintritt im Wettbewerb nicht oder nur unter prohibitiv hohen Kosten möglich ist. Dann erscheint eine Zusammenarbeit mit der entsprechenden Heimatbahn als einzige Lösung des Eintrittsproblems.

3.5 Typologisierung europäischer Schienenverkehrsdienstleistungen

Nachdem in den vorigen Abschnitten die europäisierungsrelevanten Merkmale von Schienenverkehrsdienstleistungen aufgezeigt wurden, soll nun eine Abgrenzung von anderen Leistungen unter Identifikation vorhandener Parallelen erfolgen. Diese müssen hinreichende **Transferpotenziale** für die Ableitung von Implikationen hinsichtlich verwandter Leistungen aufweisen.

Ein geeignetes Mittel zur Beschreibung und Strukturierung heterogener Bereiche stellt die **Typologisierung** dar⁸³, deren Ziel die Identifikation von spezifischen Typen ist, die innerhalb eines Typs einheitliche, jedoch typenübergreifend differenzierte Implikationen für das Marketing besitzen.⁸⁴ Als zentraler Vorteil einer Typologie wird die Tatsache angesehen, dass die als relevant erachteten Merkmale nicht exakt, sondern auf einem Kontinuum zwischen Extremausprägungen bestimmt werden müssen.⁸⁵ Typologien erlauben generell eine Reduzierung der in der Realität vorhandenen Komplexität auf wenige kennzeichnende Merkmale.⁸⁶ Die Typologisierung von Dienstleistungen gilt aufgrund deren Heterogenität als **Ausgangspunkt für eine systematische Analyse** im Rahmen des Dienstleistungsmanagements⁸⁷ und liefern erste Anhaltspunkte für die Entwicklung internationaler Markterschließungsstrategien.

Im Folgenden werden die Merkmale der **Integration des Kunden** sowie die **Infrastrukturbindung** als Basisdimensionen für die Typologisierung verwendet, da sie spezifische, die (Schienen-)Verkehrsdienstleistung charakterisierende Merkmale abzubilden vermögen (vgl. Abb. 5).

Die Integrationsdimension kann in einen Interaktions- und einen Individualisierungsaspekt unterteilt werden.⁸⁸ Ein hoher **Integrationsgrad** impliziert i.d.R. auch

⁸³ Vgl. Mills, P. K., Margulies, N., Towards a Core Typology of Service Organizations, in: AMR, Vol. 5/2, 1980, S. 255.

⁸⁴ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 3. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 23.

⁸⁵ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, a.a.O., S. 23.

⁸⁶ Vgl. Hübner, C., Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze, München 1996, S. 122f. Da die Auswahl der zur Typenbildung herangezogenen Merkmale sowohl durch die zu analysierende spezielle Problemstellung determiniert ist als auch von der subjektiven Einschätzung des jeweiligen Betrachters abhängt, kann eine Typologisierung grundsätzlich keine Allgemeingültigkeit beanspruchen.

⁸⁷ Vgl. z.B. Meffert, H., Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich – Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Belz, C., Bieger, T. (Hrsg.), Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen 2000, S. 510.

⁸⁸ Vgl. Wohlgemuth, A.C., Führung im Dienstleistungsbereich – Interaktionsintensität und Produktionsstandardisierung als Basis einer neuen Typologie, in: ZfO, Vol. 58/5, 1989, S. 339f.; vgl.

einen von intensiver Interaktion zwischen Personal des Anbieters und dem Kunden geprägten Leistungserstellungsprozess, in dem der Kunde selbst Einfluss auf Prozess und Ergebnis der Leistung nimmt.⁸⁹ Hieraus sowie aus der Tatsache des Erfahrungscharakters von Verkehrsdienstleistungen und des damit verbundenen erhöhten Kaufrisikos folgt die **Anpassungsnotwendigkeit der Leistungserstellung an interkulturelle Unterschiede**.⁹⁰ Zudem steigt mit zunehmenden Entscheidungsmöglichkeiten und Handlungsfreiheiten der beteiligten Personen im Hinblick auf Leistungsprozess und -ergebnis die Individualität der Leistung⁹¹: Durch den hohen **Einfluss des Personals** auf die Qualitätswahrnehmung des Kunden wächst die Variabilität der Leistung, die **Standardisierbarkeit** der Leistung wird erschwert.⁹²

Die **Infrastrukturbindung** einer Dienstleistung bringt die **Abhängigkeit des Leistungsangebots von der Infrastruktur** zum Ausdruck, die zum einen über die Durchführbarkeit der Leistung entscheiden kann.⁹³ Zum anderen besteht bei solchen infrastrukturegebundenen Leistungen stets das **Problem der Schnittstellen** bei der Zusammenschaltung unterschiedlicher Netze⁹⁴, das vor allem für den internationalen Schienenverkehr kennzeichnend ist.⁹⁵ In diesem Zusammenhang ist auch die **Schwierigkeit des Zugangs** zu anderen Infrastrukturen von großer Bedeutung: Ein hoher Regulierungsgrad i.V.m. einer beschränkten Anzahl möglicher Kooperationspartner und die Vorteile etablierter Anbieter durch die Aufrechterhal-

auch für andere Erweiterungen Woratschek, Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsoökonomischer Sicht, a.a.O., S. 59ff.

⁸⁹ Vgl. Stauss, B., Internationales Dienstleistungsmarketing, in: Hermanns, A., Wissmeier, U.K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995, S. 452f.

⁹⁰ Vgl. Stauss, B., Internationales Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 453 u. 456; Perlit, M., Internationales Management, 4. Auflage, Stuttgart 2000, S. 357.

⁹¹ Vgl. Stauss, B., Internationales Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 453ff.

⁹² Vgl. u.a. Welge, M.K., Globales Management, in: Welge, M.K., Globales Management – Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart 1990, S. 4ff.; Perrey, J., Nutzenorientierte Marktsegmentierung im Verkehrsdienstleistungsbereich: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing, a.a.O., S. 65.

⁹³ Bspw. kann die Existenz einer geeigneten Schieneninfrastruktur über die Qualität oder gar Durchführbarkeit des Angebots einer Verbindung zwischen zwei Punkten und letztlich über die Verkehrsmittelwahl der Kunden entscheiden. Dies belegen zahlreiche Beispiele in Form von Marktanteilsentwicklungen der Verkehrsträger nach dem Neubau von Schieneninfrastrukturen; vgl. z.B. UIC (Hrsg.), Hochgeschwindigkeit auf Schienen – Erfolge und Perspektiven, Paris 2000, S. 4; vgl. zum Stellenwert einer geeigneten Infrastruktur als Barriere Vgl. Stauss, B., Internationales Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 467.

⁹⁴ Vgl. zur Problematik der Zusammenschaltung von Netzen u.a. Knieps, G., Diskriminierungsfreier Zugang zu Netzinfrastrukturen: Eine Herausforderung an das Wettbewerbsrecht und die Wettbewerbspolitik, a.a.O., Schriftenreihe der DVWG, B 224, Bergisch-Gladbach 1999, S. 16ff.

⁹⁵ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 1. Jens Röder - 978-3-631-75047-6

tung von Diskriminierungspotenzialen hinsichtlich Trassenallokation und –bepreisung oder die Nutzung von Marktmacht durch Netzeffekte oder vorhandene Vertriebskanäle belegen die Zugangsschwierigkeiten (neuer) internationaler Anbieter.

Resultat der Typologisierung sind **vier Typen** von Dienstleistungen (vgl. Abb. 5):

- **Variabel-autonome** Dienstleistungen: Dieser Leistungstyp ist sowohl durch einen geringen Integrationsgrad als auch eine relativ hohe Unabhängigkeit von einer Infrastruktur gekennzeichnet. Beispiele hierfür sind Fast Food und Marktforschungsleistungen.
- **Variabel-integrative** Dienstleistungen: Eine intensive Integration des Kunden in die Leistungserstellung sowie eine geringe Infrastrukturbindung charakterisieren diesen Typ, für den die Unternehmensberatung und Bildungsdienstleistungen als Beispiele angeführt werden können.
- **Gebunden-autonome** Dienstleistungen: Weisen Leistungen geringe Integrationsgrade, aber hohe Infrastrukturbindungen auf, so sind sie diesem Typ zuzuordnen. Gütertransport und Telekommunikationsdienstleistungen stellen Vertreter dieses Typ dar.
- **Gebunden-integrative** Dienstleistungen: Eine hohe Kundenintegration i.V.m. einer Bindung an eine Infrastruktur sind Eigenschaften dieses Typs, der besondere Anforderungen an das internationale Dienstleistungsmarketing hinsichtlich der Berücksichtigung interkultureller Besonderheiten und existenter Eintrittsschwierigkeiten stellt. **Personenverkehrsdienstleistungen** gehören dem Typ gebunden-integrativer Dienstleistungen an.

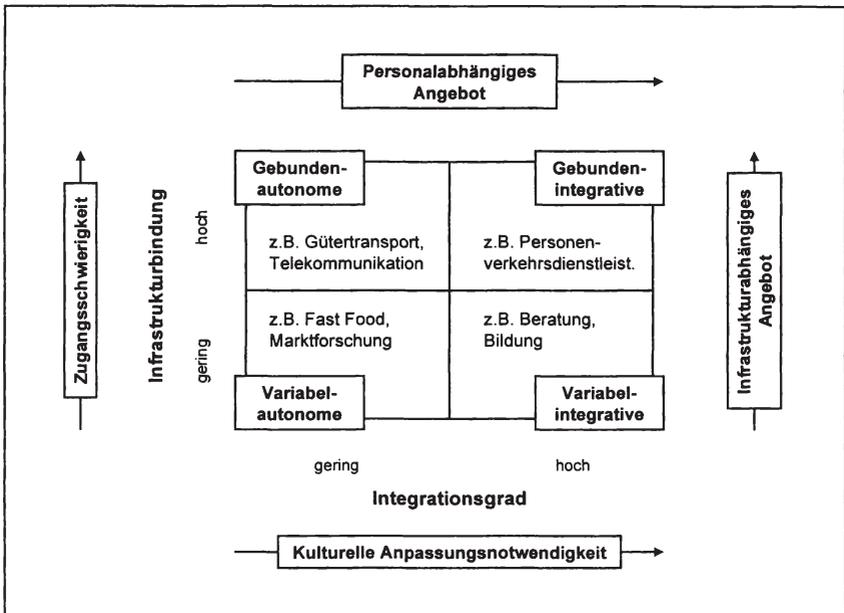


Abb. 5: Typologisierung internationaler Dienstleistungen nach den Dimensionen Integrationsgrad und Infrastrukturbindung

Die dargestellte Vorgehensweise trägt der Absicht Rechnung, Schienenverkehrsdienstleistungen hinsichtlich von für die Markterschließungsentscheidung relevanten Merkmalen von anderen Dienstleistungen abzugrenzen. Die entsprechenden Implikationen beziehen sich somit auf einen bestimmten Typ von Dienstleistungen. Schließlich können für bestimmte andere Typen von Dienstleistungen Parallelen aufgezeigt werden, die sich im Hinblick auf diese Merkmale (und letztlich der Markterschließungsstrategien) ableiten lassen.

4. Ziel und Gang der Untersuchung

Ausgehend von dem aufgezeigten empirisch-praktischen Begründungszusammenhang, dem deutlich gewordenen Forschungsdefizit und der vorgenommenen Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes besteht die **generelle Zielsetzung** der vorliegenden Arbeit in der Analyse der Einflussfaktoren von Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich unter Berücksichtigung der europäisierungsrelevanten Merkmale. Vor diesem Hintergrund steht die Ableitung eines entscheidungsorientierten Ansatzes zur Entwicklung von Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsbereich mit einer beispielhaften Anwendung

im Mittelpunkt der Betrachtung. Neben der Darstellung der Spezifika internationaler Schienenverkehrsdienstleistungen steht hierbei die **Kernfrage** im Mittelpunkt, **wo** (in welchen Märkten) sich ein Schienenverkehrsanbieter **wie** (in welcher Form und mit welcher Intensität) **unter welchen Kontextbedingungen** europäisch ausrichten sollte. In diesem Zusammenhang verfolgt die Untersuchung die folgenden **Forschungsschwerpunkte**:

- Die Konzeption von Markterschließungsstrategien für Anbieter schienegebundener Verkehrsdienstleistungen setzt die Existenz von bewert- und auswählbaren **Optionen** voraus; jene sind unter Beachtung der spezifischen Bedingungen internationaler Schienenverkehrsdienstleistungen abzuleiten.
- Unter Berücksichtigung der Anwendbarkeit von Kontingenzansätzen sollen Relevanz und Wirkung unterschiedlicher **Einflussfaktoren** auf die Wahl der Markterschließungsstrategie, d.h. auf die Bewertung der Optionen analysiert werden.
- Aus den dargestellten Optionen und Einflussfaktoren ist ein **Gesamtkonzept** zur Beurteilung von europäischen Markterschließungsstrategien für Schienenverkehrsdienstleistungsanbieter abzuleiten.
- Der Ansatz soll – vor dem Hintergrund eines spezifischen Zielsystems - dergestalt exemplarisch zur Anwendung gelangen, dass relevante Märkte, Markteintrittsform und Marktbearbeitungsstrategie **für einen Anbieter beispielhaft** ausgewählt werden.
- Weiterhin sind **Auswirkungen** der strategischen Konzeption auf die **Implementierung** in Form der Instrumente Organisationsgestaltung, Prozessanpassung und Kulturintegration aufzuzeigen.
- Schließlich sind **Implikationen** für die weitergehende wissenschaftliche Forschung zu analysieren.

Das theoretisch-methodische Vorgehen der Arbeit lässt sich in Anbetracht der vorliegenden Problemstruktur präzisieren. Die Arbeit verfolgt einen **konzeptionell-normativen Ansatz**, d.h. auf Grundlage eines „Denkschemas der Bewertung von Alternativen“⁹⁶ werden unter Berücksichtigung spezifischer Einflussfaktoren literaturgestützt zielgerichtete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Damit ordnet sich die Arbeit einerseits in die Tradition des **entscheidungsorientierten Ansatzes**⁹⁷ ein

⁹⁶ Vgl. Meffert, H., Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaft – Leitbild für die Handelshochschule Leipzig (HHL), in: Meffert, H., Gisholt, O. (Hrsg.), Managementperspektiven und Managementausbildung, Leipzig 1997, S. 10.

⁹⁷ Die Entscheidungstheorie erklärt (bei normativer Sichtweise) das Entscheidungsverhalten von Individuen oder Gruppen, indem analysiert und aufgezeigt wird, wie sich der Entscheider bei einer gegebenen Entscheidungssituation und einem vorhandenen Zielsystem entscheiden

und beruht andererseits hinsichtlich der Identifikation von Einflussfaktoren der Wahl europäischer Markterschließungsstrategien auf theoriebasierten Erkenntnissen.⁹⁸

Da die gesamte Schienenverkehrsbranche, mithin die einzelnen Anbieter schienegebundener Verkehrsdienstleistungen erst am Beginn des Internationalisierungsprozesses stehen, sind vergangenheitsbezogene empirische Analysen der Wahl von Markterschließungsstrategien von nur geringem Erkenntnisgehalt. **Erste verfügbare europäisierungsrelevante Daten** – das Konzept wird am Beispiel des Fernverkehrs der Deutschen Bahn AG exemplarisch angewandt – fließen in die Untersuchung ein.

Mit den beschriebenen Ziel- und Forschungsschwerpunkten ist gleichzeitig der **Gang der Untersuchung** vorgezeichnet (vgl. Abb. 6).

sollte. Dabei wird von den erfahrungsgemäß feststellbaren oder als Annahme unterstellten Zielen ausgegangen; vgl. zum entscheidungsorientierten Ansatz Heinen, E., Entscheidungstheorie, in: Gablers Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1997, Sp. 1132-1136; Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketinglehre, in: Kortzfleisch, G.V. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 167ff.; Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1985, S. 259ff.; Manz, K., Dahmen, A., Hoffmann, K., Entscheidungstheorie, Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften, Band 10, München 1993, S. 4-5.

⁹⁸ Nach MÜLLER und KORNMEIER ermöglichen branchenspezifische Betrachtungen detaillierte Aussagen unter Berücksichtigung der jeweiligen Besonderheiten – gleichsam als Vorteil und Defizit interpretiert. Es kann jedoch aus Sicht der entscheidungsorientierten Forschung, die sich i.d.R. in einem Spannungsfeld zwischen einer hinreichenden Präzision der Aussagen für den spezifischen Einzelfall und dem Streben nach Generierung allgemeingültiger Erkenntnisse bewegt, trotz der Einzigartigkeit spezifischer Eigenschaften von hinreichendem Transferpotenzial für verwandte Bereiche ausgegangen werden; vgl. hierzu u.a. Müller, S., Kornmeier, M., Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes – Der in der deutschsprachigen Literatur dokumentierte Erkenntnisstand, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 3, Dresden 1995, S. 14; Schneider, H., Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl: Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden 1999, S. 22; Pfohl, H.-C., Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Berlin und New York 1977, S. 227f. MACHARZINA und OESTERLE weisen in diesem Zusammenhang auf die Schnittstellenproblematik „Theorie-Praxis“ im Internationalen Management hin und fordern im Sinne einer „theoretischen Fundierung“ die konsequente Ableitung von praxeologischen Gestaltungsempfehlungen aus den existierenden Beschreibungs- und Erklärungserkenntnissen; vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Das Konzept der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 17.

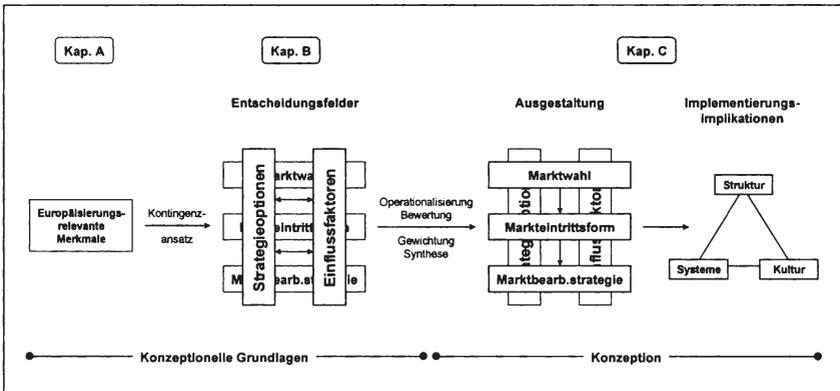


Abb. 6: Forschungsschwerpunkte der Arbeit

Auf Basis der detaillierten Analyse der Spezifika europäischer Schienenverkehrsdienstleistungen und der Anwendbarkeit von Kontingenzansätzen werden in **Kapitel B** die Optionen der Entscheidungsfelder Marktwahl, Markteintrittsform und Marktbearbeitungsstrategie dargestellt. In einem weiteren Abschnitt folgt – anhand literaturgestützter Argumentation – die Identifikation und Analyse relevanter Bestimmungsfaktoren der Ausgestaltung von Markterschließungsstrategien differenziert nach umwelt- und unternehmensbezogenen Einflussfaktoren. Im letzten Abschnitt wird die Bewertung der dargestellten Optionen innerhalb der einzelnen Entscheidungsfelder vor dem Hintergrund der jeweiligen Einflussfaktoren diskutiert.

Kapitel C behandelt die exemplarische Konzeption europäischer Markterschließungsstrategien von Schienenverkehrsanbietern an einem konkreten Fallbeispiel. Aufbauend auf der grundlegenden Untersuchungskonzeption wird die Entwicklung eines Ansatzes zur Entscheidungsunterstützung hinsichtlich der Entscheidungsfelder Marktwahl, Markteintrittsform und Marktbearbeitungsstrategie vorgestellt. Ausgangspunkt für die Entwicklung von Markterschließungsstrategien ist zunächst das Zielsystem der Unternehmung, das die Grundorientierung des Management, die Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen und den Stellenwert der Europäisierung widerspiegelt. Nach einer Operationalisierung der identifizierten Bestimmungsfaktoren werden Empfehlungen für die einzelnen Entscheidungsfelder im Rahmen der in Kapitel B vorgestellten Optionen und Einflussfaktoren abgeleitet. Das Kapitel schließt mit Implikationen zur Implementierung, welche die Auswirkungen der Strategieentwicklung auf Organisations-, Prozess- und Kulturgestaltung thematisieren.

Abschließend folgt in **Kapitel D** eine Würdigung der zentralen Untersuchungsergebnisse sowie die Vorstellung von weiteren Implikationen für das Management

von Schienenverkehrsdienstleistungsunternehmen und für die weitergehende Forschung.

B. Entscheidungsfelder europäischer Markterschließungsstrategien für Anbieter schienengebundener Verkehrsdienstleistungen

Ausgehend von den bereits vorgestellten europäisierungsrelevanten Merkmalen schienengebundener Verkehrsdienstleistungen sollen in diesem Kapitel die Entscheidungsfelder Marktwahl, Wahl der Markteintrittsform und Standardisierungsentscheidung im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Nach einer Einordnung der Entscheidungsfelder in einen kontingenztheoretischen Ansatz werden die den europäisierenden Schienenverkehrsunternehmen pro Entscheidungsfeld grundsätzlich zur Verfügung stehenden Strategieoptionen dargestellt. In einem zweiten Schritt werden relevante Einflussfaktoren des jeweiligen Entscheidungstatbestandes identifiziert und deren Fit mit den einzelnen Optionen diskutiert. Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der Plausibilität der einzelnen strategischen Optionen vor dem Hintergrund der Wirkung der untersuchten Kontextfaktoren.

1. Einordnung der Entscheidungsfelder in den kontingenztheoretischen Ansatz

Zur Ableitung möglicher Einflussfaktoren der Internationalisierungsentscheidung i.A. bzw. der Markterschließungsentscheidungen im Besonderen gibt es in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur **keine allgemeingültige theoretische Fundierung**.⁹⁹ Vielmehr existiert eine Vielzahl – teilweise konkurrierender und sich ergänzender – Ansätze zum internationalen Marketing, die sich meist auf bestimmte Einflussfaktorgruppen konzentrieren.¹⁰⁰ Trotz zahlreicher Bemühungen um eine Integ-

⁹⁹ Vgl. Berndt, R., Altobelli, F., Sander, M., Internationales Marketing-Management, Berlin u.a. 1999, S. 146. Nach Müller und Kornmeier haftet den klassischen Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit eine monokausale Ausrichtung und eine Beschränkung auf Teilbereiche des Unternehmens und seiner Umwelt an; vgl. Müller, S., Kornmeier, M., Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 96f. Müller-Stewens und Lechner merken an, dass die verschiedenen Theorieansätze in ihren Aussagen zur Wahl der Markteintrittsform kein einheitliches Bild bieten und dass eine allgemeine, auch den Einzelfall erfassende Theorie kaum vorstellbar sei; vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform, a.a.O., S. 240.

¹⁰⁰ Vgl. Poes, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, a.a.O., S. 40ff.; Meffert, H., Wolter, F., Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich – Bestandsaufnahme und Perspektiven, Arbeitspapier Nr. 136, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 2000, S. 12; Andersen, O., Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, in: mir, Vol. 37/2, 1997, S. 28. Vgl. für eine Übersicht über die verschiedenen Theorien Glaum, M., Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1996, S. 43ff.; Stein, I., Die Theorien der Internationalen Unternehmung, in: Schoppe, S.G. (Hrsg.), Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München 1994, S. 49-153; Perlit, M., Internationales Management, a.a.O., S. 72ff.; Klingele, J.H., Die Ent-

ration der vorhandenen Theoriefragmente muss konstatiert werden, dass von einem auch nur ansatzweise geschlossenen Theoriegebäude des internationalen Marketing nicht gesprochen werden kann.¹⁰¹

Eine Möglichkeit zur Verwendung eines **breiteren Sets an Einflussfaktoren** stellen **Kontingenz- bzw. situative Ansätze** dar, die auf die situative Organisationsforschung als methodische Grundlage zurückzuführen sind.¹⁰² Die entsprechenden Ansätze befassten sich ursprünglich mit der grundlegenden Fragestellung, ob bestimmte Sachverhalte in der Realität in Abhängigkeit bestimmter erklärender Faktoren nicht in unterschiedlichen Ausprägungen auftreten; oder spezifischer: durch welche Unterschiede in der Unternehmensumwelt verschiedene Ausgestaltungsformen der Organisationsstruktur zu erklären sind.¹⁰³

In Weiterentwicklungen des Ansatzes rückten die Beziehungen zwischen Umwelt-situation und Strategieentwicklung in den Mittelpunkt der Betrachtungen¹⁰⁴ unter der Annahme, dass Planungsentscheidungen von situativen Gegebenheiten ab-

wicklung des multinationalen Unternehmens auch Sicht der Internationalisierungstheorie, Frankfurt a.M. 1991; Roxin, J., Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie, Wiesbaden 1992; Kappich, L., Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit – Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus kooperationskostentheoretischer Perspektive, München 1989; Engelhard, J., Dähn, M., Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit – Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 23-44.

¹⁰¹ Vgl. Müller, S., Kornmeier, M., Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes – Der in der deutschsprachigen Literatur dokumentierte Erkenntnisstand, in: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 3, Dresden 1995, S. 2. Neben der Monokausalität sorgt vor allem der Überfluss an theoretischen Ansätzen für Orientierungsschwierigkeiten; vgl. Kutschker, M., Dynamische Internationalisierungsstrategie, in: Engelhard, J., Rehkugler, H. (Hrsg.), Strategien für nationale und internationale Märkte: Konzepte und praktische Gestaltung, Wiesbaden 1994, S. 223; Doktor, R., Lie, J., Poillon, C., A Systems Theoretic Perspective Upon International Organizational Behavior: Some Preliminary Observations and Hypotheses, in: mir, Vol. 31, 1991, S. 126. Als Konsequenz bietet sich weniger die Entwicklung neuer Theorien als vielmehr die Nutzbarmachung bestehender Ansätze an; vgl. Müller, S., Die Psyche des Managers als Determinante des Exporterfolgs: Eine kulturvergleichende Studie zur Auslandsorientierung von Managern aus sechs Ländern, Stuttgart 1991, S. 62ff.; Müller, S., Kornmeier, M., Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, a.a.O., S. 97.

¹⁰² Vgl. u.a. Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, Wiesbaden 1994, S. 85; Poes, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, a.a.O., S. 48. Im Folgenden werden die Begriffe „Kontingenzansatz“ und „situativer Ansatz“ synonym verwendet, da sie auf gleiche Annahmen zurückzuführen sind; vgl. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, 3. Auflage, Berlin und New York 1992, S. 46.

¹⁰³ Vgl. Kieser, A., Die Bedeutung internationaler Forschung auf dem Gebiet der Organisationstheorie, in: Albach, H. (Hrsg.), Internationale Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1981, S. 76ff.; Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 47.

¹⁰⁴ Vgl. Miller, D., Friesen, P.H., Strategy-Making and Environment: The Third Link, in: SMJ, Vol. 4, 1983, S. 230.

hängig sind.¹⁰⁵ **Ziel des kontingenztheoretischen Ansatzes** ist die Generierung alternativer Gestaltungsmöglichkeiten, deren Integration in ein Entscheidungsmodell und schließlich die Auswahl derjenigen Alternative, die unter den spezifischen situativen Gegebenheiten und vor dem Hintergrund der Ziele die geeignetste ist – also die **Ableitung von Aussagen über den Fit zwischen Optionen und Kontextfaktoren** zur optimalen Gestaltung von Markterschließungsstrategien (vgl. Abb. 7).¹⁰⁶

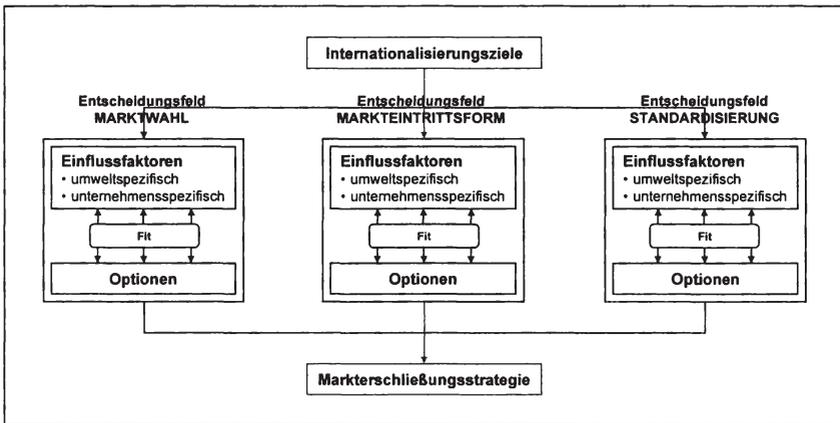


Abb. 7: Kontingenztheoretische Einordnung der Entscheidungsfelder

Wichtig für die Beurteilung eines Ansatzes ist die Anzahl der integrierten Einflussfaktoren: Während eine geringe Faktorenzahl eine Reduzierung der Komplexität und letztlich des Informationsbedarfs erlaubt, besteht der Nachteil in einer zu starken Abstraktion vom Einzelfall.¹⁰⁷ Demgegenüber ermöglicht die Berücksichtigung vieler Einflussgrößen eine möglichst genaue Abbildung der Entscheidungssituation, birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr einer zu starken situationsspezifischen Relati-

¹⁰⁵ Vgl. Scott, W.R., Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a.M. 1986, S. 163; Day, G.S., Wensley, R., Marketing Theory With a Strategic Orientation, in: JM, Nr. 3, 1983, S. 79ff.

¹⁰⁶ Vgl. Meffert, H., Marketing Theory, in: Grochla, E. et al. (Hrsg.), Handbook of German Business Management, Stuttgart 1990, Sp. 1435f.; Staehle, W.H., Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern 1976, S. 36.

¹⁰⁷ Vgl. Bäuerle, P., Zur Problematik der Konstruktion praktikabler Entscheidungsmodelle, in: ZfB, Vol. 59/2, 1989, S. 178; Harrigan, K.R., Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy, in: AMR, Vol. 8, 1983, S. 399f.

vierung, d.h. in einer fehlenden Generalisierbarkeit.¹⁰⁸ Situative Ansätze bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen einer Gültigkeit der Erkenntnisse für eine Mehrzahl der Fälle und einer hinreichenden Aussagefähigkeit für den Einzelfall und bilden somit einen **Kompromiss zwischen Komplexitätsreduktion und Abbildungsgenauigkeit**.¹⁰⁹

Von Kritikern des situativen Ansatzes werden mehrere **Vorbehalte** angeführt¹¹⁰: Die notwendigen Bedingungen für einen eigenständigen Theorieansatz seien nicht erfüllt, eine Überlappung unterschiedlicher Theorien führe zur Verbindung verschiedener inkonsistenter Annahmen, und schließlich täusche der deterministische Charakter des Ansatzes eine scheinbare „Richtigkeit“ solcher Handlungsempfehlungen vor. Den Argumenten kann entgegen gehalten werden, dass die abgeleiteten Erkenntnisse keineswegs einen Ersatz für individuelle Analysen und Plausibilitätsprüfungen darstellen, sondern lediglich eine Ergänzung. Der Forschungsansatz zielt vielmehr darauf ab, eine **Entscheidungsunterstützung** für die Lösung **praxisrelevanter Problemstellungen** bereit zu stellen.¹¹¹ Aus einer Analyse unternehmensspezifischer Stärken und Schwächen und umweltspezifischer Chancen und Risiken sind **situationsadäquate Strategieempfehlungen** für das Management abzuleiten.¹¹²

¹⁰⁸ Vgl. Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, a.a.O., S. 87; Harrigan, K.R., Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy, a.a.O., S. 399f.

¹⁰⁹ Vgl. Bourgeois, L.J., Strategy and Environment: A Conceptual Integration, in: AMR, Vol. 5/1, 1980, S. 29. Damit erhebt der situative Ansatz keinen Anspruch auf generelle Gültigkeit, sondern verfolgt das Ziel, Aussagen auf mittlerem Abstraktionsniveau abzuleiten; vgl. Staehle, W.H., Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage, München 1991, S. 48; Zeithaml, V.A., Varadarajan, P.R., Zeithaml, C.P., The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing, in: EJM, Vol. 22/7, 1988, S. 57.

¹¹⁰ Vgl. zur Kritik an situativen Ansätzen u.a. Reis, T., Globales Marketing im Dienstleistungssektor: Determinanten – Ansatzpunkte – Erfolgsträchtigkeit, Wiesbaden 1999, S. 50; Schreyögg, G., Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern und Stuttgart 1978, S. 235ff.; Lehnert, S., Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das strategische Management, Frankfurt a.M. u.a. 1983, S. 169f.; Khandwalla, P.N., The Design of Organizations, New York u.a. 1977, S. 17ff.; Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 35f.

¹¹¹ Demnach liegt der vorliegenden Untersuchung ein pragmatisches statt theoretisches Grundmodell zugrunde, d.h. sie geht der Frage nach dem „wie“ statt dem „warum“ des Verhaltens von Individuen in bestimmten Situationen nach; vgl. zur Unterscheidung von theoretischem und pragmatischen Wissenschaftsziel insbesondere Heinen, H., Ziele multinationaler Unternehmen: Der Zwang zu Investitionen im Ausland, Wiesbaden 1982, S. 24ff.; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationslehre 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bern und Stuttgart 1981, S. 34.

¹¹² Vgl. Kast, F.E., Rosenzweig, J.E., Organization and Management: A Systems and Contingency Approach, 4. Auflage, Tokio u.a. 1985, S. 116; Day, G.S., Analysis for Strategic Market Decisions, St. Paul u.a. 1986, S. 6.

Die Verwendung eines **Kontingenzansatzes** erscheint aufgrund des praktisch-empirischen Entdeckungszusammenhangs und des normativ-konzeptionellen Charakters der vorliegenden Problemstellung **geeignet**. Auch der spezifische situative Kontext, in dem sich die Anbieter schienengebundener Verkehrsdienstleistungen befinden, lässt eine **hohe Bedeutung der Umweltbedingungen**, welche beim situativen Ansatz im Mittelpunkt der Betrachtung stehen¹¹³, für die Ableitung der Markterschließungsstrategie vermuten. Bspw. kommt in Ableitung der Infrastrukturgebundenheit den politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen in Form der Deregulierungs- und Privatisierungssituation eine besondere Rolle zu, da sie ausschlaggebend für die Zugangsmöglichkeit zum ausländischen Markt sein können. Auch die kulturellen Faktoren besitzen wegen der Interaktionsintensität der Schienenverkehrsdienstleistungen hohen Stellenwert und erwirken ggf. die Beschränkung auf eine bestimmte Markteintrittsform.¹¹⁴ Aber auch dem unternehmensspezifischen Bedingungsrahmen kann ein – hauptsächlich länderübergreifender – Einfluss¹¹⁵ auf die Entscheidungsfelder unterstellt werden.¹¹⁶

Zur Empfehlung europäischer Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsbereich ist mithin eine Berücksichtigung situativer Einflussfaktoren notwendig, wobei sich die Auswahl relevanter Faktoren an vorhandenen Ansätzen der Wahl internationaler Markterschließungsstrategien¹¹⁷ orientiert und auf den spezifischen Kontext des Untersuchungsgegenstandes übertragen wird.¹¹⁸ Zunächst richtet sich die Aufmerksamkeit jedoch auf die Generierung von Markteintrittsoptionen.

¹¹³ In erster Linie werden beim situativen Ansatz die Auswirkungen unterschiedlicher Umweltbedingungen auf Unternehmen und Unternehmenspolitik untersucht; vgl. Dülfer, E., Zum Problem der Umweltberücksichtigung im „Internationalen Management“, in: Pausenberger, E. (Hrsg.), Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1981, S. 6. Der Einfluss umweltbezogener Kontextfaktoren ist in der Literatur zum internationalen Marketing weitestgehend unbestritten; vgl. Meffert, H., Bolz, J., Globale Wettbewerbsstrategien und länderübergreifende Integration – Status und Entwicklungsperspektiven, Arbeitspapier Nr. 70, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1992, S. 6ff., Prescott, J.E., Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 29/2, 1986, S. 330ff.

¹¹⁴ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A 3.5.

¹¹⁵ Unternehmensspezifische Einflussfaktoren spiegeln die Ressourcensituation der entsprechenden Unternehmen wieder und sind daher i.d.R. länderübergreifender Natur, weshalb sie hinsichtlich der länderspezifischen Markterschließungsentscheidungen nur eingeschränkt diskriminatorischen Charakter besitzen.

¹¹⁶ Vgl. stellvertretend Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, a.a.O., S. 96.

¹¹⁷ Vgl. hierzu die Zusammenstellung unterschiedlicher Ansätze im Anhang A1.

¹¹⁸ Meffert bspw. erachtet es in diesem Zusammenhang als sinnvoll, auf bereits begründete Wahrnehmungen (Internationalisierungserklärungen) zurückzugreifen sowie auf Erklärungsansätze, die in einzelnen Problembereichen bei der Konzeption von Internationalisierungsstrategien hilf-

2. Die Marktwahlentscheidung

2.1 Optionen der Marktwahlentscheidung

Die internationale Marktwahl bezieht sich auf die Selektion geeigneter Auslandsmärkte¹¹⁹, d.h. sie zielt darauf ab, zunächst zur Vorbereitung der Selektion eine **Klassifikation der Auslandsmärkte** entsprechend der jeweiligen Unternehmensumwelt vorzunehmen.¹²⁰ Das internationalisierende Unternehmen entscheidet im Rahmen des Marktwahlprozesses darüber, welche Märkte generell, zukünftig, gelegentlich oder nicht bearbeitet werden sollen.¹²¹

Die **internationale Marktwahl** nimmt als zentraler Entscheidungsbestand im internationalen Marketing eine **bedeutende Rolle** in der wissenschaftlichen Diskussion ein.¹²² Nach Anderson und Strandskov¹²³ besitzt sie aus mehreren Gründen eine hohe Relevanz: Erstens wird der Aufbau internationaler Erfahrung wesentlich von der Auswahl des spezifischen (Länder-)Markts geprägt, insbesondere im Anfangsstadium der Internationalisierung.¹²⁴ Zweitens determiniert die Festlegung der Märkte zugleich operative und strukturelle Entscheidungen des Unter-

reich sein können; vgl. Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, in: ZfB, Nr. 8, 1986, S. 689.

¹¹⁹ Vgl. Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, 3. Auflage, Stuttgart 2000, S. 99.

¹²⁰ Vgl. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 110. Kumar et al. definieren die Marktselektion in ähnlicher Weise als Prozess der Identifikation von Kriterien, der Untersuchung von Marktpotenzialen, deren Klassifikation anhand der ausgewählten Kriterien und schließlich der Auswahl, welche Märkte primär und welche für ein späteres Engagement ausgewählt werden sollen; vgl. Kumar, V., Stam, A., Joachimsthaler, E.A., An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets, in: JIM, Vol. 2/1, 1994, S. 29-52.

¹²¹ Vgl. Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, Markus, Internationales Marketing, a.a.O., S. 103; vgl. auch Schneider, D.J.G., Müller, R.U., Datenbankgestützte Marktselektion: Eine methodische Basis für Internationalisierungsstrategien, Stuttgart 1989, S. 54f. Vgl. für eine Übersicht über unterschiedliche entscheidungsorientierte Marktwahlmodelle Breit, J., Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung, Wien 1991, S. 85.

¹²² Vgl. hierzu Papadopoulos, N., Denis, H.-E., Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection, in: IMR, Vol. 5/3, 1988, S. 38-51; Douglas, S.P., Craig, S.C., Advances in International Marketing, in: International Journal of Research in Marketing, Nr. 9, S. 291f.

¹²³ Vgl. Andersen, P.H., Strandskov, J., International Market Selection: A Cognitive Mapping Perspective, a.a.O., S. 66.

¹²⁴ Vgl. hierzu auch Ursic, M., Czinkota, M.R., The Relationship Between Managerial Characteristics and Exporting Behaviour, in: Developments in Marketing Science, Vol. 12, 1989, S. 208f.; Reid, S., The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, in: JIBS, Vol. 12/3, 1982, S. 101ff.

nehmens.¹²⁵ Und drittens impliziert die Auswahl eines Ländermarkts spezifische Investitionen, denen unsichere Zahlungsströme gegenüber stehen.

Da sich der umwelt- und unternehmensspezifische Bedingungsrahmen im Zeitablauf wandeln kann¹²⁶, erfordert die internationale Geschäftstätigkeit eine **regelmäßige, repetitive Entscheidung** über die Konfiguration des Länderportfolios im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele und eine Überprüfung der Rahmenbedingungen.¹²⁷ Damit ist die internationale Marktwahl nur insofern als Initialentscheidung¹²⁸ anzusehen, als dass sie den Ausgangspunkt für die Ableitung nachgelagerter Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien bildet.¹²⁹ In diesem Sinne ist auch die Auswahl internationaler Märkte im Schienenverkehrsbereich zu verstehen. Hier findet – zumindest hinsichtlich des grenzüberschreitenden Verkehrs – bereits ein Engagement mit den europäischen Nachbarländern statt.

Zunächst ist der **Gegenstand der Marktwahl** zu eruieren. Aufgrund der historischen Monopolstrukturen im europäischen Schienenverkehrsbereich sind innerhalb der einzelnen Länder weitgehend einheitliche Rahmenbedingungen politisch-rechtlicher und technischer Art zu konstatieren. So wird bspw. die Zugangsproblematik von der (schienenverkehrsbezogenen) Deregulierungssituation des jeweiligen Landes beeinflusst. Technische Merkmale in Form der Interoperabilität des Eisenbahnsystems sind für die Durchführung grenzüberschreitender Verkehre von Bedeutung und i.d.R. landesweit einheitlich. Zudem kann von einem Einfluss länder-spezifischer sozio-kultureller Faktoren auf die Ausprägung der Bedürfnisse und letztlich auf das Kaufverhalten der Kunden ausgegangen werden.¹³⁰ Somit üben länderbezogene Faktoren einen entscheidenden Einfluss auf das Markteintrittsver-

¹²⁵ Vgl. hierzu auch Douglas, S.P., Craig, C.S., Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy, a.a.O., S. 47-59; Ayal, I., Zif, J., Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, in: JM, Vol. 43/1, 1979, S. 84-94.

¹²⁶ Vgl. Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 103.

¹²⁷ Vgl. z.B. Köhler, R., Hüttemann, H., Marktauswahl im internationalen Marketing, in: Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1428.

¹²⁸ Vgl. Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 99.

¹²⁹ BREIT konstatiert in diesem Zusammenhang, dass das Entscheidungsproblem häufig nicht in der Auswahl eines neuen, noch unbekanntes Marktes besteht, sondern vielmehr in der Allokation finanzieller und personeller Ressourcen der Marktbearbeitung in Form einer Rangreihung der zu berücksichtigten Märkte; vgl. Breit, J., Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung, a.a.O., S. 66.

¹³⁰ Vgl. hierzu z.B. Berekhoven, L., Internationales Marketing, 2. Auflage, Berlin u.a. 1985, S. 80f.; Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 113.

halten von Schienenverkehrsunternehmen aus. Daraus ergibt sich, dass die einzelnen **Länder Europas** Gegenstand der Marktwahl sind.¹³¹

In Anlehnung an Kapitel A werden die zu erschließenden Ländermärkte nach dem **Bezug zum Heimatmarkt** in die Teilbereiche **grenzüberschreitender Verkehr** und **Binnenverkehr** unterschieden.¹³² Zwar sind beide Bereiche – aufgrund des Individualisierungsgrades der Schienenverkehrsdienstleistung i.A. und des unterschiedlichen sozio-kulturellen Hintergrundes im Speziellen – von besonderen Anforderungen an den Dienstleistungsanbieter im Hinblick auf die Berücksichtigung unterschiedlicher Kundenbedürfnisse gekennzeichnet.¹³³ Eine Differenzierung nach grenzüberschreitenden und ausländischen Binnenverkehrsmärkten ist jedoch vor dem Hintergrund abweichender Voraussetzungen für die Leistungserstellung notwendig: Während eine Erstellung grenzüberschreitender Schienenverkehrsleistungen von den Ausprägungen der Zugangsproblematik zweier Länder resp. der Diskriminierungspotenziale zweier Bahnen abhängig ist und damit beide Nachbarbahnen ein Interesse am wechselseitigen Zugang besitzen, konzentriert sich der Eintritt in einen ausländischen Binnenverkehrsmarkt auf einen einseitigen Zugang zu einem (bisher geschützten) Bereich, den der Monopolist auch weiterhin zu schützen bestrebt ist. Diese Thematik wird an späterer Stelle noch weiter auszuführen sein.¹³⁴ Schließlich spricht die zentrale Bedeutung der Vernetzungsproblematik im Schienenverkehr für eine Unterscheidung: Schienenverkehrsanbieter besitzen die Möglichkeit einer zumindest teilweisen Vernetzung der grenzüberschreitenden Verkehre mit ihrem Heimatmarkt und damit einer Beeinflussung der Verkehrsleistungsgenerierung.¹³⁵ Die Verknüpfung einzelner „Stand-alone“-Binnenrelationen mit dem Auslandsnetz liegt hingegen im Einflussbereich der Heimatbahn, was jener Diskri-

¹³¹ Einer relations- oder segmentspezifischen Betrachtung kommt in diesem Zusammenhang untergeordnete Bedeutung zu. Zudem ginge eine derart differenzierte Betrachtung über den Rahmen der vorliegenden Untersuchung hinaus. Die Bewertung der Ländermärkte wird wesentlich vom Potenzial existierender Relationen geprägt, so dass eine relationsspezifische Perspektive auch Berücksichtigung findet. Segmentbezogene Aspekte fließen fallweise in die Betrachtung ein.

¹³² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel A 2. Der Wechselverkehr zwischen Drittstaaten wird als Sonderform des ausländischen Binnenverkehrs angesehen, da hier die Rahmenbedingungen noch komplexer als bei Binnenverkehren zu beurteilen sind. Im Falle der Bedienung einer grenzüberschreitenden Relation zwischen Drittländern muss das eintretende Unternehmen nicht nur einen Zugang zu mehreren ausländischen Schieneninfrastrukturen sicher stellen, sondern sich mit Diskriminierungs- und Vergeltungsmaßnahmen mehrerer Konkurrenten sowie vielfältigen Schnittstellenproblemen auseinandersetzen.

¹³³ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A 3.2.

¹³⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.2 dieses Kapitels.

¹³⁵ Der Einfluss kann über eine entsprechende Fahrplangestaltung realisiert werden; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A 3.4.

minierungspotenziale ermöglicht. Zusammenfassend erscheint eine Unterscheidung der Ländermärkte im Hinblick auf den Heimatmarktbezug sinnvoll.

Neben der geografischen Auswahl und dem Bezug zum Heimatmarkt spielt auch die **räumliche Marktabdeckung** eine zentrale Rolle für die Marktauswahl.¹³⁶ Hierbei lassen sich zwei Sichtweisen unterscheiden: die länderübergreifende und die länderspezifische Marktabdeckung. Während die länderübergreifende Entscheidung die Frage nach der Anzahl der Ländermärkte betrifft – welche von der Grundorientierung der Unternehmung sowie von den verfügbaren Ressourcen abhängt¹³⁷, jedoch an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden soll –, zielt die länderspezifische Marktabdeckung auf die Intensität des Engagements in einem speziellen Ländermarkt. Der Grad der Ländermarktabdeckung reicht von der Ausprägung fokussiert (wenige Relationen, Nischenmarkt) bis breit (viele Relationen, Gesamtmarkt) und wird insbesondere durch die Existenz attraktiver Relationen determiniert.

Durch Kombinationen möglicher Ausprägungen der Dimensionen Heimatmarktbezug und Ländermarktabdeckung erhält man **pro Ländermarkt** neben der ebenso möglichen Nichtauswahl grundsätzlich **vier unterschiedliche Marktwahl-Optionen** (vgl. Abb. 8): Option 1 kennzeichnet eine Auswahl des grenzüberschreitenden Markts bei hohem Abdeckungsgrad, wohingegen Option 2 sich auf einzelne Geschäftsmöglichkeiten hinsichtlich des grenzüberschreitenden Verkehrs fokussiert. Der breite Eintritt in den ausländischen Binnenmarkt wird durch Option 3 abgedeckt, und Option 4 beschränkt sich schließlich auf einzelne Relationen im ausländischen Binnenverkehr.

¹³⁶ Vgl. z.B. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 106f.; vgl. hierzu auch die Dimension der Marktabdeckung bei Porters „generischen“ Strategien im Rahmen der Marktbearbeitungsentscheidung; vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/Main, New York 1999, S. 37ff.

¹³⁷ Vgl. Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 122; Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 122.

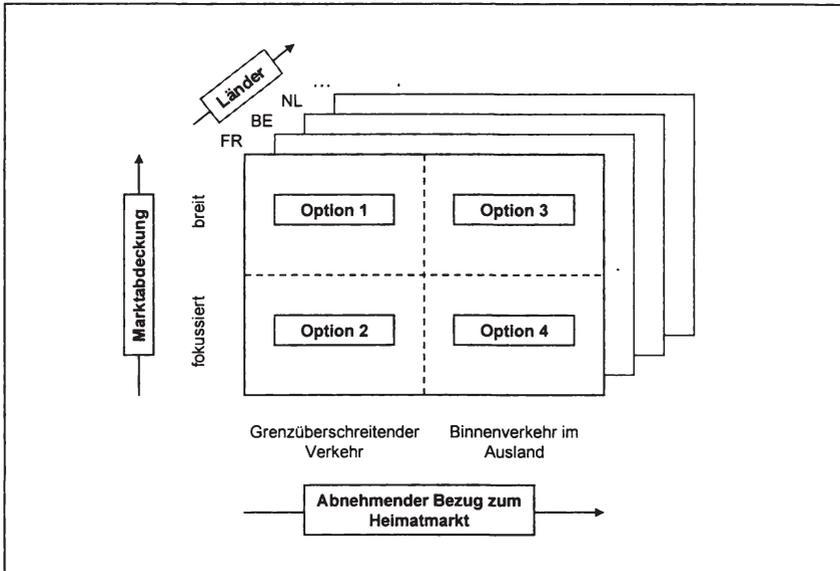


Abb. 8: Optionen der Marktwahl, erweitert um die Länderperspektive

Der nächste Abschnitt behandelt die situativen Einflussfaktoren, die für die Auswahl der dargestellten Optionen eine Rolle spielen.

2.2 Einflussfaktoren der Wahl von Märkten

Bezüglich einer Systematisierung der Einflussfaktoren haben sich in der Literatur verschiedene Ansätze herausgebildet, die jedoch nicht überschneidungsfrei sind.¹³⁸

In Anlehnung an situative und systemtheoretische Forschungsansätze kann im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eine Strukturierung **umweltspezifischer Einflussfaktoren** in eine aufgabenbezogene und eine globale Umwelt erfolgen.¹³⁹

¹³⁸ Eine Möglichkeit ist hierbei die Einteilung nach Risiko-, Barrieren- und ökonomischen Gesichtspunkten; vgl. z.B. Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, a.a.O., S. 49. Eine andere Systematisierungsmöglichkeit orientiert sich an der Unterscheidung in absatz-, kosten- und beschaffungsorientierte Einflussfaktoren, wobei der Absatzorientierung die größte Bedeutung zugemessen wird, nachfolgend der Kosten- und der Beschaffungsorientierung; vgl. Oppenländer, K.H., Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl, a.a.O., S. 217; Köddermann, R., Wilhelm, M., Umfang und Bestimmungsgründe einfließender und ausfließender Direktinvestitionen ausgewählter Industrieländer – Entwicklungen und Perspektiven, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, München 1996.

¹³⁹ Vgl. u.a. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 188ff; Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Scheuch, K.E. (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 179ff.; Aaker, D.A., Strategic Market Management, 3. Auflage, New York u.a. 1992, S. 22ff.; Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management: Analyse,

Die Aufgabenumwelt repräsentiert das direkte Markt- und Wettbewerbsumfeld der Unternehmung und umfasst schwerpunktmäßig ökonomische Merkmale. Die globale (oder Makro-)Umwelt setzt sich insbesondere aus politisch-rechtlichen, sozio-kulturellen und natürlich-technischen Merkmalen zusammen.¹⁴⁰ Nach der Diskussion umweltspezifischer Merkmale, die im Folgenden in ökonomische, politisch-rechtliche sowie kulturelle und technische Größen unterschieden werden, folgt eine Betrachtung des Einflusses **unternehmensspezifischer Faktoren** auf die Marktwahlentscheidung.

2.2.1 Umweltspezifische Einflussfaktoren

2.2.1.1 Ökonomische Merkmale

Ökonomische Merkmale kennzeichnen einen Ländermarkt im Hinblick auf seine Größe und seine spezifischen Eigenschaften und spiegeln die (marktbezogenen) Erfolgchancen eines Unternehmens wider.¹⁴¹ Hierunter lassen sich i.A. absatzorientierte Größen wie Marktvolumen und –potenzial¹⁴², das erwartete Marktwachstum, die Kosten eines Markteintritts oder die Konkurrenzsituation subsumieren.¹⁴³ Auch im Schienenverkehrsbereich stellt das **Marktvolumen** i.V.m. dem existieren-

Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Stuttgart 1995, S. 233ff. u. S. 277ff. u. S. 359ff.

¹⁴⁰ Vgl. u.a. Althans, J., Internationale Marktsegmentierung, in: Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1470ff.; Erramilli, M.K., The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, in: JIBS, Vol. 22/3, 1991, S. 480; Bamberger, I., Evers, M., Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 111. Damit orientiert sich die Kriterienauswahl eng an Faktoren der Makroumwelt bzw. an Risikofaktoren des internationalen Unternehmens. Die vorgestellte Systematisierung findet sich prinzipiell auch bei dem Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung von Dülfer wieder; vgl. Dülfer, E., Zum Problem der Umweltberücksichtigung im „Internationalen Management“, a.a.O., S. 1-44.

¹⁴¹ Vgl. Hübner, C., Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze, a.a.O., S. 107; Douglas, S.P., Craig, C.S., Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy, a.a.O., S. 52; Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 110; Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, a.a.O., S. 49. Dülfer merkt in diesem Zusammenhang an, dass die „fremden“ Umweltbedingungen im Zielland nicht nur Restriktionen bzw. Risiken bedingen, sondern auch Chancen im Sinne von Erweiterungen des Handlungsspielraums bedeuten können; vgl. Dülfer, E., Ziellandwahl bei Direktinvestitionen im Ausland, a.a.O., S. 481f.

¹⁴² Vgl. zur Definition und Verwendung von Marktvolumen und –potenzial Breit, J., Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung, a.a.O., S. 198ff.

¹⁴³ Vgl. Oppenländer, K.H., Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl, a.a.O., S. 217ff.; Stobaugh, R.B., How to Analyse Foreign Investment Climates, in: HBR, Nr. 5, 1969, S. 100ff.; Davidson, W.H., The Location of Foreign Investment Activity, in: JIBS, Vol. 11/3, 1980, S. 9ff.; Root, F.R., Foreign Market Entry Strategies, New York 1987, S. 33ff.; Hübner, C., Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze, a.a.O., S. 107f.

den länderspezifischen **Preisniveau**¹⁴⁴ einen Indikator für die Ertragschancen des europäisierenden Unternehmens dar. Dabei sind insbesondere hohe Volumina von Interesse, da die Erstellung grenzüberschreitender Schienenverkehrsdienstleistungen bei geringer Wiederholungsrate grundsätzlich einen überproportional hohen Aufwand bedeutet und daher eine bestimmte Mindestgröße erfordert.¹⁴⁵ Mit der Größe des Markts steigen die Möglichkeiten zur Kapazitätsauslastung, zur Reduzierung der anteiligen Fixkosten und letztlich zur Erzielung von Kostendegressions-effekten.¹⁴⁶ Zudem ermöglicht die Expansion in ausländische Binnenverkehrsmärkte die Ausnutzung von Größenvorteilen durch die Reduktion der anteiligen Gemeinkosten.¹⁴⁷ Neben dem aktuellen, in Zusammenarbeit mit der Nachbarbahn realisierten grenzüberschreitenden Marktvolumen bzw. dem von der Auslandsbahn erzielten Binnenverkehrsvolumen liefern das prognostizierte **Marktwachstum** sowie das theoretisch erreichbare **Marktpotenzial** – das auch Verkehrsvolumina anderer Verkehrsträger berücksichtigt – zumindest einen Anhaltspunkt für die zukünftigen Expansions- und Kostendegressionsmöglichkeiten eines Schienenverkehrsunternehmens.

Unter der Annahme, dass die Personalkosten überwiegend sprungfixen Charakter aufweisen und damit keine Relevanz für die länderspezifische Entscheidung besitzen¹⁴⁸, sind hauptsächlich die **Gebühren** zur Nutzung der **Schieneinfrastruktur** zu berücksichtigen, welche die Schienenverkehrsunternehmen an den jeweiligen Infrastrukturbetreiber zu entrichten haben. Die kosten- und auch erlöswirksamen Faktoren des Auslandsmarktes sind vor allem für einen Eintritt in den ausländischen Binnenverkehr von Bedeutung, da beim grenzüberschreitenden Verkehr z.T.

¹⁴⁴ Das Preisniveau stellt einen Indikator für die Kaufkraft der potenziellen Kunden dar; kurz- bis mittelfristig dürfte es eine Preisobergrenze für das eintretende Schienenverkehrsunternehmen darstellen, womit die maximalen Ertragschancen umrissen sind.

¹⁴⁵ Vgl. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 16. Zudem erlauben hohe zusätzliche Volumina im Ausland vor allem Größenvorteile; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A 3.2. Dieser Aussage liegt die Annahme zugrunde, dass hohe Marktvolumina insbesondere auf aufkommensstarke Relationen zurück zu führen sind. Meurer sieht analog in der Existenz eines hinreichend großen Marktpotenzials eine Voraussetzung für die Marktwahl im Consulting-Bereich; vgl. Meurer, C., Strategisches internationales Marketing für Dienstleistungen: dargestellt am Beispiel des Management-Consulting, Frankfurt a.M. u.a. 1993, S. 196.

¹⁴⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A 3.3.

¹⁴⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel A 3.3.

¹⁴⁸ Als weitere Annahme sei hier die Nichtauslastung der Potenzialfaktoren unterstellt, die – unter Abstraktion arbeitsrechtlicher Bestimmungen – auch den Einsatz von Personal im Ausland ermöglicht.

die (hinsichtlich der Verkehre mit sämtlichen Nachbarländern gleichen) Bedingungen des Heimatlandes Berücksichtigung finden.¹⁴⁹

Faktoren zur Kennzeichnung der Konkurrenzsituation sind eng mit den politisch-rechtlichen Bedingungen verknüpft¹⁵⁰ und werden im nächsten Abschnitt behandelt.

Insgesamt ergibt sich, dass bei jeweils der Existenz hoher Marktvolumina, -potenziale, -wachstumsraten sowie hoher Erlös- und niedriger Kostenniveaus unter sonst gleichen Bedingungen die Wahl des entsprechenden Markts bzw. eines hohen Abdeckungsgrades plausibel erscheint.

2.2.1.2 Politisch-rechtliche Merkmale

Schlüsselgrößen im Hinblick auf die Beurteilung von Ländermärkten stellen politische Risiken und rechtliche Einschränkungen der unternehmerischen Handlungsautonomie, d.h. politisch-rechtliche Merkmale dar.¹⁵¹ Sie bilden den Kernbereich der unter dem Aspekt der Markteintrittsbarrieren subsumierten Einflussfaktoren.¹⁵²

Die Auswahl von Ländermärkten orientiert sich oft klassischerweise an der **risiko-bezogenen Länderanalyse**.¹⁵³ Ein Beispiel hierfür ist der BERI (Business Environment Risk Index), der eine Messung des Auslandsrisikos¹⁵⁴ anhand eines multidimensionalen Bewertungsmodells mit den Komponenten Geschäftsrisiko, politisches Risiko und Rückzahlungsrisiko erlaubt.¹⁵⁵ Der Analyse von Risikofaktoren

¹⁴⁹ Bspw. spielen kostenseitig die Benutzungsgebühren der Heimatmarkt-Infrastruktur eine Rolle für die Kostensituation im grenzüberschreitenden Verkehr mit den Nachbarländern. Auch das Gesamt-Preisniveau ist auf eine Kombination aus den jeweiligen nationalen Preissystemen zurückzuführen.

¹⁵⁰ Hier liegt insofern eine Überschneidung der Merkmalskategorien vor, als dass die aus der Deregulierungssituation abgeleiteten Merkmale auch als wettbewerbsspezifische Größen der Gruppe der ökonomischen Merkmale zugeordnet werden können. Da die Rechtsituation jedoch auslösendes Moment für die wettbewerbsspezifischen Folgen ist, sollen die entsprechenden Einflussfaktoren unter die politisch-rechtlichen Merkmale subsumiert werden.

¹⁵¹ Vgl. stellvertretend Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 110.

¹⁵² Vgl. Simon, H., Markteintrittsbarrieren, in: Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1441ff.; Dahringer, L.D., Marketing Services Internationally: Barriers and Management Strategies, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 5/3, 1991, S. 5ff.

¹⁵³ Hierbei sind quantitative und qualitative Bewertungskonzepte zu unterscheiden; vgl. für eine Systematisierung der Ansätze Backhaus, K., Meyer, M., Ansätze zur Beurteilung von Länderrisiken, in: ZfbF, Sonderheft Nr. 20, 1986, S. 39-60.; Breit, J., Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung, a.a.O., S. 146ff.

¹⁵⁴ Vgl. für eine Übersicht stellvertretend Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, Markus, Internationales Marketing, a.a.O., S. 110.

¹⁵⁵ Vgl. u.a. Meyer, M., Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung, Berlin 1987, S. 91ff.; Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, Markus, Internationales Marketing, a.a.O., S. 112f.; Quack, H., Internationales Marketing: Entwicklung einer Konzeption mit Praxisbeis-

wie der politischen Stabilität kommt im Zusammenhang mit der Investitionssicherheit eine hohe Bedeutung zu¹⁵⁶: Eine hohe politische Instabilität erhöht die Unsicherheit bzgl. der Umweltentwicklung, damit das wahrgenommene Risiko für das eintretende Unternehmen und wirkt so als Investitionshemmnis.¹⁵⁷ Dieser Faktor wird i.A. mit dem Terminus **Länderrisiko** umschrieben.¹⁵⁸ Da der Untersuchungsgegenstand räumlich auf Europa beschränkt ist und – zumindest in Westeuropa – von hinreichender Stabilität der politischen Bedingungen auszugehen ist¹⁵⁹, besitzen diese insbesondere hinsichtlich Osteuropa diskriminierenden Charakter. Daraus ergibt sich, dass es bei hohem Länderrisiko unter sonst gleichen Bedingungen angebracht erscheint, sich zurückhaltend bzgl. der Auswahl von Binnenverkehrsmärkten bzw. deren Abdeckungsgrad zu verhalten.

Rechtliche Einflussfaktoren¹⁶⁰ besitzen im europäischen Schienenverkehrsbe-
reich einen besonderen Stellenwert: Sie geben die aktuelle Deregulierungs- und
Privatisierungssituation im betreffenden Ländermarkt wieder und determinieren den
Marktzugang.¹⁶¹ Im Folgenden ist zu prüfen, ob sich die von der Verantwortlichkeit

spielen, München 1995, S. 99f.; Tümpen, M., Strategische Frühwarnsysteme für politische Auslandsrisiken, Wiesbaden 1987, S. 226ff.; Meissner, H.G., Strategisches internationales Marketing, 2. Auflage, München u.a. 1995, S. 134ff.

¹⁵⁶ Vgl. u.a. Jain, S.C., International Marketing Management, 4. Auflage, Belmont 1993, S. 300ff; Dahringer, L.D., Mühlbacher, H., International Marketing – A Global Perspective, Reading 1994, S. 134ff.; Kayser, G. et al., Erfahrungen deutscher Auslandsinvestitionen in ausgewählten Industrieländern, Göttingen 1980; Pfeil, E., Deutsche Direktinvestitionen in den USA, Frankfurt a.M. 1981.

¹⁵⁷ Vgl. Oppenländer, K.H., Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl, a.a.O., S. 225; Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 74. Die Unsicherheit unterscheidet sich vom Risiko dadurch, dass sie durch verschiedene Entscheidungssituationen mit nicht vorhersagbaren Erfolgserwartungen gekennzeichnet ist, diese jedoch erst bei fehlender Elastizität der einmal getroffenen Entscheidung zum Risiko führt; vgl. Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden; Fallstudien und Lösungen, a.a.O., S. 194f.

¹⁵⁸ Das Länderrisiko bezieht sich auf das Ausmaß der Wahrnehmung von Unsicherheiten im Umfeld des Gastlandes, die die Stabilität von Geschäftstätigkeiten bedrohen; vgl. Davidson, W.H., Global Strategic Management, a.a.O.; Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, a.a.O., S. 11-12; vgl. hierzu auch Meyer, M., Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung, a.a.O., S. 16; Raffée, H., Kreutzer, R., Ansätze zur Erfassung von Länderrisiken in ihrer Bedeutung für Direktinvestitionsentscheidungen, in: Katzfleisch, C., Kaluza, B. (Hrsg.), Internationale und nationale Problemfelder der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1984, S. 27ff.

¹⁵⁹ Vgl. hierzu stellvertretend Westerhoff, H.-D., Zum Problem der deutschen Direktinvestitionen, Diskussionsbeiträge aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Nr. 76 der Universität Essen, Essen 1990, S. 9.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu Boddewyn, J., Brewer, T., International Business Political Behaviour: New Theoretical Direction, in: AMR, 1994, S. 119ff.

¹⁶¹ Die aus der Deregulierungs- und Privatisierungssituation abgeleiteten Barrieren werden der Gruppe der nichttarifären Hemmnisse zugeordnet; vgl. für eine Übersicht über mögliche nichttarifäre Hemmnisse Stauss, B., Internationales Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 469; Ender-

für die Infrastruktur bedingte Zugangsproblematik auf den grenzüberschreitenden und den ausländischen Binnenverkehr gleichermaßen bezieht. Folglich ist zu untersuchen, ob im Falle vorhandener Diskriminierungsmöglichkeiten der Heimatbahn in beiden Bereichen ein Eintritt ggf. auch in Kooperation mit der ehemaligen Staatsbahn erfolgen kann.¹⁶² Im grenzüberschreitenden Bereich besteht die Zugangsproblematik vice versa dadurch, dass beide Bahnen bzw. ihre jeweiligen Heimatmärkte von der grenzüberschreitenden Leistungserstellung tangiert sind. Nur eine Zusammenarbeit zwischen beiden Beteiligten sichert einen wechselseitigen Zugang zur Infrastruktur. Hier kann daher der Marktzugang i.d.R. durch kooperative Engagements sichergestellt werden. Bei der Betrachtung des ausländischen Binnenverkehrs lässt sich konstatieren, dass die Existenz hoher Diskriminierungspotenziale per se einen Indikator dafür darstellt, dass eine bestehende Vormachtstellung des heimatischen Schienenverkehrsunternehmens im Markt aufrecht erhalten werden soll. Ein kooperatives Engagement erscheint vor dem Hintergrund einer resultierenden Untergrabung dieser exponierten Stellung nicht plausibel. Hohe Barrieren können im ausländischen Binnenverkehr somit den Zugang gänzlich beschränken. Schließlich lässt sich aus empirischer Sicht feststellen, dass die **Zugangsmöglichkeiten** hinsichtlich des **grenzüberschreitenden Verkehrs** eine **untergeordnete Rolle** spielen, im Hinblick auf den **ausländischen Binnenverkehr** jedoch eine **hohe Bedeutung** besitzen.

2.2.1.3 Kulturelle und technische Merkmale

Sozio-kulturelle Merkmale werden als zentrale Einflussfaktoren für die Marktwahl häufig diskutiert.¹⁶³ Im Mittelpunkt der einschlägigen Untersuchungen steht hierbei das Konstrukt der „kulturellen Ähnlichkeit“ bzw. umgekehrt der „**kulturellen Distanz**“, worunter die Unterschiede in Geschäftspraktiken, Sprache, Werten, Ausbildungsniveaus und politischen Systemen zwischen Heimat- und Auslandsmärkten verstanden werden.¹⁶⁴ Unternehmen präferieren tendenziell ähnliche Märkte¹⁶⁵, da

wick, P., Policy Issues in International Trade and Investment in Services, in: Enderwick, P. (Hrsg.), *Multinational Service Firms*, London u.a. 1989, S. 223.

¹⁶² Dabei sind geringe Zugangsmöglichkeiten gleichbedeutend mit prohibitiv hohen Kosten, die im Rahmen eines individuellen Einstiegs zur Überwindung der Diskriminierungspotenziale aufzuwenden wären.

¹⁶³ Vgl. u.a. Calof, J.L., Beamish, P.W., Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, in: *International Business Review*, Vol. 4/2, S. 115f.; Anderson, O., On the Internationalisation Process of Firms: A Critical Analysis, in: *JIBS*, Vol. 24/2, 1993, S. 209ff. Nach Brouthers und Brouthers liefert der kulturelle Kontext Hinweise auf die Definition von Gewinnpotenzialen und Risiken, welche mit einem spezifischen Markteintritt verbunden sind; vgl. Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences, in: *SMJ*, Vol. 21, 2000, S. 91.

¹⁶⁴ Vgl. Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.o.O., S. 73; Johanson, J., Vahlne, J.E., The Internationalization Process of the Firm: A Model

hier eine geringere Unsicherheit hinsichtlich des Kaufverhaltens, d.h. der Kundenbedürfnisse, und damit ein geringeres wahrgenommenes Risiko für das internationalisierende Unternehmen besteht. Die Nachfrage nach Leistungen kann sicherer abgeschätzt und der Transfer von Technologie und Management-Ressourcen einfacher realisiert werden.¹⁶⁶ Die Präferenz für ähnliche Märkte ist dabei getrieben von der internationalen Erfahrung: Einige Untersuchungen kommen zum Schluss, dass Internationalisierung mit „psychologisch nahen“ Ländern beginnt und sich mit wachsender Erfahrung auf „psychologisch entfernte“ Länder ausweitet.¹⁶⁷ Dieser Zusammenhang basiert auf der Annahme, dass Unsicherheit in internationalen Märkten nur durch konkrete Aktivitäten in den relevanten Märkten, nicht aber durch die Akquisition „objektiven“ Wissens (z.B. in Form von Marktstudien) abgebaut werden kann.¹⁶⁸ Ist die Unternehmung zu Beginn der internationalen Aktivität noch von Unsicherheit geleet und von Zurückhaltung geprägt, so entwickelt sich der Aus-

of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments, in: *JIBS*, Vol. 8/1, 1977, S. 23-32; Klein, S., Frazier, G.L., Roth, V.J., A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, in: *JM Research*, Vol. 27/5, 1990, S. 196-208; Kogut, B., Singh, H., The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, in: *JIBS*, Vol. 19/3, 1988, S. 411-432; Hallen, L., Wiedersheim-Paul, F., The Evolution of Psychic Distance in International Business Relationships, in: Haag, J., Wiedersheim-Paul, F. (Hrsg.), *Between Market and Hierarchy*, University of Uppsala, Uppsala 1989. Viele Autoren verwenden auch unterschiedliche Facetten der kulturellen Distanz wie die geografische oder die psychische Distanz; vgl. stellvertretend Papadopoulos, N., Denis, J.-E., *Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection*, a.a.O., S. 38ff.

¹⁶⁵ Umgekehrt verringern hohe kulturelle Distanzen tendenziell die Neigung zur Auswahl von Märkten; vgl. stellvertretend Cicic, M., Patterson, P.G., Shoham, A., *A Conceptual Model of the Internationalization of Services Firms*, a.a.O., S. 87f.

¹⁶⁶ Vgl. Davidson, W.H., *Market Similarity and Market Selection: Implications for International Marketing Strategy*, in: *JBR*, Vol. 11, 1983, S. 439ff.; Davidson, W.H., *Global Strategic Management*, New York 1982, S. 118. O'GRADY und LANE weisen darauf hin, dass Aktivitäten in Ländern mit geringer Distanz nicht automatisch von hohem Erfolg geprägt sind, sondern der Berücksichtigung kritischer Differenzen entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zukommt; vgl. O'Grady, S., Lane, H.W., *The Psychic Distance Paradox*, in: *JIBS*, Vol. 27/2, 1996, S. 309ff.

¹⁶⁷ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.E., *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments*, a.a.O., S. 23-32; Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 12/3, 1975, S. 305-322; Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C., Welch, L.S., *Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization*, in: *JIBS*, Nr. 9, S. 47ff.; Tornroos, J.A., *Relation Between the Concept of Distance and International Industrial Marketing*, in: Paliwoda, S.J. (Hrsg.), *New Perspectives on International Marketing*, London 1991.

¹⁶⁸ Grundsätzlich können zwei Arten von Wissen unterschieden werden: erlernbares Wissen („objective knowledge“) und erfahrbares Wissen („experiential knowledge“). Lediglich letzteres ist nach Johanson und Vahlne kritisch im Sinne der Zuteilung von Ressourcen bzw. im Sinne der Entscheidung über die Wahl von Märkten und Markterschließungsformen; vgl. Johanson, J., Vahlne, J.E., *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments*, a.a.O., S. 23ff.; Davidson, W.H., *Market Similarity and Market Selection: Implications for International Marketing Strategy*, a.a.O., S. 453; Johanson, J., Vahlne, J.E., *The Mechanism of Internationalization*, a.a.O., S. 14ff.

wahlprozess mit zunehmender Erfahrung zu einer Funktion der ökonomischen Chancen. Die (generelle und länderspezifische) internationale Erfahrung spielt somit eine moderierende Rolle für die Auswahl von Märkten. Dienstleistungen mit relativ hoher Interaktionsintensität werden im Vergleich zu Sachgütern stärkere kulturbezogene Effekte zugeordnet.¹⁶⁹ Grenzüberschreitende Verkehre weisen wegen der situativen Wettbewerbsposition der Bahn nur einen beschränkten Aktionsradius auf und konzentrieren sich i.d.R. auf Nachbarstaaten, weshalb dem Einfluss der kulturellen Distanz hier untergeordnete Bedeutung beigemessen wird. Die Durchführung ausländischer Binnenverkehre setzt hingegen die Auseinandersetzung mit möglicherweise im Vergleich zum Heimatmarkt differierenden kulturellen Besonderheiten voraus. Aber auch hier wird eine eingeschränkte Bedeutung konstatiert, da sich der Untersuchungsbereich auf Europa beschränkt und – zumindest in Westeuropa – von weitestgehend vergleichbaren kulturellen Voraussetzungen ausgegangen werden kann. Letztlich erscheint bei hohen kulturellen Distanzen unter sonst gleichen Bedingungen die Wahl grenzüberschreitender Verkehrsmärkte im Gegensatz zu ausländischen Binnenverkehrsmärkten plausibel.

Unter die **natürlich-technischen Merkmale** sind bspw. Topografie, Klima, Entwicklungsstand, Infrastruktur sowie technische Voraussetzungen zu subsumieren.¹⁷⁰ Die Harmonisierung der technischen Rahmenbedingungen ist Voraussetzung für die **Interoperabilität** und damit für ein integriertes Eisenbahnsystem.¹⁷¹ Insbesondere im Rahmen des grenzüberschreitenden Schienenverkehrs sind die hinsichtlich zweier Länder unterschiedlichen Ausprägungen technischer Systeme

¹⁶⁹ Vgl. u.a. Li, J., Guisinger, S., The Globalization of Service Multinationals in the 'Triad' Regions: Japan, Western Europe and North America, in: JIBS, Nr. 2, 1992, S. 675ff.; Erramilli, M.K., Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, a.a.O., S. 24; Cicic, M., Patterson, P.G., Shoham, A., A Conceptual Model of the Internationalization of Services Firms, a.a.O., S. 88.

¹⁷⁰ Vgl. z.B. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 111f.

¹⁷¹ Vgl. UIC (Hrsg.), Bericht über die technische Harmonisierung, Paris 1999, S. 3. Die technischen Unterschiede trugen in der Vergangenheit zur Existenz geschlossener Märkte anstelle eines einheitlichen Schienenverkehrsnetzes bei; vgl. Europäische Kommission (Hrsg.), Weissbuch: Die europäische Verkehrspolitik bis 2010 – Weichenstellungen für die Zukunft, Brüssel 2001, S. 33. In Bezug auf die technische Interoperabilität existieren zwei europäische Richtlinien: Die Richtlinie 96/48/EG bezieht sich auf den transeuropäischen Hochgeschwindigkeitsverkehr; vgl. hierzu auch o.V., Gemeinsame Charakteristiken für Hochgeschwindigkeitsbahn, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 6, 2001, S. 4f. Für den konventionellen Verkehr wurde kürzlich eine Richtlinie verabschiedet; vgl. Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, Richtlinie 2001/16/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die Interoperabilität des konventionellen transeuropäischen Eisenbahnsystems, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 110, Brüssel 2001. Genaue Spezifikationen werden derzeit von einem Gremium entwickelt; vgl. o.V., Europäische Bahnen kommen sich näher, in: DVZ vom 09.06.2001, S. 1. Die Bestimmungen zielen auf einheitliche Vorgaben zur Normung und Zertifizierung, zur Konformität der Infrastruktur und des Rollmaterials; vgl. UIC (Hrsg.), Bericht über die technische Harmonisierung, Paris 1999, S. 6ff.

von Bedeutung für die Marktwahl.¹⁷² Es lassen sich prozessbegleitende Faktoren, die auf die Leistungserstellung einwirken, und prozessdurchführende Komponenten, die den durchgängigen Transportprozess beeinträchtigen, unterscheiden. Bezüglich der prozessbegleitenden technischen Interoperabilität sind Mängel in der Integration der **Vertriebs-, Informations- und Kommunikationssysteme** sowie in der Abstimmung der **Fahrpläne** zwischen den beteiligten Bahnen zu nennen, was bspw. fehlende Buchungs- und Reservierungsmöglichkeiten, unzureichende Informationen über den Ablauf der Reise (Fahrtverlauf, Anschlussverbindungen, alternative Fahrtmöglichkeiten, mögliche Verspätungen) und suboptimale Gesamtreisezeiten aufgrund von Wartezeiten an der Grenze oder an Anschlussstellen verursacht.¹⁷³ Unter die prozessdurchführenden Komponenten sind die Strom-, Leit- und Sicherungssysteme sowie Lichtraumprofile, Radsatzlasten und Spurweiten zu fassen.¹⁷⁴ Hierbei ist im internationalen Schienenpersonenverkehr insbesondere die Kompatibilität der **Stromsysteme** sowie der **Leit- und Sicherungssysteme** von Relevanz: Als Alternative zu einem Traktionswechsel an der Grenze, der Reisezeit einbußen mit sich bringt, besteht die Möglichkeit der Verwendung entsprechend ausgerüsteter Fahrzeuge.¹⁷⁵ Die beschriebenen technischen Interoperabilitätsfaktoren

¹⁷² Vgl. Heimerl, G., Strukturelle Hemmnisse im grenzüberschreitenden Schienenverkehr: Kooperation und Wettbewerb bei den europäischen Bahnen, a.a.O., S. 595.

¹⁷³ Eine Kopplung der Vertriebssysteme könnte eine durchgängige Buchung vom Start- bis zum Zielpunkt als wesentliche Voraussetzung für eine durchgängige Transportkette ermöglichen. Auch Informations- und Kommunikationssysteme könnten durch einen gegenseitigen Austausch verbessert werden. Zwar werden Informationen über die internationalen und die wichtigsten nationalen Züge in einen Rechnerverbund von zwölf europäischen Bahnen (HERMES) eingestellt, jedoch ist eine Abfrage der Binnenverkehre nur eingeschränkt möglich, außerdem sind die Kommunikationsplattformen nicht standardisiert. Ebenso funktioniert die Abstimmung der Fahrpläne nur unzureichend, da die Geltungszeiträume für die Fahrpläne bisher unterschiedlich sind und die Bahnen die internationalen Verbindungen i.d.R. mit niedrigerer Priorität in die Planung integrieren; vgl. hierzu insbesondere Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 66ff. Zur Vereinfachung der Fahrplanharmonisierung legte die Europäische Kommission kürzlich einheitliche Fahrplanperioden fest; vgl. DVZ (Hrsg.), DVZ-Brief Nr. 28 vom 14. Juli 2000, S. 2.

¹⁷⁴ Vgl. insbesondere Weiger, U., Grenzenloser Eisenbahnverkehr in einem Europa ohne Grenzen?, a.a.O., S. 181ff.; Heimerl, G., Strukturelle Hemmnisse im grenzüberschreitenden Schienenverkehr: Kooperation und Wettbewerb bei den europäischen Bahnen, a.a.O., S. 595ff.

¹⁷⁵ Derzeit existieren fünf unterschiedliche Stromsysteme und zwölf unterschiedliche nationale Sicherungssysteme. Zur Überbrückung der unterschiedlichen Stromsysteme sind Mehrsystem- bzw. Mehrstromfahrzeuge erforderlich. Um eine Kompatibilität der unterschiedlichen Leitsysteme sicher zu stellen, werden die Triebfahrzeuge im grenzüberschreitenden Einsatz mit den jeweiligen „fremden“ Leitsystemen additiv ausgerüstet. Für den zukünftigen Einsatz wird ein aufwärts-kompatibles modulares europäisches Betriebssystem ETCS angestrebt, das derzeit herstellereitig spezifiziert und von den Bahnen angepasst wird. Übergangsweise soll ein Übergangsmodul STM die Anpassung des jeweiligen nationalen Systems an das ETCS sicherstellen vgl. hierzu Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 38ff.; Bjelic, B., Zukunft des europäischen Eisenbahnverkehrs – Welche Erfahrungen des Luftverkehrs lassen sich übertragen?, in: IWV, Vol. 52/6, 2000, S. 250; Blonk, W., Task Force

ren stellen (bei unzureichender Ausprägung) Schnittstellenprobleme im Hinblick auf einen durchgängigen Transportprozess dar.¹⁷⁶ Eine mangelnde Interoperabilität verursacht Anpassungskosten¹⁷⁷ und wirkt daher restriktiv auf die Auswahl von Märkten. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass eine hohe Interoperabilität unter sonst gleichen Voraussetzungen einen besseren Fit zur Auswahl von grenzüberschreitenden Märkten bzw. dessen Marktabdeckung aufweist als eine geringe Interoperabilität.

Nach der Diskussion des Einflusses umweltspezifischer Merkmale werden im Folgenden unternehmensspezifische Einflussfaktoren beleuchtet.

2.2.2 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren

Wenngleich umweltspezifischen Einflussfaktoren größte Bedeutung für die Marktwahl als länderspezifische Entscheidung beigemessen wird¹⁷⁸, so muss auch unternehmensspezifischen Merkmalen ein Einfluss auf die Marktwahlentscheidung zugesprochen werden.¹⁷⁹ Hinsichtlich der Wirkung unternehmensspezifischer Merkmale können **länderübergreifende und länderspezifische Problemstellungen** unterschieden werden.¹⁸⁰

der EG: Züge und Eisenbahnsysteme der Zukunft, in: ETR, Vol. 48/1-2, 1999, S. 16; Winter, P., Projekte für den grenzenlosen Bahnverkehr, in: Neue Zürcher Zeitung vom 09.05.2001, S. 53.

¹⁷⁶ Eine unzureichende Interoperabilität schränkt schließlich die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Bahn ein; vgl. Heimerl, G., Strukturelle Hemmnisse im grenzüberschreitenden Schienenverkehr: Kooperation und Wettbewerb bei den europäischen Bahnen, a.a.O., S. 596; Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 3 u. 84.

¹⁷⁷ Vgl. Bjelacic, B., Zukunft des europäischen Eisenbahnverkehrs – Welche Erfahrungen des Luftverkehrs lassen sich übertragen?, a.a.O., S. 249f.; Heimerl, G., Strukturelle Hemmnisse im grenzüberschreitenden Schienenverkehr: Kooperation und Wettbewerb bei den europäischen Bahnen, a.a.O., S. 595f.

¹⁷⁸ Die hohe Bedeutung der umweltspezifischen Einflussfaktoren ergibt sich aus der Tatsache, dass viele Autoren lediglich jene Faktoren im Zusammenhang mit der Marktwahl anführen; vgl. stellvertretend Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 110; Althans, J., Internationale Marktsegmentierung, a.a.O., S. 1470ff.; Meffert, H., Althans, J., Internationales Marketing, Stuttgart 1982, S. 59.

¹⁷⁹ Vgl. stellvertretend Berndt, R., Altobelli, C.F., Sander, M., Internationales Marketing-Management, Berlin u.a. 1999, S. 99. Dass auch Unternehmensmerkmale einen Einfluss auf die Marktwahl ausüben, belegen Studien, die sich bspw. mit dem Einflussfaktor internationale Erfahrung auseinandersetzen; vgl. u.a. Erramilli, M.K., The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, a.a.O., S. 480ff.; Davidson, W.H., The Location of Foreign Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects, a.a.O., S. 9ff.; Davidson, W.H., Market Similarity and Market Selection: Implications for International Marketing Strategy, a.a.O., S. 439ff.; Weinstein, A.K., Foreign Investments by Service Firms: The Case of Multinational Advertising Agencies, in: JIBS, Nr. 1, 1977, S. 83ff.

¹⁸⁰ Im Allgemeinen besitzen unternehmensspezifische Faktoren länderübergreifenden Charakter, weshalb sie grundsätzlich eine geringere Rolle für das Entscheidungsverfahren Marktwahl spielen.

Zum einen sind durch unternehmensspezifische Faktoren motivierte **Marktwahlentscheidungen** denkbar, die **länderübergreifender Natur** sind, d.h. die sich auf alle Ländermärkte gleichermaßen beziehen. Ein Beispiel für eine länderübergreifende Marktwahlentscheidung betrifft die generelle Differenzierung zwischen grenzüberschreitenden und Binnenverkehrsmärkten, die sich auf unterschiedliche Einflussfaktoren zurückführen lässt¹⁸¹: Die **Größe des Unternehmens** stellt einen Indikator für die Kapitalkraft und mithin die Risikokompensationsmöglichkeiten eines Unternehmens dar. Während kleine Unternehmen zurückhaltend im Hinblick auf eine hohe Ressourcenbindung internationalisieren, besitzen große Unternehmen höhere Freiheitsgrade. Analog lässt sich hinsichtlich der Marktwahlentscheidung argumentieren, dass mit der Unternehmensgröße die Möglichkeiten zur Kompensation der in ausländischen Binnenverkehrsmärkten vergleichsweise höheren wahrgenommenen Risiken wächst. Daher erscheint bei kleinen Unternehmen unter sonst gleichen Bedingungen eine Beschränkung auf den grenzüberschreitenden Verkehr plausibel. Entsprechend liefert die **internationale (länderübergreifende) Erfahrung** einen Hinweis auf das Vertrauen der Unternehmung in ihre Fähigkeiten, Risiken und mögliche Erträge korrekt einschätzen zu können. Erfahrung wird dabei verstanden als das Ausmaß, in dem eine Unternehmung in operative Tätigkeiten im Ausland involviert ist.¹⁸² Steigende Erfahrungen sind somit gleichbedeutend mit verminderten, wahrgenommenen Risiken insbesondere bzgl. der Beurteilung des Bedingungsrahmens ausländischer Binnenverkehrsmärkte. Insgesamt erscheint bei geringer internationaler Erfahrung unter sonst gleichen Bedingungen eine Beschränkung auf den grenzüberschreitenden Bereich plausibel.

Ein anderer, besonders relevanter Diskussionspunkt ist die Beeinflussung der **länderspezifischen Marktwahlentscheidung** durch länderspezifische Unternehmensmerkmale. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang das **Marktwissen**, das die Erfahrung in einzelnen Ländermärkten wiedergibt.¹⁸³ Das Marktwissen übt analog zur länderübergreifenden internationalen Erfahrung einen

¹⁸¹ Ein anderes, im Rahmen dieser Arbeit hier nicht zu vertiefendes Beispiel ist die Bestimmung der Anzahl der zu erschließenden Ländermärkte. Hierzu ist nach Dülfer eine entsprechende Rangfolge aufzustellen, die von der finanziell-technischen Kapazität und den unternehmenspolitischen Potenzialen abhängt; vgl. Dülfer, E., Ziellandwahl bei Direktinvestitionen im Ausland, a.a.O., S. 478f.

¹⁸² Vgl. Erramilli, M.K., The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, a.a.O., S. 479-501; Klein, S., Frazier, G.L., Roth, V.J., A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, a.a.O., S. 196-208; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.3 dieses Kapitels.

¹⁸³ Die länderspezifische Erfahrung wird als Marktwissen bezeichnet, das Johanson und Vahlne als das Wissen über Markt und marktbeeinflussende Faktoren bezeichnen; vgl. Johanson, J., Vahlne, J.E., The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments, a.a.O., S. 23ff.

positiven Einfluss auf das Ressourcen-Commitment aus.¹⁸⁴ Wie bereits bei der kulturellen Distanz erwähnt, spielt die länderspezifische Erfahrung eine moderierende Rolle für die Auswahl von Märkten: Mit zunehmender Erfahrung fällt die Tendenz zur Ablehnung der Wahl von Märkten mit höherer kultureller Distanz. Daraus lässt sich wiederum ableiten, dass unter der Voraussetzung eines geringen Marktwissens vorzugsweise ein Engagement hinsichtlich des grenzüberschreitenden Verkehrs statt des ausländischen Binnenverkehrs angebracht erscheint, da Binnenverkehrsmärkten aufgrund des geringeren Bezugs zum Heimatmarkt grundsätzlich eine höhere kulturelle Distanz zugeordnet werden kann.

Im folgenden Abschnitt werden die Wirkungen der umwelt- und unternehmensspezifischen Einflussfaktoren auf die Marktwahl nochmals zusammengefasst.

2.3 Zusammenfassende Beurteilung der Wirkung der Einflussfaktoren auf die Marktwahlentscheidung

Die in Abschnitt 2.1 dargestellten Optionen lassen sich vor dem Hintergrund der in 2.2 identifizierten Einflussfaktoren im Sinne von **Plausibilitätsbetrachtungen** beurteilen (vgl. Tab. 2).

Zunächst ist festzustellen, dass zur Beurteilung der Marktwahl insbesondere **umweltbezogene**, ökonomische **Merkmale** heranzuziehen sind. Hierbei sind hauptsächlich marktbezogene Volumengrößen zu beachten, die kritischen Charakter für die Marktauswahl im Sinne einer notwendigen Mindestgröße besitzen. Kosten- und Erlösmerkmale sind insbesondere im Rahmen der Betrachtung des ausländischen Binnenverkehrs relevant. Die politisch-rechtlichen Merkmale Marktzugang und Länderrisiko beeinflussen vor allem die Bewertung des ausländischen Binnenverkehrs. Unter die sonstigen Rahmenbedingungen sind die kulturelle Distanz und die technische Interoperabilität zu subsumieren, wobei erstere begrenzend hinsichtlich des ausländischen Binnenverkehrs und zweitere förderlich in Bezug auf den grenzüberschreitenden Verkehr wirkt. Eine Situation, die von einer höheren Ausprägung eines Merkmals bei Gleichheit der restlichen Bedingungen gekennzeichnet ist, impliziert eine höhere Eignung des Markts bzw. einen höheren Grad der Marktdeckung, d.h. weist ein Ländermarkt gegenüber einem anderen eine höhere Ausprägung eines bestimmten Merkmals unter sonst gleichen Bedingungen auf, so ist dieser bei der Marktauswahl zu bevorzugen bzw. ist dann bei erreichter kritischer Masse tendenziell ein höherer Abdeckungsgrad zu wählen.

¹⁸⁴ Vgl. z.B. Erramilli, M.K., Rao, C.P., Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge, a.a.O., S. 138.

Kriterien- gruppen	Einflussfaktoren der Marktwahl	Wirkung auf den...		
		...grenzüberschreite nden Verkehr	...ausländischen Binnenverkehr	
Umweltspezifische Faktoren	Ökonomische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktvolumen ▪ Marktpotenzial ▪ Marktwachstum ▪ Preisniveau ▪ Kostenniveau 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + - 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + -
	Politisch- rechtliche Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktzugang ▪ Länderrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> v.E. v.E. 	<ul style="list-style-type: none"> + -
	Kulturelle und technische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturelle Distanz ▪ Technische Interoperabilität 	<ul style="list-style-type: none"> v.E. + 	<ul style="list-style-type: none"> - v.E.
Unternehmens- spezifische Fakto- ren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensgröße (gering) ▪ Internationale Erfahrung, Marktwissen (gering) 	<ul style="list-style-type: none"> ← ← 		
Erläuterungen: +/-: Situativ höhere Ausprägung des betreffenden Merkmals liefert unter sonst gleichen Bedingungen besseren (+) oder schlechteren (-) Fit zur Option mit höherer Marktabdeckung; →: Wahl der Option erscheint im Gegensatz zur anderen Option bei einer Ausprägung des entsprechenden Kriteriums plausibel; v.E.: vernachlässigbarer Einfluss				

Tab. 2: Übersicht über den Fit unterschiedlicher Umweltbedingungen mit verschiedenen Marktwahloptionen

Hinsichtlich der **unternehmensspezifischen Merkmale** kann insbesondere der Unternehmensgröße und der internationalen Erfahrung ein Einfluss auf die Marktwahl zugeschrieben werden. Dabei wirken beide Faktoren bei geringer Ausprägung restriktiv auf die Wahl von Binnenverkehrsmärkten; eine geringe Größe sowie eine geringe internationale (länderübergreifende oder länderspezifische) Erfahrung lässt ein auf den grenzüberschreitenden Verkehr begrenztes Engagement plausibel erscheinen. Das Marktwissen übt gleichzeitig eine moderierende Rolle hinsichtlich der Wirkung der kulturellen Distanz dergestalt aus, dass mit zunehmendem Marktwissen die Wahl kulturell entfernterer Märkte ermöglicht wird.

Im Rahmen der Markteintrittsstrategie muss neben der Marktwahl eine marktbezogene Entscheidung über die Form des Engagements getroffen werden. Diese soll im folgenden Abschnitt genauer beleuchtet werden.

3. Die Wahl von Markteintrittsformen

3.1 Optionen der Wahl von Markteintrittsformen

Die **Markteintrittsform** kann definiert werden als Ausprägung institutioneller und struktureller Arrangements, die es einem Unternehmen ermöglichen, seine Produkte oder Dienstleistungen auf ausländischen Märkten anzubieten.¹⁸⁵ Beispiele hierfür sind Kooperationen oder Tochtergesellschaften. Dem Themenbereich der Markteintrittsform wurde in der wissenschaftlichen Literatur bisher hohe Aufmerksamkeit gewidmet, was hauptsächlich darauf zurückzuführen ist, dass deren Wahl als eine der kritischsten Entscheidungen im internationalen Marketing mit bedeutenden Auswirkungen auf Wettbewerbsvorteile und letztlich Unternehmenserfolg gilt.¹⁸⁶

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Ansätzen zur **Systematisierung und Abgrenzung** von Markteintrittsformen.¹⁸⁷ Häufig verwendete **Dimensionen** sind die Kontrollmöglichkeit, der Ressourcenbedarf, die Flexibilität, das Verlustrisiko, die Kooperationsabhängigkeit oder der Erfahrungsaufbau.¹⁸⁸ Insbesondere die Dimen-

¹⁸⁵ Vgl. Anderson, E., Gatignon, H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, in: JIBS, Vol. 17/3, 1986, S. 1; Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, Massachusetts 1987, S. 5, Calof, J.L., Beamish, P.W., Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, a.a.O., S. 116.

¹⁸⁶ Vgl. hierzu Wind, Y., Perlmutter, H., On the Identification of Frontier Issues in Multinational Marketing, in: CWB, Nr. 4, 1977, S. 131f.; Terpstra, V., Sarathy, R., International Marketing, 5. Auflage, New York 1991, S. 361; Li, J., Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets, in: SMJ, Vol. 16/5, 1995, S. 335f.; Erramilli, M.K., Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, in: JM, Vol. 57/July, 1993, S. 19ff.; Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business: Strategy and Management, West Sussex 2000, S. 151.

¹⁸⁷ In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass zwischen den Markterschließungsformen nur unscharfe Abgrenzungen vorgenommen werden, eine inkonsistente Zuordnung einzelner Markterschließungsformen zu verschiedenen Grundformen ist zudem zu konstatieren; vgl. dieser Problematik Poes, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, Wien 1994, S. 77ff.; Zentes, J., Erfolgreiche Unternehmensführung in Osteuropa, Vortrag anlässlich des Workshops „Marketing und Unternehmensführung in Osteuropa“ am 18.11.1993 in Münster, 1993, S. 11.

¹⁸⁸ Vgl. zu einer umfassenden Übersicht ausgewählter Systematisierungsansätze der Markterschließungsformen insbesondere Poes, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, a.a.O., S. 79f.; Kutschker, M., Die Wahl der Eigentumsstrategie der Auslandsniederlassung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 500ff.; Meissner, H.G., Strategisches internationales Marketing, a.a.O., S. 52f.; Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business: Strategy and Management, a.a.O., S. 159; Apfelthaler, G., Internationale Markteintrittsstrategien: Unternehmen auf Weltmärkten, Wien 1999, S. 132f.; Hildebrandt, L., Weiss, C.A., Internationale Markteintrittsstrategien und der Transfer von Marketing Know-how, in: ZfbF, Vol. 49/1, 1997, S. 3. Zwar sind die einzelnen Kriterien nicht überschneidungsfrei, doch sehen einige Autoren Einzeldimensionen als nicht hinreichend zur Charakterisierung eines Markteintrittsproblems an und plädieren für die Heranziehung mehrerer Dimensi-

sionen **Kontrollmöglichkeit** und **Ressourcenbedarf** bilden die Gestaltungsmöglichkeiten des Eintritts in ausländische Märkte unmittelbar ab und werden daher von zahlreichen Autoren zur Systematisierung herangezogen.¹⁸⁹

Die **Kontrollmöglichkeit**¹⁹⁰ ist definiert als Möglichkeit, strategische und operative Entscheidungen, mithin Prozesse, Systeme und Ressourcen zu beeinflussen und zu steuern.¹⁹¹ Im Falle fehlender Kontrollmöglichkeiten erhöht sich die Schwierigkeit für das Unternehmen, seine internationalen Aktivitäten zu koordinieren, Strategien durchzusetzen und zu revidieren, die angestrebte Qualität sicherzustellen sowie im Konfliktfalle Probleme der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern zu lösen, welche ihre eigenen Interessen verfolgen.¹⁹² In der Kontrollmöglichkeit wird eine wesentliche Determinante der (aus der Auslandstätigkeit) zu erwartenden Rentabilität gesehen.¹⁹³ Grundsätzlich wächst die Einflussmöglichkeit mit dem Eigenkapitalanteil.¹⁹⁴

onen; vgl. hierzu stellvertretend Hübner, C., *Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze*, München 1996, S. 214.

¹⁸⁹ Vgl. u.a. Erramilli, M.K., Rao, C.P., *Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge*, a.a.O., S. 135ff.; Kim, W.C., Hwang, P., *Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice*, in: JIBS, Nr. 1, 1992, S. 29ff.; Brouthers, K.D., *The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry*, in: *mir*, Vol. 35, 1995, S. 7ff.; Kogut, B., Singh, H., *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, a.a.O., S. 411ff.; Cespedes, F.V., *Control vs. Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 17, 1988, S. 215ff.; Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., *An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode*, in: *SMJ*, Vol. 11, 1990, S. 117ff. Die beiden Dimensionen besitzen neben ihrer Gliederungsfunktion auch eine Gestaltungsfunktion insofern, als dass mit ihnen der Einfluss der Bestimmungsfaktoren entsprechend der Risikopräferenz des Unternehmens reguliert werden kann; vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., *Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform*, a.a.O., S. 234f.

¹⁹⁰ Hierunter sei grundsätzlich die potenzielle Kontrollmöglichkeit verstanden, nicht das tatsächlich beanspruchte Kontrollausmaß; vgl. hierzu Hübner, C., *Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze*, a.a.O., S. 218.

¹⁹¹ Vgl. u.a. Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., *An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode*, a.a.O., S. 118; Kim, W.C., Hwang, P., *Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice*, a.a.O., S. 30; Phillips, L.W., *Explaining Control Losses in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis*, in: *JM Research*, Vol. 19/11, 1982, S. 526f.; Anderson, E., Gatignon, H., *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, a.a.O., S. 3; Hübner, C., *Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze*, a.a.O., S. 218.

¹⁹² Vgl. u.a. Carl, Volker, *Problemfelder des Internationalen Managements*, München 1989, S. 111; Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., *Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice*, a.a.O., S. 63f.

¹⁹³ Vgl. u.a. Anderson, E., Gatignon, H., *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, a.a.O., S. 3; Carl, Volker, *Problemfelder des Internationalen Managements*, a.a.O., S. 111.

¹⁹⁴ Vgl. Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., *Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice*, a.a.O., S. 65; Müller-Stewens, G., Lechner, C., *Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene*

Schienegebundene Verkehrsdienstleistungen als personengebundene Dienstleistungen weisen einen vergleichsweise hohen Grad der Integration des Kunden in die Leistungserstellung auf, weshalb **Leistungspotenziale und –prozess** eine besondere Rolle für die kundenbezogene Wahrnehmung der **Leistungsqualität** spielen.¹⁹⁵ Der Kontrollmöglichkeit kommt in diesem Zusammenhang eine hohe Bedeutung für die Gestaltung der Leistungsprozesse und –potenziale zu.

Einerseits erfordert die besondere Relevanz des **Leistungsprozesses** dessen marketingorientierte Ausrichtung.¹⁹⁶ Die Infrastrukturbindung bringt im internationalen Schienenverkehrsbereich eine besondere Schnittstellenproblematik bei der Zusammenschaltung unterschiedlicher Netze mit sich, die sich (negativ) auf die Gestaltbarkeit der Leistungsprozesse und letztlich auf die vom Kunden **wahrgenommene Qualität** auswirken kann. Durch eine Verantwortung für die Infrastruktur können die grundsätzliche Zugangsmöglichkeit, die Vernetzung einzelner Relationen und die operative Schwierigkeit der Dienstleistungserstellung beeinflusst werden.¹⁹⁷ Daher sichert die Möglichkeit der **Kontrolle über die Infrastruktur** generell die **Durchführbarkeit** der Leistungserstellung und damit ein bestimmtes Niveau der Dienstleistungsqualität. Zudem hat die Kontrollmöglichkeit Einfluss auf die **Renntabilität** des Engagements, da sich beispielsweise eine entsprechend günstige Vertaktung der Verkehre positiv auf die Auslastung und letztlich auf die durchschnittlichen Fixkosten auswirkt.

Andererseits liegt ein Einfluss der **personellen Leistungspotenziale** insofern vor, als dass aus der Integration des externen Faktors und der damit verbundenen Interaktionsintensität eine relativ hohe Variabilität der Leistung¹⁹⁸ folgt, der im internationalen Bereich aufgrund kultureller Besonderheiten eine besondere Rolle zu-

ne Einflussfaktoren der Markteintrittsform, a.a.O., S. 236. Jedoch machen einige Autoren darauf aufmerksam, dass die strenge Korrelation zwischen Kontrollmöglichkeit und Eigentum nicht in allen Fällen gilt; eine Kontrolle kann auch durch andere Mittel (z.B. über Verträge) erreicht werden; vgl. Simyar, F., Kamal, A., Export Entry and Expansion Strategies: The People's Republic of China, in: Rosson, P.J., Reid, S.D. (Hrsg.), *Managing Export Entry and Expansion Concepts and Practices*, New York, S. 222ff.; Erramilli, M.K., Rao, C.P., *Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach*, a.a.O., S. 20.

¹⁹⁵ Vgl. Jeschke, K., *Institutionalisierungsformen der Kundenorientierung in öffentlichen Unternehmen am Beispiel der Deutschen Bundesbahn*, a.a.O., S. 24f.; Siefke, A., *Zufriedenheit mit Dienstleistungen – Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsdienstleistungsbereich auf empirischer Basis*, a.a.O., S. 13; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A 3.2.

¹⁹⁶ Vgl. Siefke, A., *Zufriedenheit mit Dienstleistungen – Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsdienstleistungsbereich auf empirischer Basis*, a.a.O., S. 42.

¹⁹⁷ Vgl. hierzu und zu den folgenden Erläuterungen die Ausführungen in Kapitel A 3.4.

¹⁹⁸ Vgl. hierzu und zu den folgenden Erläuterungen die Ausführungen in Kapitel A 3.2.

kommt.¹⁹⁹ Diese Leistungsvariabilität wirkt sich (in negativer Weise) auf die vom Kunden **wahrgenommene Dienstleistungsqualität** aus und beeinflusst schließlich die Kundenzufriedenheit. Durch eine hohe **Kontrollmöglichkeit** im Hinblick auf den **Personaleinsatz** kann eine **Begrenzung der Leistungsvariabilität** und damit ein gewisses Qualitätsniveau sichergestellt werden.

Unternehmen stehen grundsätzlich im Spannungsfeld zwischen der Wahrnehmung ökonomischer Chancen und der Allokation knapper Ressourcen. Dieser Problematik kommt im Falle der internationalen Geschäftstätigkeit besondere Relevanz zu, da bei einem Scheitern des Engagements hohe spezifische Investitionen alternativen Verwendungsmöglichkeiten verschlossen sind. So bezieht sich der **Ressourcenbedarf** auf das Ausmaß, in dem spezifische finanzielle, physische, personelle oder organisationale Ressourcen für einen Markteintritt aufgewandt werden (müssen).²⁰⁰ Die aus einer höheren Kontrollmöglichkeit resultierenden höheren Gewinnmöglichkeiten sind folglich vor dem Hintergrund entsprechender Ressourcenbedarfe zu relativieren, es besteht hier ein **Trade-off zwischen Kontrollmöglichkeit und Ressourcenbedarf**.²⁰¹ Dieser Trade-off lässt sich damit begründen, dass eine hohe Kontrollmöglichkeit hohe **Overheadkosten**²⁰² sowie **andere Wechselkosten**²⁰³ impliziert, die insbesondere mit der Zugangs- und Vernetzungsproblematik einhergehen.²⁰⁴ Hohe Wechselkosten beeinflussen wiederum die Flexibilität,²⁰⁵

¹⁹⁹ Dabei wird im Falle der Integration des Personals eines ausländischen Schienenverkehrsleistungsanbieters von einer gesteigerten Leistungsvariabilität ausgegangen, da hier mehrere Anbieter mit unterschiedlichem Erfahrungs- und (unternehmens- bzw. länderkulturellem) Hintergrund in die Leistungserstellung involviert werden und somit mit dem Kunden in Kontakt treten.

²⁰⁰ Vgl. Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, a.a.O., S. 118f.; Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 65.

²⁰¹ Vgl. Anderson, E., Gatignon, H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, a.a.O., S. 3. Dieser Trade-off ist Gegenstand der strategischen Entscheidung im Rahmen der Internalisierungstheorie, die die Kontrollmöglichkeit als Nutzen dem Ressourcenbedarf als Kosten einer verstärkten Internalisierung gegenüber stellt; vgl. stellvertretend Buckley, P.J., Casson, M., The Future of the Multinational Enterprise, London 1976.

²⁰² Hierzu zählen vor allem Verwaltungs- und Informationskosten; vgl. Carl, Volker, Problemfelder des Internationalen Managements, a.a.O., S. 111; Harrigan, K.R., Deterrents to Divestiture, Academy of Management Journal, Vol. 24/2, 1981, S. 306ff.

²⁰³ Ein Beispiel für hohe Wechselkosten sind „sunk costs“; die zwar im ökonomischen Sinne „irrationale“ Barrieren darstellen, jedoch zumindest flexibilitätsbegrenzend als „mentale“ Barriere wirken; vgl. Staw, B.M., The Escalation of Commitment to a Course of Action, in: AMR, Vol. 6, 1981, S. 577f.; vgl. hierzu auch Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, a.a.O., S. 119.

²⁰⁴ Hierunter lassen sich insbesondere Kosten zur Überwindung von Diskriminierungspotenzialen (wie z.B. höhere Trassenbenutzungsgebühren, geringere Einnahmen über einen längeren Zeitraum wegen Beeinflussung der Anbindungen) oder „Einstiegs“-Kosten zur Kundenakquisition im Auslandsmarkt (Aufbau eines eigenen Vertriebssystems, Kommunikationsaufwendungen zur

d.h. die Fähigkeit des Unternehmens, auf wechselnde Bedingungen im Auslandsmarkt schnell und effizient zu reagieren.²⁰⁶

Vor einer Diskussion alternativer Markteintrittsformen ist zu prüfen, gegenüber welchen Anbietern diese aufzufassen sind. Die **bisherige Zusammenarbeit mit der ausländischen Staatsbahn** stellt den **Ausgangspunkt** für die Wahl der Eintrittsform bzgl. des grenzüberschreitenden Bereichs dar.²⁰⁷ Hier steht die Frage im Mittelpunkt, in welcher Form die bisherige Beziehung zur ausländischen (Staats-)Bahn fortgeführt oder geändert werden soll. Im Übrigen bedingt die Infrastrukturgebundenheit von Schienenverkehrsdienstleistungen eine **besondere Zugangsproblematik**, die von der Verantwortlichkeit ausländischer Schienenverkehrsunternehmen für die jeweilige Infrastruktur geprägt ist.²⁰⁸ Selbst wenn eine zunehmende Deregulierung des Schienenverkehrssektors unterstellt wird²⁰⁹, sind der (ehemaligen) Staatsbahn doch Diskriminierungsmöglichkeiten in Form von Benachteiligungen bei Trassenvergabe oder Instandhaltungs- und Reparaturleistungen sowie im Bereich der Vernetzungsproblematik zuzuschreiben. Letztlich zielt eine Europäisierung im Schienenverkehrsbereich auf eine Beantwortung der Frage nach dem **Verhalten gegenüber den (ehemaligen) ausländischen Monopolbetreibern**, weshalb die

Erhöhung der Bekanntheit als Voraussetzungen einer marktgerechten Markierung) subsumieren.

²⁰⁵ Die Flexibilität eines Unternehmens kann sich auf den Wechsel der Markteintrittsform oder gar auf den Marktaustritt beziehen; vgl. Anderson, E., Gatignon, H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, a.a.O., S. 1f.; Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 68f.

²⁰⁶ Vgl. Mascaranhas, B., Coping With Uncertainty in International Business, in: JIBS, Nr. 3, 1982, S. 87ff.; Harrigan, K.R., Deterrents to Divestiture, a.a.O., S. 306ff.; Müller-Stewens, G., Lechner, C., Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform, a.a.O., S. 237. Eine geringere Ressourcenbindung ermöglicht einem Unternehmen hingegen, sich besser an wechselnde Rahmenbedingungen anzupassen; vgl. Klein, S., A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 17/2, S. 253ff.; Klein, S., Frazier, G.L., Roth, V.J., A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, a.a.O., S. 196f.

²⁰⁷ Bei Nichtauswahl des jeweiligen Ländermarkts werden die Schnittstellen mit möglichst niedrigem Ressourcenbedarf (und folglich geringer Kontrollmöglichkeit) auf Basis von (nichtvertraglichen) Absprachen überbrückt. Im Falle höherer Potenziale werden andere, d.h. kontroll- und ressourcenintensivere Markteintrittsformen angestrebt.

²⁰⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel A 3.4.

²⁰⁹ Eine erkennbare Stoßrichtung der Deregulierung auf europäischer Ebene ist die Einrichtung einer unabhängigen Regulierungsbehörde, die als Beschwerdeinstitution agiert; vgl. zur nationalen Diskussion um die Einrichtung einer Regulierungsbehörde u.a. o.V., Behörde soll Netzzugang regulieren, in: DVZ vom 18.09.2001, S. 1. Für eine (institutionelle) Trennung von Fahrgewegsbetreiber und Transporteur als Voraussetzung für eine vollständige Entkopplung der Verantwortung der Transporteure für die Infrastruktur und damit für eine Diskriminierungsfreiheit gibt es (zumindest auf europäischer Ebene) keine Grundlage.

Markteintrittsoptionen stets aus horizontaler Perspektive²¹⁰ im Hinblick auf die jeweilige Auslandsbahn aufzufassen sind.

In Anlehnung an die vorgestellten Dimensionen lassen sich alternative Markteintrittsformen charakterisieren.²¹¹ Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob Markteintritte im Ausland mit Hilfe eines Partners²¹² (**kooperatives Engagement**) oder alleine (**individuelles Engagement**) durchgeführt werden sollten.²¹³ Zunächst sind kooperative Markteintrittsformen näher zu beleuchten, anschließend wird das individuelle Engagement diskutiert.

Unter einem **kooperativen Engagement** werden Unternehmenszusammenschlüsse verstanden, bei denen die beteiligten Unternehmen auf einen Teil ihrer Dispositionsfreiheit verzichten, um ihre Ziele gemeinsam besser verfolgen zu können.²¹⁴ Internationale Kooperationen sind dadurch gekennzeichnet, dass aus Sicht min-

²¹⁰ Überdies ergibt eine Analyse potenzieller Konkurrenten, dass branchenfremde Unternehmen wie bspw. Systemanbieter der Bahnindustrie als Ausrüstungsunternehmen der Branche weder über ausreichende Marktkenntnisse und einen geeigneten Kundenzugang verfügen noch auf einen vorhandenen Fuhrpark zurückgreifen können. Die bei einer Anschaffung erforderlichen Fixkosten wirken als hohe Barrieren, die – ergänzt durch mangelnde Größenvorteile und Netzeffekte – restriktiv auf einen Eintritt entsprechender Anbieter in den internationalen Schienenverkehr wirken. Daher erfolgt eine Betrachtung des Entscheidungsfelds der Wahl der Markteintrittsform nicht aus vertikaler Perspektive.

²¹¹ Vgl. u.a. Tse, D.K., Pan, Y., Au, K.Y., How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience, in: JIBS, Nr. 4, 1997, S. 781; Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, a.a.O., S. 120; Erramilli, M.K., Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, a.a.O., S. 21.

²¹² Partner bedeutet in diesem Falle eine ausländische (Staats-)Bahn.

²¹³ Diesem Problem kommt im Rahmen der internationalen Strategie nach Ansicht zahlreicher Autoren kritische Bedeutung zu; vgl. Contractor, F.J., Lorange, P., Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships, in: Root, F.R., Visudtibhan, K. (Hrsg.), International Strategic Management: Challenges and Opportunities, Washington u.a. 1992, S. 203ff.; Hübner, C., Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze, a.a.O., S. 210f. Schienenverkehrsdienstleistungen im Besonderen verlangen die Integration des Kunden in die Leistungserstellung, weshalb der Export als Markteintrittsoption ausscheidet. Zwar wird der Kunde beim grenzüberschreitenden Verkehr ähnlich wie ein Produkt beim Export von A nach B transportiert, doch besteht das Leistungsergebnis gerade im Transport von A nach B. Die Leistung wird nicht in A erstellt und anschließend exportiert, sondern muss direkt in Anspruch genommen werden; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A 3.2; Lovelock, Ch.H., Vandermerve, S., Lewis, B., Services Marketing: A European Perspective, a.a.O., S. 593f. Vgl. zur eingeschränkten Exportierbarkeit von Dienstleistungen i.A. stellvertretend Cicic, M., Patterson, P.G., Shoham, A., A Conceptual Model of the Internationalization of Services Firms, a.a.O., S. 86; Carman, J.M., Langeard, E., Growth Strategies for Service Firms, in: SMJ, Nr. 1, 1980, S. 7ff.

²¹⁴ Vgl. Pausenberger, E., Nöcker, R., Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, a.a.O., S. 396f.; Meckl, R., Unternehmenskooperation im EG-Binnenmarkt, Wiesbaden 1993, S. 10f.; vgl. zum Begriff und zur Abgrenzung der Unternehmenskooperation auch Mengele, J., Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing, Wiesbaden 1994, S. 14ff.

destens eines Kooperationsunternehmens der Sitz oder die Tätigkeit des Kooperationspartners im Ausland liegt.²¹⁵ Unter den Begriff der kooperativen Markteintrittsformen lässt sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Ausprägungen subsumieren, die sich grundsätzlich in Bindungen **ohne und mit Kapitalbeteiligungen** unterteilen lassen.²¹⁶

Im Zusammenhang mit **kooperativen Engagements ohne Kapitalbeteiligung**²¹⁷ werden meist die Lizenzvergabe und das Franchising genannt. Unter der **Lizenzvergabe** wird eine vertragliche Vereinbarung verstanden, in welcher dem Lizenznehmer bestimmte Nutzungsrechte (wie Patente, Warenzeichen, Produktionsverfahren, firmenspezifisches Wissen, Copyrights, etc.) für einen bestimmten Zeitraum vom Lizenzgeber gegen Lizenzgebühren zur Verfügung gestellt werden.²¹⁸ Das **Franchising** bildet eine weitere Möglichkeit vertraglicher Markteintrittsformen und weist eine gewisse Ähnlichkeit zum Konzept der Lizenzierung auf²¹⁹, stellt jedoch einen weitergehenden Transfer dar.²²⁰ Franchisenehmer erhalten mit dem Franchise neben dem Recht zur Verwendung von Firmenname und Technologie die Möglichkeit der Nutzung einer kompletten Geschäftsidee, die ein Set von bewährten Prozessen und Systemen sowie Management-, Marketing-, technische und finan-

²¹⁵ Vgl. Pausenberger, E., Nöcker, R., *Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung*, a.a.O., S. 397.

²¹⁶ Vgl. u.a. Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., *Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice*, a.a.O., S. 67; Perlitz, M., *Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen*, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 441-457; Hausmann, H., *Vor- und Nachteile der Kooperation gegenüber anderen Internationalisierungsformen*, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 459-474; Köhler, R., *Internationale Kooperationsstrategien kleinerer Unternehmen*, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H., *Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen - Denkanstöße – Perspektiven*, 2. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 188f.

²¹⁷ Hierunter sollen grundsätzlich vertragliche Leistungsbeziehungen verstanden werden, die i.d.R. mit einem Know-how-Austausch verbunden sind; vgl. Macharzina, K., *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis*, a.a.O., S. 737; Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., *Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice*, a.a.O., S. 62.

²¹⁸ Vgl. Bradley, F., *International Marketing Strategy*, New York u.a. 1991, S. 325; Young, S. et al., *International Market Entry and Development*, Englewood Cliffs 1989, S. 12; Contractor, F.J., *Licensing in International Strategy – A Guide for Planning and Negotiations*, Westport und London 1986, S. 3ff.

²¹⁹ Vgl. Stonehouse, G. et al., *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, a.a.O., S. 155.

²²⁰ Die Verwendung des Terminus Franchising im Hinblick auf die Marktform in Großbritannien ist in diesem Zusammenhang irreführend, da es sich dort nicht um die Nutzung von Rechten eines europäisierenden Unternehmens im Sinne einer Verbreitung eines Produkts, Markenname oder Geschäftssystems handelt, sondern lediglich um die Verfügungsgewalt einer Behörde über die Zugangsrechte zur Schieneninfrastruktur und deren temporäre, ausschließliche Vergabe an Dritte. Die Franchisenehmer treten sämtlich unter eigenem Namen auf. Einzige Parallelen sind die bei einer Leistungserstellung geforderten Mindestanforderungen bspw. hinsichtlich der Potenzialausstattung sowie der regionale Ausschließlichkeitscharakter.

zielle Beratung beinhaltet.²²¹ Übertragen auf den Schienenverkehrsbereich ist bspw. die Erstellung von Schienenverkehrsdienstleistungen durch die ausländische Partnerbahn unter Nutzung einer entsprechenden Markierung oder bestimmter Prozesse und Systeme des europäisierenden Schienenverkehrsunternehmens denkbar.²²² Ungeachtet der Verwendung bestimmter Nutzungsrechte und des Auftretens der Kooperation nach außen können schließlich (insbesondere hinsichtlich des grenzüberschreitenden Verkehrs²²³) vertragliche, **relationspezifische Kooperationen** – im Folgenden mit **Contractual Joint-Ventures** bezeichnet²²⁴ – zur grundsätzlichen Aufteilung der Verantwortlichkeiten für die Leistungserstellung, zum Potenzialeinsatz, zur Handhabung der Schnittstellen, zur Vernetzung der Relationen, zur Qualität der Leistungserstellung und ebenso zur Erlös- und Kostenteilung geschlossen werden. Die **Kontrollmöglichkeit** lässt sich generell als **gering bis mittel** beurteilen, da eine gemeinsame Festlegung von Anforderungen an die Leistungserstellung – insbesondere an die Qualität – zwar in kooperativer Form möglich ist, jedoch die Möglichkeit der Durchsetzung eigener Zielvorstellungen sowie der Einfluss auf die tatsächliche Umsetzung der Anforderungen beschränkt bleibt.²²⁵ Kooperationen ohne Kapitalbeteiligungen ermöglichen eine **Begrenzung**

221 Vgl. z.B. Schneider, D.J.G., Distributionspolitik und Vertriebswege bei internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 744; Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business: Strategy and Management, a.a.O., S. 155; Bradley, F., International Marketing Strategy, a.a.O., S. 328f.

222 Hierbei sind zwei Problembereiche zu beachten: Zum einen erfordert ein Transfer von Nutzungsrechten die hinreichende Standardisierbarkeit der Leistung sowie eine Übertragbarkeit der Prozesse und Systeme. Beide Voraussetzungen können ob der Individualisierung der Leistungserstellung in Verbindung mit kulturellen Besonderheiten sowie der hohen Planungs- und Durchführungscomplexität nur eingeschränkt erfüllt werden. Zum anderen stellt sich die Frage nach dem Anreiz der Inanspruchnahme derartiger Nutzungsrechte durch den Lizenznehmer, die aus dessen Sicht dann sinnvoll erscheint, wenn z.B. positive Ausstrahlungseffekte durch die Verwendung des Firmennamens auf die Wahrnehmung von Qualität und Image durch die Kunden zu erwarten sind. Voraussetzung ist dann allerdings eine entsprechende Bekanntheit des europäisierenden Unternehmens.

223 Der grenzüberschreitende Verkehr repräsentiert als Verbindung zweier Staaten bzw. zweier Bahnen eine Besonderheit internationaler Verkehrsdienstleistungen. Daher ist hier – im Gegensatz zur reinen Auftragsvergabe, zur Lizenzierung oder zum Franchising hinsichtlich anderer Dienstleistungen – von einer stärkeren Teilung der Verantwortlichkeiten im Rahmen relationspezifischer Vereinbarungen auszugehen.

224 Ein Joint-Venture kann generell definiert werden als Partnerschaft, bei der unter beiderseitigem Beitrag von Ressourcen und unter geteilter Entscheidungsfindung eine gemeinsame Durchführung von Aktivitäten stattfindet; vgl. u.a. Moon, C.H., The Choice of Entry Mode and Theories of Foreign Direct Investment, a.a.O., S. 45; Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business: Strategy and Management, a.a.O., S. 158.

225 Vgl. Erramilli, M.K., Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, a.a.O., S. 20; Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, a.a.O., S. 198; Diercol, A.M., Paliwoda,

des Ressourcenbedarfs auf die vertraglich definierten sowie die zur Überwachung notwendigen Potenzialfaktoren²²⁶ (Overhead-Kosten) mit vergleichsweise geringem Ausmaß.²²⁷

Im Rahmen der Behandlung **kooperativer Engagements mit Kapitalbeteiligung** erfreut sich das Equity Joint-Venture einer hohen Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Diskussion.²²⁸ In Abwesenheit einer einheitlichen definitorischen Abgrenzung sollen für die vorliegende Untersuchung Equity Joint-Ventures als rechtlich selbständige Betriebe aufgefasst werden, an der mehrere Unternehmen kapitalmäßig beteiligt sind, welche gemeinsam die Geschäftspolitik bestimmen.²²⁹ Nach der Höhe der Kapitalbeteiligung werden Minderheits-, 50:50- oder Mehrheits-Joint-Ventures unterschieden.²³⁰ Analog zur Charakterisierung des Contractual Joint-Ventures soll das Equity Joint-Venture durch eine Beschränkung auf Einzelgeschäfte, d.h. auf einzelne Relationen gekennzeichnet sein. Die **Kontrollmöglichkeit** ist bei einem Equity Joint-Venture stark von den Eigentumsverhältnissen abhängig, liegt jedoch zwischen der eines rein vertraglichen und eines individuellen Engagements.²³¹ Hier kann insbesondere auch ein höherer Einfluss auf die Infra-

- S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 64; Anderson, E., Gatignon, H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, a.a.O., S. 5.
- ²²⁶ Vgl. Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, a.a.O., S. 119; Macharzina, K., Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, a.a.O., S. 740.
- ²²⁷ Die beiden Vertragspartner tragen in diesem Fall gemeinsam die Kosten der Leistungserstellung; vgl. Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 67.
- ²²⁸ Vgl. hierzu u.a. Beamish, P.W., Banks, J.C., Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise, in: JIBS, Vol. 18/2, 1987, S. 1-16; Geringer, J.M., Hebert, L., Control and Performance of International Joint Ventures, a.a.O., S. 235-254; Hennart, J.-F., A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures, in: SMJ, Vol. 9/4, 1988, S. 361-374; Kogut, B., A Study of Life Cycle of Joint Ventures, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (Hrsg.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington/MA 1987, S. 169-186.
- ²²⁹ Vgl. Pausenberger, E., Nöcker, R., Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, a.a.O., S. 397; Pausenberger, E., Unternehmenszusammenschlüsse, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 4440; vgl. zu den Eigenschaften von Equity Joint-Ventures auch Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 128f.
- ²³⁰ Vgl. Erramilli, M.K., Rao, C.P., Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge, a.a.O., S. 140; Macharzina, K., Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, a.a.O., S. 739.
- ²³¹ Grundsätzlich werden hier Unternehmenseigentum und Managementkontrolle geteilt, jedoch bietet die Mehrheitsbeteiligung gegenüber der Minderheitsbeteiligung neben einer Partizipation an den Marktkenntnissen des ausländischen Partners die Möglichkeit, den Markteintritt stärker an den eigenen Unternehmenszielen auszurichten, d.h. eine höhere Kontrolle auszuüben; vgl. Poes, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, Wien 1994, S. 104; Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, a.a.O., S. 119. Vgl. zur grundsätzlichen Bedeutung der Kontrolle in internationalen Joint Ventures auch Poes, C., Die Bedeutung der Kontrolle in internationalen Joint Ventures, in: Macharzina, K., Macharzina, M., Macharzina, S. (Hrsg.), International Management, S. 119-130.

struktur und damit auf die Prozessgestaltung ausgeübt werden. Überdies bieten Equity Joint-Ventures die Möglichkeit, an den jeweiligen Marktkenntnissen des Partners zu partizipieren.²³² Entsprechend der Kontrollmöglichkeit rangieren Verlustrisiko und **Ressourcenbedarf** ebenfalls im **mittleren Bereich**, sind jedoch in jedem Falle höher als bei rein vertraglichen Kooperationen zu bewerten.²³³

Der Kooperationsform **strategische Allianz** wurde in den vergangenen Jahren aus praktischer und wissenschaftlicher Perspektive vor allem im internationalen Zusammenhang sehr hohe Aufmerksamkeit zuteil.²³⁴ So gingen Unternehmen verstärkt Kooperationen insbesondere mit ihren Konkurrenten ein und lösten teilweise eine regelrechte „Allianz-Euphorie“ aus.²³⁵ Der Begriff wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur seit Mitte der achtziger Jahre verwendet, ohne dass sich bis heute eine einheitliche Definition herausgebildet hat. Es handelt sich hierbei um eine langfristig angelegte Form der Unternehmenskooperation, bei der rechtlich selbständige Unternehmen auf bestimmten Gebieten unter teilweiser Aufgabe ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit insofern zusammenarbeiten, als dass sie im Bereich der Zusammenarbeit²³⁶ ihre eigenen Absichten zugunsten gemeinsamer, ü-

nalen Joint-Ventures Geringer, J.M., Hebert, L., Control and Performance of International Joint-Ventures, in: JIBS, Nr. 2, S. 235-254.

²³² Vgl. z.B. Poes, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, a.a.O., S. 104.

²³³ Vgl. Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, a.a.O., S. 120; Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 67; Erramilli, M.K., Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, a.a.O., 1993, S. 20f.; Poes, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, a.a.O., S. 104. Hier sind insbesondere (Overhead-)Kosten für die Führung des Gemeinschaftsunternehmens (inkl. der Überwindung kulturell bedingter Diskrepanzen) sowie der Kosten für den Aufbau einer entsprechenden Unternehmensinfrastruktur (z.B. Gebäude, DV-Systeme, Informationen) anzuführen.

²³⁴ Vgl. u.a. Netzer, F., Strategische Allianzen im Luftverkehr: Nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung, a.a.O., S. 2f.; Meffert, H., Netzer, F., Formen strategischer Netzwerke und Implikationen für das Marketing, Arbeitspapier Nr. 109, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1997, S. 1; Gahl, A., Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin 1991, S. 1f.; Basedow, J., Jung, C., Strategische Allianzen: Die Vernetzung der Weltwirtschaft durch projektbezogene Kooperation im deutschen und europäischen Wettbewerbsrecht, München 1993, S. 1f.; Beamish, P.W., Introduction, in: Beamish, P.W. (Hrsg.), Strategische Allianzen, Massachusetts 1998; Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K., Collaborate With Your Competitors – and Win, in: HBR, Nr. 1, 1989, S. 133-139.

²³⁵ Vgl. z.B. Gerlach, M., Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm, in: CMR, Nr. 3, 1987, S. 126f.; Taucher, G., Der dornige Weg strategischer Allianzen, in: Harvard Manager, Nr. 3, 1988, S. 86f.; Weiss, S.E., Creating the GM-Toyota Joint-Venture: A Case in Complex Negotiation, in: CWB, Nr. 2, 1987, S. 23f.

²³⁶ Eine Eigenschaft strategischer Allianzen ist der Geschäftsfeldbezug; vgl. stellvertretend Backhaus, K., Piltz, K., Strategische Allianzen – Eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: Sonderheft ZfbF, Nr. 27, 1990, S. 21f.; Pausenberger, E., Nöcker, R., Kooperative Formen der

bergeordneter Interessen zurückstellen.²³⁷ Sie verfolgen dabei vor allem das Ziel, über den gemeinsamen Einsatz ihrer Ressourcen und den gegenseitigen Zugang zu wettbewerbsrelevantem Know-how **Wettbewerbsvorteile** zu realisieren und **Erfolgspotenziale** aufzubauen.²³⁸ In Abhängigkeit verschiedener Merkmale²³⁹ existiert eine Vielzahl von Ausgestaltungsformen strategischer Allianzen. Entscheidender Faktor ist der Kooperationsgegenstand, der sich auf einzelne Funktionen wie Marketing und Vertrieb fokussieren oder auch auf übergreifende Aktivitäten wie Einkauf oder Forschung und Entwicklung beziehen kann.²⁴⁰ Insbesondere hinsicht-

-
- Auslandsmarktbearbeitung, a.a.O., S. 397. Als Geschäftsfeld kann hinsichtlich des vorliegenden Untersuchungsgegenstands der Schienenpersonenfernverkehr angesehen werden; vgl. hierzu die analoge Kennzeichnung des Flugverkehrs durch Netzer, F., *Strategische Allianzen: Nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung*, a.a.O., S. 13. Wird der Personenfernverkehrsbereich innerhalb der i.d.R. vertikal integrierten Schienenverkehrsunternehmen eigenständiges Unternehmen bezeichnet, lässt sich für das vorliegende Problem auch der Begriff des strategischen Netzwerkes anwenden, das nicht die Eingrenzung durch den Geschäftsfieldbezug beinhaltet; vgl. hierzu insbesondere Sydow, J., *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden 1992, S. 82. An dieser Stelle soll der Begriff der strategischen Allianz Anwendung finden. Der Begriff des strategischen Netzwerkes wird insbesondere im Zusammenhang mit multilateralen Verbindungen verwendet; vgl. insbesondere Kutschker, M., Mösslang, A., *Kooperationen als Mittel der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen*, a.a.O., S. 327f.; Meffert, H., Netzer, F., *Formen strategischer Netzwerke und Implikationen für das Marketing*, a.a.O., S. 1f.
- ²³⁷ Vgl. Meffert, H., Netzer, F., *Formen strategischer Netzwerke und Implikationen für das Marketing*, a.a.O., S. 1; Meffert, H., Bolz, J., *Internationales Marketing-Management*, a.a.O., S. 130f.; Meffert, H., *Einführung in die Themenstellung*, in: Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), *Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen – Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen*, a.a.O., S. 2.
- ²³⁸ Vgl. Hungenberg, Harald, *Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen*, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, a.a.O., S. 5; Pausenberger, E., Nöcker, R., *Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung*, a.a.O., S. 397; Meffert, H., Bolz, J., *Internationales Marketing-Management*, a.a.O., S. 130f.; Bronder, C., Pritzl, R., *Leitfaden für strategische Allianzen*, in: HBM, *Sonderheft Strategische Allianzen*, o.J., S. 26f.; Hamel, G., *Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, in: SMJ, Nr. 3, 1991, S. 83-103; Welge, M.K., Al-Laham, A., *Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategischen Allianzen*, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 555; Sydow, J., *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, a.a.O., S. 119.
- ²³⁹ Beispielfhaft seien an dieser Stelle die Anzahl der Kooperationspartner, die Regionalstruktur, die rechtlich-formale Gestaltung, die Arten der leistungswirtschaftlichen Verknüpfung, Kooperationsgegenstand und –reichweite sowie der zeitliche Horizont der Kooperation genannt; vgl. stellvertretend Pausenberger, E., Nöcker, R., *Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung*, a.a.O., S. 397f.; Riehle, W. Ziele, Formen und Erfolgsmerkmale Strategischer Allianzen, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 585.
- ²⁴⁰ Die Suche nach Wettbewerbsvorteilen kann sich dabei grundsätzlich an der Wertkette des Unternehmens orientieren; vgl. Porter, M.E., *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, a.a.O., S. 63ff.; Meffert, H., Netzer, F., *Formen strategischer Netzwerke und Implikationen für das Marketing*, a.a.O., S. 22f.; Kaspar, C., *Strategische Allianzen im Verkehr als wichtige Instrumente des Kooperationsmanagements*, in: DVWG (Hrsg.), *Strategische Allianzen im Bereich Transport – Verkehr – Logistik*, Schriftenreihe der DVWG, B210, Bergisch-Gladbach 1999, S. 70f.

lich der Abgrenzung strategischer Allianzen zu Equity Joint-Ventures bestehen differierende Auffassungen.²⁴¹ Im vorliegenden Fall soll die strategische Allianz durch eine intensive (horizontale) Partnerschaft mit anderen Schienenverkehrsunternehmen auf **mehreren Kooperationsfeldern** (ggf. hinsichtlich des Gesamtgeschäfts) charakterisiert werden²⁴², wodurch sie sich vor allem vom relationsbezogenen Joint-Venture abgrenzt. Zudem ist eine **Kapitalbeteiligung** bei einer strategischen Allianz **nicht verpflichtend**, so dass sie hier eher stabilisierenden denn direkt entscheidungsrelevanten Charakter besitzt.²⁴³

Als Extremausprägung einer strategischen Allianz im Hinblick auf die Kapitalbeteiligung kann die **Akquisition** angesehen werden.²⁴⁴ Durch sie kann eine vollständige Kontrolle über die materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände des übernommenen Unternehmens erlangt werden.²⁴⁵ Voraussetzungen für die Akquisition sind zum einen die Verfügbarkeit geeigneter Akquisitionsobjekte, d.h. die vollzogene (materielle) Privatisierung der bisherigen Staatsbahn²⁴⁶, und zum anderen die

²⁴¹ So sind zahlreiche Autoren der Meinung, dass sich strategische Allianzen in Abgrenzung zum Equity-Joint-Venture durch einen niedrigen Eigenkapitalanteil auszeichnen, der die Entscheidungsfindung des Partners nur marginal beeinflusst; vgl. hierzu insbesondere Oviatt, B.M., McDougall, P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, in: JIBS, Vol. 25/1, 1994, S. 45ff.; Moon, C.H., *The Choice of Entry Mode and Theories of Foreign Direct Investment*, a.a.O., S. 46. Andere gehen davon aus, dass die strategische Allianz eher globalen Charakter aufweist, Equity Joint-Ventures dagegen länderspezifische Markteintrittsformen repräsentieren; vgl. Root, F.R., *Entry Strategies for International Markets*, a.a.O., S. 157; Moxon, R.W., Geringer, J.M., *Multinational Ventures in the Commercial Aircraft Industry*, in: *The CWB*, Nr. 2, 1985, S. 55ff. Andere Autoren konstatieren, dass das Joint-Venture eher durch formale Elemente (Kapitalbeteiligung, juristische Einheit) gekennzeichnet ist im Gegensatz zur an inhaltlichen Aspekten orientierten Definition der strategischen Allianz; vgl. z.B. Pausenberger, E., Nöcker, R., *Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung*, a.a.O., S. 397.

²⁴² Riehle spricht in diesem Zusammenhang von der Erschließung von Erfolgspotenzialen auf mehreren Arbeitsgebieten, ggf. auch für die gesamte Geschäftsbreite; vgl. Riehle, W. *Ziele, Formen und Erfolgsmerkmale Strategischer Allianzen*, a.a.O., S. 587; vgl. hierzu auch Hemm, H., Diesch, P., *Internationale Kooperationen und strategische Allianzen – Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unternehmerischer Partnerschaft*, a.a.O., S. 533.

²⁴³ Vgl. z.B. Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), *Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen – Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen*, a.a.O., S. 64.

²⁴⁴ Die Akquisition wird im vorliegenden Falle den kooperativen Engagements mit Kapitalbeteiligung zugerechnet, da sich die Markteintrittsoptionen grundsätzlich auf das Verhalten gegenüber den jeweiligen ehemaligen Staatsbahnen beziehen und nach einer erfolgten Akquisition eine Zusammenarbeit zwischen übernehmendem und übernommenen Unternehmen zu verzeichnen ist.

²⁴⁵ Vgl. Czinkota, M.K., Ronkainen, I.A., *International Marketing*, Chicago u.a. 1985, S. 385; Kaspar, C., *Strategische Allianzen im Verkehr als wichtige Instrumente des Kooperationsmanagements*, a.a.O., S. 64.

²⁴⁶ Hierbei ergibt sich möglicherweise das Problem, dass die europäischen Staaten aus wirtschaftspolitischen Gründen die nationale Kontrolle über die Staatsbahnen sicherstellen wollen; vgl. in Analogie zum Luftverkehr Malanik, P., *Strategische Allianzen statt Fusion – Die „sanfte“ Variante des Strukturveränderungsprozesses oder einfach das bessere Konzept?*, in: DVWG (Hrsg.), *Strategische Allianzen im Bereich Transport – Verkehr – Logistik*, Schriftenreihe der DVWG, B210, Bergisch-Gladbach 1999, S. 7.

rechtliche Möglichkeit zur Akquisition eines entsprechenden Unternehmens. Akquisitionen im Schienenverkehrsbereich sind **aus wettbewerbsrechtlicher Sicht** zumindest **bedenklich**, da durch den Zusammenschluss von mehreren (räumlich begrenzten) Monopolen ein noch größeres zusammenhängendes Monopolgebiet entsteht.²⁴⁷ Die Umsetzbarkeit entsprechender Zusammenschlüsse erscheint somit zumindest fraglich. Akquisitionen bieten den Vorteil eines schnellen Aufbaus von Marktpotenzialen gegenüber einer Neugründung und einer hohen Kontrollmöglichkeit sowie einer guten Nutzungs- und Transfermöglichkeit lokalen Know-hows gegenüber vertraglichen Engagements.²⁴⁸ Jedoch wirken sich möglicherweise überbewertete Investments, Integrationsschwierigkeiten, hohe Ressourcenbedarfe und das damit verbundene hohe Risiko nachteilig aus.²⁴⁹

Die Akquisition als Extremform des kooperativen Engagements stellt zugleich die Schnittstelle zum **individuellen Engagement** dar, das grundsätzlich aus Akquisiti-

²⁴⁷ Bereits bei strategischen Allianzen wird i.d.R. von wettbewerbsbeschränkenden Absprachen nach Art. 85 EWGV ausgegangen, die einer Freistellung gemäß Art. 85 Abs. 3 EGV bedürfen. So wurde der Bildung strategischer Allianzen im Luftverkehr nur unter bestimmten, teilweise restriktiven Auflagen zugestimmt. Unternehmenszusammenschlüsse unterliegen außer der Prüfung des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung nach Art. 86 EGV zudem einer einmaligen Prüfung nach der Fusionskontrollverordnung, die zusätzliche Auflagen mit sich bringen kann; vgl. zur wettbewerbsrechtlichen Problematik im Verkehrsbereich u.a. 62. Heinemann, T., Rechtliche Vorgaben für die „2. Stufe Bahnreform“: Europarecht und Wettbewerbsrecht, in: IVW, Vol. 51/5, 1999, S. 176.; Malanik, P., Strategische Allianzen statt Fusion – Die „sanfte“ Variante des Strukturveränderungsprozesses oder einfach das bessere Konzept?, a.a.O., S. 13; Kreis, H.W.R., Strategische Allianzen im Luftverkehr aus der Sicht des EU-Wettbewerbsrechts, a.a.O., S. 106ff.; Jung, C., Wettbewerbsrechtliche Probleme Strategischer Allianzen in der Verkehrswirtschaft, in: DVWG (Hrsg.), Strategische Allianzen im Bereich Transport – Verkehr – Logistik, Schriftenreihe der DVWG, B210, Bergisch-Gladbach 1999, S. 116-145; Kaspar, C., Strategische Allianzen im Verkehr als wichtige Instrumente des Kooperationsmanagements, a.a.O., S. 64; Heimerl, G., Weiger, U. Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 85. Eine Charakterisierung der Akquisition als marktbeherrschend oder wettbewerbsbeschränkend und damit eine eventuelle Untersagung des Unternehmenszusammenschlusses durch die Europäische Kartellbehörde wäre stark von der Definition des relevanten Markts und der Beurteilung der Wettbewerbsbeschränkung abhängig. Bei einer weiten Definition des relevanten Markts im Sinne des gesamten europäischen Personen(fern)verkehrs dürfte eine Akquisition keine marktbeherrschende Stellung implizieren. Wird als relevanter Markt jedoch der europäische Schienenpersonen(fern)verkehr angesehen, so ist eine Einstufung der Marktposition als marktbeherrschend zumindest wahrscheinlicher; vgl. zu dieser Problematik auch Wolf, D., Die Rolle des Bundeskartellamtes auf deregulierten Verkehrsmärkten, in: DVWG (Hrsg.), Wettbewerbspolitik in deregulierten Märkten – Interventionismus oder Laissez Faire?, Schriftenreihe der DVWG, B199, Bergisch-Gladbach 1997, S. 119f.

²⁴⁸ Vgl. u.a. Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business: Strategy and Management, a.a.O., S. 158; Macharzina, K., Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, a.a.O., S. 739

²⁴⁹ Vgl. Kaspar, C., Strategische Allianzen im Verkehr als wichtige Instrumente des Kooperationsmanagements, a.a.O., S. 64; Riehle, W., Ziele, Formen und Erfolgsmerkmale Strategischer Allianzen, a.a.O., S. 592.

on und Eigenaufbau bestehen kann.²⁵⁰ Vollständig im eigenen Eigentum befindliche Tochter- bzw. **Auslandsgesellschaften** stellen die intensivste Form des internationalen Engagements dar.²⁵¹ Im Schienenverkehrsbereich bedeutet ein individuelles Engagement die Erstellung von Schienenverkehrsleistungen auf einer ausländischen Schieneninfrastruktur im **intramodalen Wettbewerb** zum dortigen Schienenverkehrsunternehmen. Da Schienenverkehrsleistungen im grenzüberschreitenden Bereich aufgrund der Simultanität von Produktion und Absatz nur teilweise im Ausland erstellt werden, ist im vorliegenden Fall streng genommen der Begriff der Tochtergesellschaft, die eine Produktion im Ausland vorsieht, nicht zutreffend. Daher soll hier der Begriff des individuellen Engagements bzw. der Individualstrategie oder des wettbewerblichen Eintritts verwendet werden. Zentrale Voraussetzung ist die Existenz einer geeigneten Vertriebsorganisation, die einen Zugang insbesondere zu den ausländischen Kunden ermöglicht. Individuelle Engagements bieten zwar **hohe Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten**, wodurch mögliche Interessenkonflikte mit Partnern bzgl. der Zusammenarbeit vermieden werden können.²⁵² Jedoch sind die Kontrollmöglichkeiten – im Gegensatz zu zahlreichen Dienstleistungsbereichen – **nicht uneingeschränkt**, da die Einflussnahmemöglichkeit auf die Infrastruktur und damit auf die Prozessgestaltung von der entsprechenden Verantwortlichkeit abhängt. Kritisch könnten sich folglich die Marktzugangsmöglichkeiten auswirken²⁵³, die ungeachtet einer weitergehenden Deregulierung zu erwarten sind. Gleichzeitig bestehen bei einem individuellen Eintritt **hohe Ressourcenanforderungen**, die hauptsächlich auf die Überwindung von Diskriminierungen und die Neugewinnung von Kunden zurückzuführen sind. Hohe Verlustrisiken sowie geringe strategische Flexibilität sind die Folge.

²⁵⁰ Vgl. u.a. Riehle, W., Ziele, Formen und Erfolgsmerkmale Strategischer Allianzen, a.a.O., S. 592; Rall, W., Flexible Formen internationaler Organisations-Netze, in: Schmalenbach-Gesellschaft e.V. (Hrsg.), Internationalisierung der Wirtschaft: Eine Herausforderung an Betriebswirtschaft und Unternehmenspraxis, Kongress-Dokumentation des 46. Deutschen Betriebswirte-Tags, 1992, S. 31ff.

²⁵¹ Vgl. u.a. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 129.

²⁵² Vgl. Macharzina, K., Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, a.a.O., S. 739; Erramilli, M.K., Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, a.a.O., S. 20ff.; Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, a.a.O., S. 118; Anderson, E., Gatignon, H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, a.a.O., S. 2ff.

²⁵³ Vgl. Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business: Strategy and Management, a.a.O., S. 157; Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, a.a.O., S. 118f.; Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 63ff. Für einen individuellen Markteintritt im Schienenpersonenfernverkehr besteht derzeit keine zwingende rechtliche Grundlage; vgl. hierzu die späteren Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.2.

Tab. 3 erläutert grundsätzlich mögliche Markteintrittsoptionen im Schienenverkehrsbereich anhand ausgewählter Systematisierungsdimensionen.²⁵⁴

Systematisierungskriterien	Kooperatives Engagement		Individuelles Engagement Intramodaler Wettbewerb
	ohne Kapitalbeteiligung Contractual Jv	mit Kapitalbeteiligung Equity Jv	
Ressourcenbedarf Höhe der spezifischen Investitionen für den Markteintritt im Ausland	gering - mittel	mittel - hoch	sehr hoch
Kontrollmöglichkeit Entscheidungsgewalt über operative und strategische Entscheidungen	gering - mittel	mittel - hoch	hoch
Verlustrisiko Möglichkeit des Verlustes der eingesetzten Ressourcen	gering	hoch	sehr hoch
Flexibilität Anpassungsmöglichkeit an veränderte Rahmenbedingungen	hoch	mittel	gering
Kooperationsabhängigkeit Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen	mittel	hoch	gering
Erfahrungsaufbau Möglichkeit der Partizipation an Marktkenntnissen des Partners	mittel	hoch	gering

Tab. 3: Bewertung potenzieller Markterschließungsformen vor dem Hintergrund ausgewählter Systematisierungsdimensionen

(Quelle: Darstellung in Anlehnung an Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 125; Pues, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, a.a.O, S. 111f.)

Abschließend sind die vorgestellten Gestaltungsoptionen in Abb. 9 zusammengefasst. Analog zur Differenzierung der Marktwahloptionen nach der Marktabdeckung wird eine entsprechende Unterscheidung der Markteintrittsoptionen vorgenommen.

²⁵⁴ Vgl. insbesondere Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 125; Pues, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, a.a.O, S. 111f.; Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business: Strategy and Management, a.a.O., S. 159; Apfelthaler, G., Internationale Markteintrittsstrategien: Unternehmen auf Weltmärkten, a.a.O., S. 132f.; Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 60f.; Erramilli, M.K., Rao, C.P., Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge, a.a.O., S. 140. Die strategische Allianz findet in der vorliegenden Tabelle nicht explizit Berücksichtigung, da sie grundsätzlich ein kooperatives Engagement entweder mit oder ohne Kapitalbeteiligung darstellt, folglich nicht eindeutig zuzuordnen ist. Das in diesem Zusammenhang genannte kooperative Engagement steht hier stellvertretend auch für die strategische Allianz, unabhängig von der Frage der Marktabdeckung.

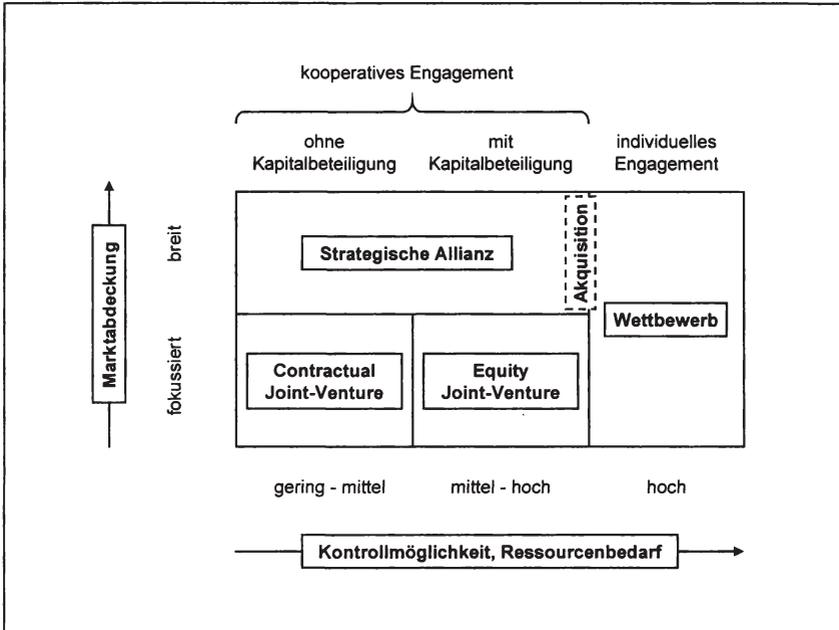


Abb. 9: Markteintrittsoptionen im Hinblick auf das Verhalten gegenüber der (ehemaligen) Staatsbahn

3.2 Einflussfaktoren der Wahl von Markteintrittsformen

Auch bei der Wahl der Markteintrittsoption zeigt sich, dass jene – unabhängig vom gewählten Systematisierungsansatz – vom situativen Kontext abhängig ist, welcher sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren beschreiben lässt.²⁵⁵ Im Folgenden werden umwelt- und unternehmensspezifische Einflussgrößen der Eintrittsform-Entscheidung im Schienenverkehrsbereich diskutiert und schließlich Plausibilitätsaussagen zum Fit der Strategieoptionen zum jeweiligen Kontext abgeleitet.

²⁵⁵ Vgl. stellvertretend Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 142.

3.2.1 Umweltspezifische Einflussfaktoren

Die Relevanz der Unternehmensumwelt wird in nahezu sämtlichen Studien zur Thematik internationaler Markteintrittsstrategien bestätigt.²⁵⁶ Analog zur Differenzierung der umweltspezifischen Einflussfaktoren der Marktwahl soll hier eine Einteilung der umweltbezogenen Einflussgrößen der Markteintrittsform nach ökonomischen, politisch-rechtlichen, kulturellen und technischen Gesichtspunkten erfolgen.

3.2.1.1 Ökonomische Merkmale

Zentrale Bedeutung für die Wahl der Markteintrittsform besitzen marktbezogene Faktoren des Gastlandes wie das **Marktvolumen**, das **Marktpotenzial** und das erwartete **Marktwachstum**²⁵⁷, die positiv mit Investitionsentscheidungen von Unternehmen korrelieren.²⁵⁸ Einschlägige empirische Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass bei kleinen Märkten Erschließungsformen mit geringerem Ressourcenbedarf bevorzugt werden, dass mit der Marktgröße jedoch die Tendenz zu Eintrittsformen mit höheren Bedarfen steigt.²⁵⁹ SABI kommt zum Schluss, dass Engagements mit Kapitalbindungen die Erzielung von Skaleneffekten oder den Aufbau einer langfristigen Marktpräsenz und folglich die Erreichung höherer langfristiger Profitabilität erwarten lassen.²⁶⁰ Liegen allerdings neben einem hohen Marktpotenzial auch hohe Investitionsrisiken vor, so tendieren Unternehmen zur Wahl von Markteintrittsformen mit geringerer Ressourcenbindung.²⁶¹ In ähnlicher Weise

²⁵⁶ Vgl. stellvertretend Erramilli, M.K., Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Market Entry Mode Choice in Service Forms, in: JBR, Vol. 25/4, 1992, S. 263ff.; Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, a.a.O., S. 8ff.

²⁵⁷ Vgl. u.a. Weinstein, A.K., Foreign Investments by Service Firms: The Case of the Multinational Advertising Agency, a.a.O., S. 83ff.; Choi, S.-R., Tschoegl, A.E., Yu, C.-M., Banks and the World's Major Financial Centers 1970-1980, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Nr. 1, 1986, S. 48ff.; Terpstra, V., Yu, C.-M., Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies, a.a.O., S. 33; Erramilli, M.K., Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Market Entry Mode Choice in Service Forms, a.a.O., S. 263ff.

²⁵⁸ Insbesondere das Langzeit-Potenzial ist hierbei zu beachten; vgl. Terpstra, V., Yu, C.M., Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies, a.a.O., S. 39ff.; Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 73.

²⁵⁹ Root spricht in diesem Zusammenhang statt von Formen mit höherer Marktbindung von Formen mit höherem Break-Even-Absatzvolumen; vgl. Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, a.a.O., S. 8. Die These wurde von Erramilli auch für den Dienstleistungsbereich bestätigt; vgl. Erramilli, M.K., Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Foreign Market Entry Mode Choice in Service Firms, a.a.O., S. 271f.

²⁶⁰ Vgl. SABI, M., An Application of the Theory of Foreign Direct Investment to Multinational Banking in LDCs, in: JIBS, Vol. 19/3, 1988, S. 433ff.

²⁶¹ Diese Hypothese, die Wechselbeziehungen zwischen zwei Einflussfaktoren unterstellt, bestätigte sich bei einer Untersuchung von Agarwal und Ramaswami; vgl. Agarwal, S., Ramaswami, S.M., Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, in: JIBS, Vol. 23/1, 1992, S. 19.

konstatieren MÜLLER-STEWENS und LECHNER, dass bei einem hohen erwarteten langfristigen Marktwachstum Formen mit höheren Ressourcenbedarfen eine bessere Möglichkeit bieten, Skaleneffekte zu erzielen und eine langfristig günstige Marktposition zu erreichen.²⁶² In diesem Zusammenhang kommt Driscoll zum Schluss, dass die Kosten zur Erschließung eines stagnierenden oder gar schrumpfenden Markts über Direktinvestitionen im Vergleich zu Formen mit geringerem Ressourcenbedarf hoch sind.²⁶³

Die Wahrnehmung der Qualität von Schienenverkehrsdienstleistungen ist aufgrund des Individualisierungsaspekts in hohem Maße vom Einfluss des Personals abhängig²⁶⁴, woraus grundsätzlich eine eingeschränkte Standardisierbarkeit der Leistung folgt. Mit der Kontrollmöglichkeit über die Leistungserstellung steigt zumindest die Möglichkeit, die Variabilität der Leistung zu beschränken und so die Qualitätswahrnehmung der Kunden in positiver Weise zu beeinflussen. Je höher die zu erreichenden Potenziale und das Wachstum des Markts, desto größere Bedeutung kommt der Qualitätswahrnehmung und Kontrollmöglichkeit zu, die letztlich einen Einfluss auf die Erschließung zusätzlicher Potenziale und die Ausnutzung von Skaleneffekten ausüben. Zwar kann im Rahmen eines individuellen Engagements eine relativ hohe Kontrollmöglichkeit sichergestellt werden. Doch bedingt der individuelle Eintritt in einen Ländermarkt aufgrund der hohen spezifischen Investitionen (wie bspw. Aufbau eines Vertriebssystems, Marketingaufwendungen zur Kundenakquisition) relativ hohe Ressourcenbedarfe, die den Nutzen hoher Kontrollmöglichkeiten hinsichtlich individueller Markteintrittsformen relativieren.

Zudem stellt die Möglichkeit des individuellen Engagements der Konkurrenten im grenzüberschreitenden Verkehr ein Risiko des Verlustes bestehender Volumina für das europäisierende Schienenverkehrsunternehmen dar – insbesondere bei unzureichender Wettbewerbsposition. Die Relevanz der Problematik steigt mit den Volumina, da der Umfang der bedrohten Verkehre zunimmt. Dieses Risiko kann durch eine hohe Bindung des Partners insofern verringert werden, als dass dieser von einem individuellen Eintritt abgehalten werden kann. Bei der Beurteilung der Wirkung der Faktoren Marktvolumen und –potenzial auf die Wahl der Markteintrittsform ist schließlich der Effekt des Erfahrungsaufbaus zu beachten: Je umfangreicher eine Unternehmung in die Zusammenarbeit mit einem ausländischen Partner oder allgemeiner in die Leistungserstellung im Gastland eingebunden ist, desto mehr

²⁶² Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform, a.a.O., S. 241f.

²⁶³ Vgl. Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 73; vgl. hierzu auch Davidson, W.H., The Location of Foreign Direct Investment Activity, a.a.O., S. 9-22.

²⁶⁴ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A 3.2. Jens Röder - 978-3-631-75047-6
Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:53:27AM
via free access

kann an den Marktkenntnissen des Partners partizipiert werden, was tendenziell für die Wahl von kooperativen Formen mit hoher Kontrollmöglichkeit spricht. Zusammenfassend erscheint es bei Existenz eines hohen Marktpotenzials, –volumens oder –wachstums unter sonst gleichen Bedingungen plausibel, kooperative Markteintrittsformen mit hohen Kontrollmöglichkeiten zu wählen.

Neben volumenspezifischen Einflussgrößen sind erlös- und kostenbezogene Faktoren von Relevanz für die Analyse der ökonomischen Marktbedingungen im Hinblick auf die Wahl der Markteintrittsform. Sie stellen einen Indikator für das Gewinnpotenzial eines Engagements im Auslandsmarkt dar. Die erzielbaren **Preise** für Schienenverkehrsleistungen bilden in Verbindung mit dem Marktvolumen die aktuelle Erlössituation im Auslandsmarkt ab und liefern zumindest einen Anhaltspunkt für die realisierbaren Erlöse. Die umweltspezifische **Kostensituation**²⁶⁵ beinhaltet insbesondere die **Gebühren zur Benutzung der Infrastruktur**. Zusätzlich zu den bereits im Rahmen des Marktpotenzials angeführten Argumenten²⁶⁶ kann angemerkt werden, dass bei hohem Erlös- und niedrigem Kostenniveau der Gewinnverteilung zwischen Kooperationspartnern hohe Bedeutung zukommt. Mit der Höhe der Kontrollmöglichkeit steigt grundsätzlich die Einflussmöglichkeit auf die Teilung des erzielten Gewinns (oder Verlusts). Generell besteht bei günstigen Erlös- und Kostenbedingungen unter sonst gleichen Voraussetzungen ein hoher Fit zu kooperativen Eintrittsformen mit hoher Kontrollmöglichkeit.

Neben den marktbezogenen Aspekten sind weiterhin **wettbewerbsbezogene Faktoren** von Bedeutung für die Wahl der Markteintrittsform.²⁶⁷ Insbesondere ein individueller Eintritt des europäisierenden Schienenverkehrsunternehmens in einen ausländischen Ländermarkt ist geprägt von einer Eintrittsgefahr, die vor allem aus

²⁶⁵ Die umweltspezifische Kostensituation wird in der Literatur unter den Begriff der Produktionskosten gefasst; vgl. stellvertretend Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, a.a.O., S. 10.

²⁶⁶ Durch eine hohe Kontrollmöglichkeit kann die Qualitätswahrnehmung der Kunden beeinflusst werden, weshalb sie vor allem bei guten Erlös- und Kostenbedingungen eines Markts generell hohe Relevanz besitzt; vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen in Abschnitt 3.1 dieses Kapitels.

²⁶⁷ Vgl. stellvertretend Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, a.a.O., S. 8f. Aufgrund der vorherrschenden Marktstrukturen kann im Falle der europäischen Schienenverkehrsmärkte zumindest von „potenziellem Wettbewerb“ gesprochen werden. Zwar bestehen in den einzelnen Märkten i.d.R. Monopolstrukturen, jedoch muss die Möglichkeit eines Eintritts von Konkurrenten in den Heimatmarkt die Monopolisten zu entsprechenden Aktionen und Reaktionen veranlassen. Ein Beispiel für die Existenz eines potenziellen Wettbewerbs stellen die Bemühungen der Bahnen dar, die Integration von Infrastruktur und Betrieb aufrecht zu erhalten; vgl. hierzu u.a. o.V., Wie ein Löwe kämpft Vorstandschef Mehdorn um die Schienenstrecken – Bahnreform sorgt kaum für mehr Wettbewerb – DB Konzern hält Netztochter an kurzer Leine, in: Frankfurter Rundschau vom 13.12.2000, S. W14; o.V., Frankreich stellt die Weichen nur in eine Richtung – Liberalisierung des Eisenbahnverkehrs beschäftigt EU-Ministerrat – Paris bremst, in: Frankfurter Rundschau vom 09.12.1999, S. W13.

zu erwartenden Vergeltungsmaßnahmen resultiert.²⁶⁸ Unter **Vergeltungspotenzialen** seien die Möglichkeiten der Auslandsbahn verstanden, dem eintretenden Unternehmen entweder durch einen eigenen Eintritt in den Heimatmarkt des eintretenden Konkurrenten oder durch den Angriff bedeutsamer (grenzüberschreitender) Verkehre zu entgegnen. Indikatoren für eine hohe Vergeltungswahrscheinlichkeit sind grundsätzlich harte Vergeltungsmaßnahmen gegen frühere Eintretende (ggf. auch gegen Eintretende in den anderen Unternehmensbereichen Nah- oder Güterverkehr), umfangreiche Ressourcenverfügbarkeit zur Vergeltung, hohe Etablierungsgrade und Kundenbindungen des Unternehmens sowie ein langsames Wachstum der Branche.²⁶⁹ Hohe Vergeltungspotenziale im Falle eines individuellen Eintritts sind gleichbedeutend mit hohen Ressourcenbedarfen für das eintretende Unternehmen. Insgesamt lässt sich konstatieren, dass bei Existenz hoher Vergeltungspotenziale unter sonst gleichen Bedingungen die Wahl kooperativer Markteintrittsformen plausibel erscheint.

3.2.1.2 Politisch-rechtliche Merkmale

Von besonderem Interesse für den Untersuchungsgegenstand sind die **politisch-rechtlichen Merkmale**, welche sich in der **Deregulierungs- und Privatisierungssituation** der Branche widerspiegeln. Nachfolgend soll der Einfluss dieser Merkmale vor allem im Hinblick auf die Form des Markteintritts genauer analysiert werden.

Deregulierungs- und Privatisierungsmaßnahmen sind Ausdruck einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und eines abnehmenden staatlichen Einflusses auf die Nutzung des volkswirtschaftlichen Produktivvermögens.²⁷⁰ Während die Privatisierung den Einfluss mit Hilfe finanzieller Mittel verändert, setzt die Deregulie-

²⁶⁸ Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/Main und New York 1999, S. 45.

²⁶⁹ Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a.a.O., S. 45f.

²⁷⁰ Vgl. Grosseckettler, H., Privatisierung, Deregulierung und Entbürokratisierung: Zeichen des Zeitgeistes oder ordnungspolitische Daueraufgabe?, Arbeitspapier Nr. 80, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1993, S. 3. Im Zusammenhang mit Deregulierungs- und Privatisierungsmaßnahmen ist der Staat vor allem an einer Senkung der Defizite oder an einer Erhöhung der staatlichen Monopolrenten interessiert; gleichzeitig möchte er jedoch den Einfluss auf die Gestaltung des jeweiligen Dienstleistungsangebots beibehalten; vgl. Ewers, H.-J., Privatisierung und Deregulierung als wirtschaftspolitisches Problem, in: Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Privatisierung öffentlicher Unternehmen – neue Anforderungen an die Führung, a.a.O., S. 10ff. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass „radikale Maßnahmen“, die die Existenz des bisherigen Monopolanbieters bedrohen oder den Einfluss des Staats stark beschränken, weniger wahrscheinlich sind.

nung ordnungspolitische Mittel ein.²⁷¹ Es lassen sich **zwei Formen der Deregulierung** unterscheiden: der (absolute oder relative) Abbau von Bereichen des Sonderwirtschaftsrechts (z.B. die Reduzierung des Katalogs der Ausnahmereiche des GWB²⁷²) und die Einschränkung der Regulierungsintensität in den Bereichen des Sonderwirtschaftsrechts, die insbesondere die Rechte zur Preis-, Rendite- und **Marktzutrittsregulierung** umfasst.²⁷³ Insbesondere infrastrukturgebundenen Dienstleistungen werden Zugangsrestriktionen zugeschrieben²⁷⁴, die bspw. darin bestehen, ausländische Unternehmen generell vom Zugang zur Infrastruktur (und damit zum Markt) auszuschließen, von diesen höhere Zugangsgebühren zu verlangen, den Zugang an bestimmte Bedingungen (z.B. Lizenz, Sicherheitsauflagen) zu knüpfen oder das Angebot bestimmter Zusatzleistungen zu untersagen.²⁷⁵

Die europäische Schienenverkehrsbranche ist seit Beginn der 90er Jahre Gegenstand beginnender Deregulierungsbemühungen im Hinblick auf den Marktzutritt.²⁷⁶ Die in diesem Sinne verabschiedeten EU-Richtlinien sind als europäische Vorgaben für nationale Umsetzungen durch die EU-Mitgliedsstaaten zu verstehen.²⁷⁷ Die Bestimmungen zur Marktzugangsproblematik umfassen die Elemente generelle Zugangsbestimmungen, Lizenzierung, Trassenvergabe und Trassenpreis sowie die

²⁷¹ Vgl. Grosseckter, H., Privatisierung, Deregulierung und Entbürokratisierung: Zeichen des Zeitgeistes oder ordnungspolitische Daueraufgabe?, a.a.O., S. 5.

²⁷² Das GWB enthält eine Aufzählung der Sachverhalte, die nicht als wettbewerbsbeschränkend gewertet werden und daher prinzipiell zulässig sind.

²⁷³ Vgl. Grosseckter, H., Privatisierung, Deregulierung und Entbürokratisierung: Zeichen des Zeitgeistes oder ordnungspolitische Daueraufgabe?, a.a.O., S. 6f. Umgekehrt wird Regulierung generell als Inbegriff aller Beschränkungen für Verfügungen definiert, die Personen über sich selbst, Sachen oder Rechte treffen dürfen; vgl. Deregulierungskommission, Marköffnung und Wettbewerb, Stuttgart 1991, S. 1.

²⁷⁴ Vgl. Hoekman, B., Deregulation, Harmonization, and Liberalization: Implications for the International Marketing of Services, in: Kostecki, M.M. (Hrsg.), Marketing Strategies for Services: Globalization – Client-orientation – Deregulation, New York u.a. 1994, S. 70f. Im Rahmen der Analyse von regulierenden Staatseingriffen führt Hoekman neben der Zugangsdiskriminierung noch quantitative Beschränkungen, tarifäre Eingriffe und die generelle Auslandsmarktpolitik an.

²⁷⁵ Vgl. Hoekman, B., Deregulation, Harmonization, and Liberalization: Implications for the International Marketing of Services, a.a.O., S. 71.

²⁷⁶ Zur Stärkung des Verkehrsträgers Bahn verabschiedete die Europäische Kommission Richtlinien, die eine Deregulierung der europäischen Eisenbahnmärkte, d.h. eine Öffnung der Infrastruktur für neue Anbieter, und eine Privatisierung der Schienenverkehrsunternehmen, d.h. eine privatwirtschaftliche Ausrichtung der Staatsbahnen zum Ziel hatte. Die Anforderungen wurden in den EU-Richtlinien 91/440/EWG, 95/18/EG und 95/19/EG verankert. Zu Beginn des Jahres 2001 wurden die Bestimmungen modifiziert und flossen schließlich in die Richtlinien 2001/12/EG, 2001/13/EG und 2001/14/EG (sog. „Infrastrukturpaket“) ein.

²⁷⁷ Der Wirkungsbereich der europäischen Richtlinien umfasst zwar lediglich die Länder der Europäischen Union, jedoch lehnen sich zahlreiche andere (insbesondere die EU-assozierten) Staaten an diese Bestimmungen an; vgl. GEB, Implementation of directive 91/440/EWG in EU member states and candidates countries, a.a.O., S. 11f.

Trennung von Infrastruktur und Betrieb.²⁷⁸ Tab. 4 liefert eine Übersicht über die für den Schienenpersonenfernverkehr wesentlichen Bestimmungen.

Bestimmung	EU-Richtlinie	Bisherige Bedeutung 91/440/EWG, 95/18/EG, 95/19/EG	Aktuelle Bedeutung 2001/12/EG, 2001/13/EG, 2001/14/EG
Netzzugang	2001/12 (91/440)	Zugang nur für internationale Gruppierungen, d.h. nur in Zusammenarbeit mit einem Schienenverkehrsunternehmen, das Zugangsrechte im jeweiligen Land besitzt	Keine wesentlichen Änderungen; Beschränkung des über den grenzüberschreitenden Verkehr hinaus gehenden Zugangs auf Gegenseitigkeit möglich
Vertikale Trennung	2001/12 (91/440)	Rechnerische, d.h. buchhalterische Trennung von Infrastruktur und Betrieb	Institutionelle Trennung von Infrastruktur und Betrieb empfohlen, mindestens jedoch Einrichtung einer unabhängigen Regulierungsbehörde gefordert
Lizenzierung	2001/13 (95/18)	Lizenzvergabe an internationale Gruppierungen; faktische Diskriminierung möglich	EU-weite Gültigkeit von Lizenzen; Ausstellung von Sicherheitszertifikaten durch unabhängige Stelle
Trassenvergabe	2001/14 (95/19)	Trassenvergabe durch Infrastrukturbetreiber; oftmals Vorzugsrechte der Staatsbahn	Trassenvergabe weiterhin durch Infrastrukturbetreiber; Beschwerdemöglichkeit bei Regulierungsbehörde
Trassenpreise	2001/14 (95/19)	Keine entscheidende Einschränkung bei der Festlegung von Trassengebühren; Heimatbahn kann durch Großabnehmertarife bevorzugt werden	Trassenpreise nach Grenzkostenprinzip; Ausnahmeregelungen hinsichtlich der Bepreisung nur bei notwendigen Investitionen in Infrastruktur oder Rollmaterial (bis zur Höhe der Vollkosten)

Tab. 4: Für den Schienenpersonenfernverkehr relevante europäische Richtlinien zur Deregulierung der Schienenverkehrsbranche

(Quelle: Europäische Union (Hrsg.), Richtlinien 2001/12/EG, 2001/13/EG und 2001/14/EG des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 91/440/EWG des Rates, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 75)

Die europäischen Richtlinien wurden zwar formell in allen Mitgliedstaaten der EU und in einigen, insbesondere EU-assoziierten Staaten, in nationales Recht umgesetzt.²⁷⁹ Doch zum einen handelt es sich bei den Bestimmungen um **Minimalan-**

²⁷⁸ Die Marktzugangsproblematik ist insbesondere für einen individuellen Eintritt relevant. Zumindest im grenzüberschreitenden Verkehr ist ein Zugang in Kooperation mit der entsprechenden Nachbarbahn, die i.d.R. eine hohe Kontrollmöglichkeit hinsichtlich des Zugangs zur Infrastruktur verfügt, unabhängig von den Marktzugangsbestimmungen möglich. Beispielsweise leiten Aberle und Hedderich einen Zusammenhang zwischen der Trennungsform von Fahrweg und Transportbetrieb (rechnerisch, organisatorisch und faktisch-institutionell) und der Neigung zur Diskriminierung Dritter ab; vgl. Aberle, G, Hedderich, A., Diskriminierungsfreier Netzzugang bei den Eisenbahnen, in: IVW, Vol. 45, S. 17f. Vgl. zu den Bestandteilen der Marktzugangsproblematik auch Faulhaber, T., Internationalisierungsstrategien im europäischen Schienengüterverkehr, a.a.O., S. 70f.

²⁷⁹ Vgl. Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 75; GEB, Implementation of Directives 91/440, 95/18 and 95/19 in EU Member States and Candidates Countries, a.a.O., S. 3 u. 8.

forderungen, die lediglich sog. „internationalen Gruppierungen“ das Recht zur Durchführung grenzüberschreitender Verkehre gewähren. In Abwesenheit weiterer – neben der Staatsbahn verfügbarer – Kooperationspartner²⁸⁰ ist eine solche Gruppierung jedoch von einer Zusammenarbeit mit der Staatsbahn abhängig. Nationale Binnenverkehre sind nicht Bestandteil der Regelung. Zum anderen ermöglichen nationale Umsetzungen der Richtlinien den Schienenverkehrsanbietern oftmals weitreichende **Diskriminierungsmöglichkeiten** im Vorfeld und während der Leistungserstellung, von denen ausgewählte in Tab. 5 zusammen gestellt sind.²⁸¹ Als eine wichtige Ursache der Diskriminierungspotenziale wird oft die unzureichende Trennung von Infrastruktur und Betrieb angeführt, da diese grundsätzlich die Möglichkeit der Bewahrung von Vorzugsrechten bietet.²⁸² Im Rahmen der kürzlich verabschiedeten Modifikation der EU-Richtlinien²⁸³ wird mit der Forderung nach einer institutionellen Trennung, mindestens jedoch nach der obligatorischen Einrichtung einer Regulierungsbehörde, eine Verschärfung der Bestimmung erzielt.²⁸⁴ Diese zielen vor allem auf den Schienengüterverkehr; deren Wirkung auf die Deregulierung des Schienenpersonen(fern)verkehrsbereiches wird als eher mäßig beurteilt.²⁸⁵

²⁸⁰ Mit Ausnahme von Großbritannien ist die jeweilige Staatsbahn in sämtlichen europäischen Ländern der alleinige Anbieter im Schienenpersonenfernverkehr; vgl. z.B. Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 79.

²⁸¹ SCHWALBACH unterscheidet prinzipiell zwei Formen der Netzzugangsdiskriminierung: die Vergabe der Schienenkapazität und die Trassenpreisbildung; vgl. Schwalbach, M., Wettbewerb auf der Schiene – Die Vergabe von Fahrplantrassen nach der Bahnreform, Mainz 1996, S. 106ff.

²⁸² Vgl. Pällmann, W., Eisenbahnen im Wettbewerb, a.a.O., S. 11; Ewers, H.-J., Illgmann, G., Zwischenbilanz der Bahnreform, a.a.O., S. 18 u. 31; Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bahnreform in Deutschland – Empfehlungen zur weiteren Entwicklung, a.a.O., S. 19; DIW (Hrsg.), Mehr Wettbewerb auf dem Schienennetz der Deutschen Bahn AG erforderlich, in: DIW-Wochenbericht, Nr. 38, 2000, S. 624ff.

²⁸³ Die neuen Richtlinien wurden am 26.02.2001 vom Europäischen Parlament und Rat verabschiedet und sind seit der Veröffentlichung am 15.03.2001 rechtskräftig.

²⁸⁴ Im Rahmen der vorhergehenden Richtlinie 91/440/EWG wurde lediglich eine rechnerische Trennung von Infrastruktur und Betrieb gefordert.

²⁸⁵ Vgl. hierzu Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 85. Der Schienengüterverkehr ist Gegenstand weitgehender Deregulierungsmaßnahmen; hier wurde bspw. die Einrichtung eines definierten, frei zugänglichen Güterverkehrsnetzes (TERFN) beschlossen.

Diskriminierung im Vorfeld der Leistungserstellung	Diskriminierung während der Leistungserstellung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung von technischen Sicherheitserfordernissen, die einen unverhältnismäßig hohen Aufwand für Dritte erfordern ▪ Benachteiligungen bei der Gewährung von Lizenzen, z. B. Verzögerung der Zulassung als Eisenbahnverkehrsunternehmen, kein Recht der Niederlassung ▪ Verweigerung des Zugangs aufgrund von Kapazitätsrestriktionen ▪ Zuweisung von ungünstigen Fahrplanlagen ▪ Ungünstige Anschlussverbindungen oder schlechte Umsteigemöglichkeiten durch entsprechende Fahrplangestaltung der Zubringerverkehre ▪ Festsetzung von Trassenbenutzungsgebühren, die die Staatsbahn über Mengenrabatte begünstigt ▪ Verzögerung der Zulassung von Fahrzeugen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benachteiligungen bei der Bereitstellung von Notfalleleistungen (Verweigerung der Hilfeleistung bei Traktionsausfall oder -schaden) ▪ Benachteiligungen bei der Bereitstellung von Instandhaltungs- oder Reparaturleistungen (Verwehrrung des Zugangs zu Instandhaltungseinrichtungen oder Werkstätten) ▪ Benachteiligungen bei der Bereitstellung von Energie (Verwehrrung des Zugangs zu Tankstellen) ▪ Einwirkung beim effektiven Zugang zur Infrastruktur (Wartezeiten bei Einfahrt in Bahnhof, niedrige Priorität bei Abschnittbenutzung)

Tab. 5: Diskriminierungspotenziale europäischer Staatsbahnen

(Quelle: Eigene Aufstellung in Anlehnung an Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bahnstrukturreform in Deutschland – Empfehlungen zur weiteren Entwicklung, Berlin 1997, S. 4)

Die Diskriminierungsmöglichkeiten der Auslandsbahn stellen einen Indikator für die **Zugangsmöglichkeiten** zum Verkehrsmarkt und somit für dessen Deregulierungsgrad dar. Mit der Höhe der Diskriminierungsmöglichkeiten des Heimatunternehmens steigen die Ressourcenbedarfe für einen individuellen Einstieg. In diesem Zusammenhang sind direkte und indirekte finanzielle Belastungen zu unterscheiden. Den direkten Belastungen sind die höheren Management-Ressourcen (z.B. zur Durchsetzung von Beschwerden oder Klagen wegen Zulassungs- oder Zugangsverweigerung) und der vergleichsweise unproduktive Einsatz von Ressourcen (z.B. durch die Zuweisung ungünstige Fahrplanlagen und Anschlussverbindungen oder eine Verlängerung der Reisezeit) zuzuordnen. Indirekte finanzielle Belastungen bestehen z.B. in höheren Trassenpreisen oder höheren Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen. Der Marktzugang stellt lediglich im Hinblick auf ein Engagement im grenzüberschreitenden Verkehrsmarkt einen Einflussfaktor der Markteintrittsformentscheidung dar, da hier im Gegensatz zum ausländischen Binnenverkehrsmarkt grundsätzlich zwischen den Alternativen eines kooperativen und eines individuellen Engagements ausgewählt werden kann.²⁸⁶ In einem von restriktiven Zugangsmöglichkeiten geprägten Kontext besteht unter sonst gleichen Bedingungen ein hoher Fit zu kooperativen Markteintrittsstrategien.

²⁸⁶ Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.2 dieses Kapitels.
 Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:53:27AM
 via free access

Die **Privatisierung** lässt sich nach einem formellen und einem materiellen Aspekt differenzieren²⁸⁷: Unter einer **formellen Privatisierung** wird die Überführung eines Unternehmens in eine privatwirtschaftliche Rechtsform verstanden, die zwar i.d.R. eine Vorstufe zur materiellen Privatisierung darstellt²⁸⁸, aber per se noch keine Veränderung der Vermögensverhältnisse impliziert.²⁸⁹ Die **materielle Privatisierung** kennzeichnet die Übertragung öffentlichen Vermögens auf private Personen oder Unternehmen, die mit einer Einschränkung der staatlichen Verfügungsgewalt über Ressourcen sowie Privatisierungseinnahmen für den Staat einhergeht.²⁹⁰

Der **Grad der Privatisierung** einer Schienenverkehrsunternehmung und somit der faktische Einfluss des Staates auf deren Entscheidungen²⁹¹ stellt einen Anhaltspunkt für die Möglichkeit einer **kapitalmäßigen Beteiligung** dar. Voraussetzung für eine tatsächliche Entscheidungsübertragung ist die materielle Privatisierung (gleichbedeutend mit einem hohen Privatisierungsgrad), die erst eine vollständige Unabhängigkeit des Schienenverkehrsdienstleistungsanbieters vom Staat sicher stellt.²⁹² Die Existenz einer formellen Privatisierung (entspricht einem mittleren Privatisierungsgrad) lässt zumindest auf die Absicht des Staates schließen, zukünftig

²⁸⁷ Vgl. Grosseckttler, H., Privatisierung, Deregulierung und Entbürokratisierung: Zeichen des Zeitgeistes oder ordnungspolitische Daueraufgabe?, a.a.O., S. 4. Über den Begriff der Privatisierung herrschen in der einschlägigen Literatur unterschiedliche Auffassungen; vgl. für eine Übersicht Schneider, J., Die Privatisierung der Deutschen Bundes- und Reichsbahn: Institutioneller Rahmen – Wertkettenorientiertes Synergiekonzept – Analyse der Infrastrukturgesellschaft, Wiesbaden 1995, S. 153f.

²⁸⁸ Vgl. Schneider, J., Die Privatisierung der Deutschen Bundes- und Reichsbahn: Institutioneller Rahmen – Wertkettenorientiertes Synergiekonzept – Analyse der Infrastrukturgesellschaft, a.a.O., S. 155; Grosseckttler, H., Privatisierung, Deregulierung und Entbürokratisierung: Zeichen des Zeitgeistes oder ordnungspolitische Daueraufgabe?, a.a.O., S. 5.

²⁸⁹ Vgl. u.a. Windisch, R., Privatisierung natürlicher Monopole: Theoretische Grundlagen und Kriterien, in: Windisch, R. (Hrsg.), Privatisierung natürlicher Monopole im Bereich von Bahn, Post und Telekommunikation, Tübingen 1987, S. 17; Grosseckttler, H., Privatisierung, Deregulierung und Entbürokratisierung: Zeichen des Zeitgeistes oder ordnungspolitische Daueraufgabe?, a.a.O., S. 5.

²⁹⁰ Vgl. u.a. Windisch, R., Privatisierung natürlicher Monopole: Theoretische Grundlagen und Kriterien, a.a.O., S. 15f.; Grosseckttler, H., Privatisierung, Deregulierung und Entbürokratisierung: Zeichen des Zeitgeistes oder ordnungspolitische Daueraufgabe?, a.a.O., S. 4.

²⁹¹ Die Unabhängigkeit der Entscheidungen des Schienenverkehrsunternehmens ist einer der Kernbestandteile der 1991 verabschiedeten europäischen Richtlinie 91/440/EWG bzw. der Nachfolgerrichtlinie 2001/12/EG. Demnach soll die Unabhängigkeit der Geschäftsführung der Eisenbahnunternehmen vom Staat gewährleistet sein, um allein marktorientierte Entscheidungen treffen zu können und so die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Verkehrsträgern zu erhöhen. Unterstützend sollte eine Sanierung der Finanzen, d.h. eine Übernahme der Schulden der Eisenbahnverkehrsunternehmen durch den Staat, wirken.

²⁹² Bisher ist dieser Unabhängigkeitsgrad jedoch mit Ausnahme Großbritanniens in keinem europäischen Land realisiert worden; vgl. z.B. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bahnreform in Deutschland – Empfehlungen zur weiteren Entwicklung, a.a.O., S. 23; Pällmann, W., Eisenbahnen im Wettbewerb, a.a.O., S. 11; Institut für Weltwirtschaft (Hrsg.), Die Bahnstrukturreform, Kieler Diskussionsbeiträge Nr. 239, Kiel 1994.

eine vollständige Eigentumsübertragung an private Hände zu vollziehen. Ist eine formelle Privatisierung weder realisiert noch geplant (geringer Privatisierungsgrad), erscheint eine Kapitalbeteiligung privater Wirtschaftssubjekte in absehbarer Zukunft eher unwahrscheinlich. Somit lässt sich konstatieren, dass bei niedrigem Privatisierungsgrad der jeweiligen Auslandsbahn unter sonst gleichen Bedingungen die Möglichkeit einer Wahl kooperativer Engagements mit Kapitalbeteiligung stark eingeschränkt ist.

Viele Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass ein hohes **Länderrisiko** tendenziell die Wahl kooperativer Markterschließungsformen begünstigt.²⁹³ Hinter der Aussage steht die Überlegung, bei hohem (politisch oder wirtschaftlich begründetem) Risiko die Investitionen gering zu halten, da hier der Schaden von Verlusten (z.B. durch Enteignung) höher als bei Formen mit geringerer Ressourcenbindung zu beurteilen ist.²⁹⁴ Eine hohe Instabilität bringt demnach ein hohes wahrgenommenes Risiko mit sich, welches ein Unternehmen vor hohen Ressourcenbindungen im Gastland zurückschrecken lässt. Da das Länderrisiko ohnehin nur diskriminatorischen Charakter bezüglich der osteuropäischen Länder aufweist und das Merkmal bereits bei der Marktwahl Berücksichtigung findet, verbleibt für eine weitere Betrachtung ohnehin eine beschränkte Anzahl an Ländermärkten mit signifikantem Länderrisiko. Weiterhin stellt sich beim Eintritt eines Schienenverkehrsunternehmens in den ausländischen Binnenverkehr nicht die Frage des kooperativen Engagements; hinsichtlich des grenzüberschreitenden Verkehrs wird dem Länderrisiko aufgrund des engen Bezugs zum Heimatmarkt²⁹⁵ lediglich untergeordnete Bedeutung beigemessen. Daher soll das Länderrisiko in der vorliegenden Untersuchung nicht als Einflussfaktor der Wahl der Markteintrittsform berücksichtigt werden.

²⁹³ Vgl. u.a. Gatignon, H., Anderson, E., The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation, in: Journal of Law, Economics, and Organization, Nr. 3, 1988, S. 305ff. Die Aussage wurde für den Dienstleistungsbereich bestätigt und gilt vor allem dann, wenn unternehmensspezifische Ressourcen transaktionsrelevant (hohe Faktorspezifität) sind; vgl. Erramilli, M.K., Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, a.a.O., S. 25 u. S. 32.

²⁹⁴ Vgl. Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, a.a.O., S. 74. In diesem Zusammenhang fanden Kim und Hwang heraus, dass in Ländern mit hohem Risiko Unternehmungen die Markteintrittsform Lizenzen vor Joint-Ventures und eigenen Niederlassungen vorziehen; vgl. Kim, W. Chan, Hwang, P., Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice, a.a.O., S. 29-53. Aus transaktionskostenorientierter Sichtweise stößt man u.U. auf entgegengesetzte Effekte: Bei hoher Bindung an den ausländischen Partner kann insbesondere bei langjähriger Zusammenarbeit ein Abhängigkeitsverhältnis entstehen, das die Flexibilität stark einschränkt. Auch ein mittel- bis langfristiger Wechsel kann mit hohen Kosten verbunden sein; vgl. Anderson, E., Gatignon, H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, a.a.O., S. 14.

²⁹⁵ Eine Durchführung grenzüberschreitender Verkehre erfolgt grundsätzlich aus einem bestehenden (dem Heimat-)Netz heraus und ist nicht notwendigerweise an einen Aufbau von Produktionsanlagen im betreffenden Ländermarkt gebunden.

3.2.1.3 Kulturelle und technische Merkmale

Die „**kulturelle Distanz**“ stellt eine häufig diskutierte Einflussgröße der Wahl von Markteintrittsstrategien dar.²⁹⁶ Eine hohe kulturelle Distanz impliziert hohe Unsicherheiten des Managements gegenüber der anderen Kultur, damit verbunden hohe Informationsbeschaffungskosten²⁹⁷, Schwierigkeiten bei der Übertragung von Marketing, Technologie und Human Resources²⁹⁸ und generell hohe wahrgenommene Risiken.²⁹⁹ Hieraus lässt sich grundsätzlich bei Existenz einer hohen kulturellen Distanz eine eher geringe Bereitschaft des internationalisierenden Unternehmens zu hohen Ressourcenbindungen und damit eine Bevorzugung kooperativer Markteintrittsformen ableiten.³⁰⁰ Die Bedeutung der kulturellen Distanz für die Ableitung der Markteintrittsform im internationalen Schienenverkehrsbereich ist jedoch insofern in Frage zu stellen, als dass kulturelle Besonderheiten vor allem für die Durchführung des ausländischen Binnenverkehrs von Relevanz sind³⁰¹, dort aber neben dem individuellen Eintritt keine Alternative zur Verfügung steht. Analog zum Länderrisiko ist die kulturelle Distanz insbesondere für die Marktwahlentscheidung relevant und wird daher nicht als Einflussfaktor für die Wahl der Markteintrittsform im Schienenverkehrsbereich herangezogen.

Im Hinblick auf die **technischen Merkmale** lässt sich analog zur Marktwahl die **technische Interoperabilität** anführen, deren mangelnde Existenz Anpassungskosten verursacht.³⁰² Eine hohe Interoperabilität der technischen Bedingungen erleichtert zudem die Zusammenarbeit zweier Schienenverkehrsunternehmen in anderen Bereichen als der primären Leistungserstellung, z.B. auf dem Gebiet der

²⁹⁶ Vgl. Erramilli, M.K., Rao, C.P., Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge, a.a.O., S. 135f.; Erramilli, M.K., The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, a.a.O., S. 479f.; Hübner, C., Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze, a.a.O., S. 232.

²⁹⁷ Vgl. Hübner, C., Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze, a.a.O., S. 232.

²⁹⁸ Vgl. hierzu Davidson, W.H., The Location of Foreign Direct Investment Activity, a.a.O., S. 9-22.

²⁹⁹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 2.2.1.3 dieses Kapitels.

³⁰⁰ Vgl. u.a. Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, a.a.O., S. 11 u. 31f.; Gatignon, H., Anderson, E., The Multinational Corporations' Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation, a.a.O., S. 305-336; Kogut, B., Singh, H., The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, a.a.O., S. 411-432; Erramilli, M.K.; Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, a.a.O., S. 30.

³⁰¹ Dieser Aussage liegt die Prämisse zugrunde, dass die Beförderung im grenzüberschreitenden Verkehr i.d.R. unterschiedliche Nationalitäten und damit Kulturen betrifft, so dass sich eine kulturell bedingte Differenzierung mit Hilfe des Partners ohnehin nur eingeschränkte Wirkung erzielen.

³⁰² Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.4.3 dieses Kapitels.

Ressourcenbereitstellung (Lokpools), der gemeinsamen Spezifikation und Beschaffung von Fahrzeugen³⁰³ oder der gemeinsamen Forschung und Entwicklung im Infrastrukturbereich (z.B. Signaltechnik). Somit beeinflusst die Interoperabilität auch den Ressourcenbedarf bei weitergehender Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen in positiver Weise. Mögliche kostenwirksame Effekte sind niedrigere F&E-Aufwendungen (durch gemeinsame Spezifikation), niedrigere mengenbezogene Einkaufspreise (durch gemeinsame Beschaffung) und niedrigere Betriebskosten (durch den optimalen Einsatz der gemeinsamen Fahrzeugressourcen). Eine hohe Kontrollmöglichkeit sichert die Nutzung jener Effekte. Insgesamt lässt die Existenz einer hohen technischen Interoperabilität unter sonst gleichen Bedingungen kooperative Eintrittsformen mit höheren Kontrollmöglichkeiten plausibel erscheinen.

3.2.2 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren

In der wissenschaftlichen Literatur hat sich weitgehend bestätigt, dass neben umweltspezifischen Merkmalen auch unternehmensbezogene Kontextfaktoren entscheidungsrelevant für die Wahl der Markteintrittsform sind.³⁰⁴ Im Hinblick auf die Markteintrittsformentscheidung implizieren die unternehmensbezogenen Einflussfaktoren **Empfehlungen genereller Natur**. Während externe Kontextvariablen aus Sicht des Unternehmens kaum gestalt- und veränderbar sind, können unternehmensinterne Bedingungen **durch die Entscheidungsträger** im Unternehmen zumindest mittelbar **beeinflusst** werden.³⁰⁵

Grundsätzlich spiegeln unternehmensspezifische Einflussfaktoren die situative Konstellation der (physischen, finanziellen und organisationalen) **Ressourcen** des Unternehmens wider.³⁰⁶ Damit gehen sie auf den ressourcenorientierten Ansatz³⁰⁷

³⁰³ Bei vergleichbaren Strom- sowie Leit- und Betriebssystemen verursachen die Fahrzeuge nur geringe Differenzierung und letztlich geringe Zusatz- oder Anpassungskosten und bilden daher eine gute Basis für eine gemeinsame Beschaffung.

³⁰⁴ Vgl. hierzu stellvertretend Poes, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, a.a.O., S. 224.

³⁰⁵ Vgl. Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, a.a.O., S. 112.

³⁰⁶ Vgl. Bamberger, I., Evers, M., Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, a.a.O., S. 112.

³⁰⁷ Der Ressourcenorientierte Ansatz geht insbesondere auf Penrose zurück; vgl. Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, London 1959. Vgl. für einen Überblick und eine Diskussion Andersen, O., *Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*, a.a.O., S. 36ff.; Bamberger, I., Wrona, T., *Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung*, in: ZfbF, Vol. 48, 1996, S. 130ff. Vgl. für eine ausführlichere Darstellung verschiedener Varianten Engelhard, J., Dähn, M., *Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit – Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen*, a.a.O., S. 23ff. Vgl. zu den einzelnen Ansätzen selbst Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Organization for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution*, in: CMR, Vol. 31/1, 1988, S. 54-74; Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston

zurück, der das Unternehmen als Bündel von einzigartigen materiellen und immateriellen Ressourcen und Kompetenzen versteht, die die grundlegende Basis für die Schaffung, Entwicklung und Nutzung von **Erfolgspotenzialen** bilden.

Im Folgenden sollen zwei potenzielle Faktoren im Hinblick auf ihren Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsform untersucht werden. Nach der Betrachtung der Unternehmensgröße steht die internationale Erfahrung im Mittelpunkt des Interesses.

3.2.2.1 Unternehmensgröße

Weitgehend unbestritten ist in der Literatur die Aussage, dass die Unternehmensressourcen einen kritischen Faktor hinsichtlich der Wahl von Markteintrittsformen darstellen, d.h. dass Unternehmen mit begrenzten Ressourcen in der Wahl der Form beschränkt sind.³⁰⁸ Die Unternehmensgröße, oftmals bezogen auf den Umsatz eines Unternehmens³⁰⁹, repräsentiert hierbei einen zentralen Indikator für die Höhe der verfügbaren Ressourcen und spiegelt die Fähigkeit des Unternehmens wider, im Rahmen einer internationalen Expansion anfallende Kosten und **Risiken zu absorbieren**.³¹⁰ Zahlreiche Autoren begründen die kooperative Erschließung

1991; Doz, Y., Prahalad, D.K., Quality of Management: An Emerging Source of Competitive Advantage, in: Hood, N., Vahlne, J. (Hrsg.), *Strategies in Global Competition*, London u.a. 1988, S. 345-369; Doz, Y., Prahalad, D.K., Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm, in: Ghoshal, S., Westney, D.E. (Hrsg.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, London u.a. 1993, S. 24-50; Hedlund, G., Rolander, D., Action in Heterarchies: New Approaches to Managing the MNC, in: *Managing the Global Firm*, Bartlett, C., Doz, Y., Hedlund, G. (Hrsg.), London u.a. 1990, S. 15-46.

³⁰⁸ Vgl. u.a. Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, a.a.O., S. 14; Edmunds, S.E., Khoury, S.J., Exports: A Necessary Ingredient in the Growth of Small Business Firms, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 24/10, 1986, S. 54-65; Cicic, M., Patterson, P.G., Shoham, A., A Conceptual Model of the Internationalization of Services Firms, a.a.O., S. 92; Berger, M., Uhlmann, L., *Auslandsinvestitionen kleiner und mittlerer Unternehmen: Eine Untersuchung über das Auslandsinvestitionspotenzial kleiner und mittlerer Unternehmen*, Berlin 1995.

³⁰⁹ Vgl. u.a. Müller, S., Kornmeier, M., Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, a.a.O., S. 92f. Agarwal und Ramaswami gehen zudem von einer hohen Korrelation mit anderen Operationalisierungskriterien wie Mitarbeiterzahl oder Gesamtvermögen aus; Agarwal, S., Ramaswami, S.N., Choice of Foreign Market Entry: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, a.a.O., S. 11.

³¹⁰ Vgl. u.a. Kimura, Y., Firm Specific Strategic Advantages and Foreign Direct Investment Behavior of Firms: The Case of Japanese Semi-Conductor Firms, in: *JIBS*, Vol. 20/2, 1989, S. 296ff.; Yu, C.-M., Kiyohiko, I., Oligopolistic Reaction of Foreign Direct Investment: The Case of the U.S. Tire and Textile Industries, in: *Journal of Business Studies*, Vol. 19/3, 1988, S. 449ff.; Terpstra, V., Yu, C.-M., Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies, a.a.O., S. 33ff. Müller-Stewens und Lechner stellen insbesondere auf die Anlaufkosten im Auslandsmarkt (z.B. den Aufbau eines Vertriebsnetzes) ab; vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform, a.a.O., S. 243. Hübner konstatiert, dass ab einer gewissen Größe Investitionsrisiken im Sinne eines unternehmensinternen Portfolio-Managements kompensiert werden können; vgl. Hübner, C., *Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze*, a.a.O., S. 241.

von Auslandsmärkten durch kleinere Unternehmen damit, dass diese nicht über ausreichende Ressourcen zur individuellen Vorgehensweise auf internationalen Märkten verfügen.³¹¹ Ein gemeinsames Engagement erlaubt hingegen die Teilung von Kosten und Risiken sowie eine Nutzung komplementärer Ressourcen und Fähigkeiten, womit die langfristige Unsicherheit auf ein im Vergleich zu individuellen Engagements niedrigeres Kostenniveau reduziert werden kann.³¹² Großen Unternehmen wird zudem eine stärkere **Verhandlungsmacht** bzgl. höherer Eigentums- und Kontrollrechte insbesondere in Ländern mit restriktiven Rahmenbedingungen unterstellt.³¹³ In den meisten Untersuchungen wird der Unternehmensgröße daher generell ein positiver Einfluss auf die Wahl von Markteintrittsformen mit hohen Kontrollmöglichkeiten zugesprochen.³¹⁴

Die Unternehmensgröße steht somit grundsätzlich stellvertretend für Kapitalkraft, Management-Ressourcen und Risikokompensationsmöglichkeiten.³¹⁵ Schienenverkehrsunternehmen unterliegen im Falle eines individuellen Eintritts besonderen Anforderungen hinsichtlich Bedienungshäufigkeit und Markierung, da aus Kundenperspektive eine erhöhte Bekanntheit letztlich Voraussetzung für eine Reduzierung des wahrgenommenen Kaufrisikos ist.³¹⁶ Dies zieht vergleichsweise hohe Aufwen-

³¹¹ Vgl. Agarwal, S., Ramaswami, S.N., Choice of Foreign Market Entry: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, a.a.O., S. 7f.; Contractor, F.J., Lorange, P., Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships, a.a.O., S. 208; Adam, Y., Ong, C.H., Pearson, A.W., Licensing as an Alternative to Foreign Direct Investment – An Empirical Investigation, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 5/1, 1988, S. 32ff.; Goodnow, J.D., Hansz, J.E., Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies, in: JIBS, Vol. 3/1, 1972, S. 38.

³¹² Vgl. u. a. Beamish, P.W., Banks, J.C., Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise, a.a.O., S. 3ff.

³¹³ Vgl. Erramilli, M.K., Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, a.a.O., S. 25; Lecraw, D.J., Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries, in: JIBS, Vol. 15/1, 1984, S. 27ff.

³¹⁴ Vgl. Cavusgil, S.T., Naor, J., Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity, in: JBR, Vol. 15, 1987, S. 221-235; Erramilli, M.K., Rao, C.P., Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, a.a.O., S. 25; Agarwal, S., Ramaswami, S., Choice of Foreign Market Entry Mode. Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, a.a.O., S. 1-28. Erramilli hingegen konnte in einer Studie keinen Einfluss der Unternehmensgröße auf die Wahl der Markteintrittsform feststellen; vgl. Erramilli, M.K., The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, a.a.O., S. 489-491; Sharma, D.D., Overseas Market Entry Strategy: The Technical Consultancy Firms, in: Journal of Global Marketing, Vol. 2/2, 1989, S. 89ff.

³¹⁵ Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die Schienenverkehrsunternehmen insofern unabhängig agieren, als dass eine Kompensation insbesondere der Aufwendungen für Aktivitäten im Ausland nicht durch den Staat erfolgt. Diese Annahme erscheint vor dem Hintergrund, dass der Staat aus versorgungs-, regional-, struktur- und sozialpolitischen Gründen besondere Interessen bzgl. des Heimatmarkts verfolgt, plausibel; vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 134.

³¹⁶ Vgl. hierzu und zu den folgenden Erläuterungen die Ausführungen in Kapitel A 3.2.

dungen für Kommunikation, den Aufbau eines Vertriebssystems und die Kompensation von Diskriminierungs- und Vergeltungsmaßnahmen mit sich, die von kleinen Unternehmen nur eingeschränkt zu bewältigen sind. Umgekehrt steigen mit der Größe des Unternehmens tendenziell die Möglichkeiten, Größenvorteile zu realisieren und selbst Vergeltungs- und Diskriminierungspotenziale aufzubauen.³¹⁷ Schließlich bleibt festzuhalten, dass für kleine Unternehmen unter sonst gleichen Voraussetzungen die Wahl von Markteintrittsformen mit beschränkter Ressourcenbindung plausibel erscheint.

3.2.2.2 Internationale Erfahrung

Die Ergänzung der Ressourcenperspektive um dynamische Aspekte³¹⁸ führt im Rahmen des Dynamic Capability-Ansatzes³¹⁹ zur Berücksichtigung der internationalen Erfahrung als weiteren Einflussfaktor der Markteintrittsform-Entscheidung.³²⁰ Der internationalen Erfahrung wird eine **kritische Rolle** im Rahmen des Internationalisierungsprozesses zugesprochen³²¹: Der Mangel an Informationen und Wissen

³¹⁷ Vgl. hierzu insbesondere Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a.a.O., S. 45f.

³¹⁸ Swoboda konstatiert, dass der Dynamik der Internationalisierung in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird; vgl. Swoboda, B., Dynamische Prozesse der Internationalisierung – Synopse konzeptioneller Überlegungen und empirischer Ergebnisse, in: Marketing- und Management-Transfer, Zeitschrift des Instituts für Handel und Internationales Marketing der Universität des Saarlandes, Oktober 2000, S. 4. Der Übergang von der statischen zur dynamischen Betrachtungsweise erfolgt durch die Einbeziehung der Veränderung der Internationalisierung im Zeitablauf; vgl. u.a. Macharzina, K., Engelhard, J., Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit – Vorüberlegungen zur Konzeption eines Forschungsprogramms, in: Hohenheimer betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 16, Stuttgart 1984, S. 30. Bäurle geht davon aus, dass Dynamik und Veränderungen als Normalzustand angesehen werden müssen, während der Stillstand ein erklärungsbedürftiges Phänomen wäre; vgl. hierzu Bäurle, I., Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte – Besonderheiten – Handhabung, Wiesbaden 1996, S. 28. Für Kutschker bedeutet Internationalisierung Veränderung des Unternehmens in mindestens einer der Dimensionen Anzahl und geografische Distanz der Länder, Art und Umfang der Wertschöpfung sowie Ausmaß der Integration; vgl. Kutschker, M., Internationalisierung der Unternehmensentwicklung, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 45ff.

³¹⁹ Vgl. u.a. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capability and Strategic Management, in: SMJ, Vol. 18/7, 1997, S. 509-534; Madhok, A., Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction of the Firm, in: SMJ, Vol. 18, 1997, S. 39-61; Aulakh, P.S., Kotabe, M., Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets, in: JIBS, Vol. 28, 1997, S. 145-175. Vgl. für einen Überblick und eine kritische Reflexion des Ansatzes Andersen, O., Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, a.a.O., S. 36ff

³²⁰ Vgl. stellvertretend Meffert, H., Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich – Bestandsaufnahme und Perspektiven, a.a.O., S. 509.

³²¹ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.E., The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments, a.a.O., S. 23ff; Erramilli, M.K., The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, a.a.O., S. 496.

über Märkte erhöht das wahrgenommene Risiko für einen Entscheidungsträger. Unternehmen mit geringer internationaler Erfahrung neigen zur Überschätzung der Risiken und Kosten und zur Unterschätzung der Erträge, die aus einem Engagement auf ausländischen Märkten resultieren, und sind daher hohen Ressourcenbindungen gegenüber zurückhaltend eingestellt.³²² Zudem veranlassen wissensmäßige Defizite Unternehmen zum Aufbau von Wissen über externe Quellen und damit zur Wahl kooperativer Markterschließungsformen.³²³ Durch den Aufbau internationaler (Markt-)Erfahrung können **wahrgenommene Risiken** der Auslandsinvestitionen **vermindert** werden³²⁴, da mit zunehmender internationaler Erfahrung Unternehmen die mit einer Internationalisierung verbundenen Schwierigkeiten und Anforderungen besser beurteilen und umsetzen können und mehr Vertrauen in ihre Fähigkeiten bekommen, Risiken und Erträge korrekt einzuschätzen.³²⁵ Verschiedene Autoren vertreten die Meinung, dass ein internationalisierendes Unternehmen **mehrere Phasen** durchläuft³²⁶: So präferieren die Unternehmen zu Beginn ihrer

³²² Vgl. u.a. Davidson, W.H., *The Location of Foreign Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects*, a.a.O., S. 9ff.; Johanson, J., Vahlne, J.E., *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments*, a.a.O., S. 23ff; Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, *Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process*, in: JIBS, Vol. 28/2, 1997, S. 352.

³²³ Vgl. Erramilli, M.K., Rao, C.P., *Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge*, a.a.O., S. 138.

³²⁴ Vgl. Kedia, *Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation*, in: mir, Vol. 26, 1986, S. 33ff.; Davidson, W.H., *The Location of Foreign Direct Investment Activity*, a.a.O., S. 9ff; Cavusgil, S.T., Nevin, J.R., *State of the Art in International Marketing: An Assessment*, in: Enis, B.M., Kenneth, J. (Hrsg.), *Review of Marketing 1981*, Chicago 1981, S. 195ff.

³²⁵ Vgl. hierzu auch Root, F.R., *Entry Strategies for International Markets*, a.a.O., S. 15; Madhok, A., *The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction Costs, Firm Capabilities and Foreign Market Entry Mode*, in: IBR, Vol. 7, 1998, S. 267. Weiss spricht in diesem Kontext von sinkendem Kooperationsbedarf bei zunehmenden internationalen Erfahrungen; vgl. Weiss, C.A., *Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien: Eine transaktionskostenorientierte Analyse*, Wiesbaden 1996, S. 238.

³²⁶ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.E., *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments*, a.a.O., S. 23-32; Johanson, J., Vahlne, J.-E., *The Mechanism of Internationalization*, a.a.O., S. 11-24; Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., *The Internationalization Process of the Firm: Four Swedish Cases*, a.a.O., S. 305ff.; Burton, F.N., Schlegelmilch, B.B., *Profile Analysis of Non-Exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement*, in: mir, Vol. 27, 1987, S. 38ff. Jene evolutionären Ansätze gehen von einem kontinuierlichen, inkrementalen Wandel des Systems aus; vgl. van de Ven, A.H., *Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note*, in: SMJ, Vol. 13, 1992, S. 178f.; van de Ven, A.H., Poole, M.S., *Explaining Development and Change in Organizations*, in: *Academy of Management Research*, Vol. 20/3, 1995, S. 517. Vgl. zur Kritik dieser evolutionär-inkrementalen Modelle Swoboda, B., *Dynamische Prozesse der Internationalisierung – Synopse konzeptioneller Überlegungen und empirischer Ergebnisse*, a.a.O., S. 3; Müller, S., Kornmeier, M., *Internationalisierung von klein- und mittelständischen Unternehmen*, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.), *Jahrbuch der KMU-Forschung 2000*, München 2000, S. 71. Neben diesem evolutionär-inkrementalen Ansatz gehen dialektische Prozesstheorien von revolutionären Prozessschüben aus, die auf unterlassene Anpassungen zurückzuführen sind und einen abrupten Wandel darstellen; vgl. u.a. Macharzina, K., Engelhard, J., *Paradigm Shift in International Business Res-*

Internationalisierungstätigkeit die historisch praktizierten Eintrittsformen und wählen fortwährend Eintrittsformen mit höherer Kontrollmöglichkeit, was – abgesehen von einigen abweichenden Ergebnissen³²⁷ – durch zahlreiche empirischen Untersuchungen belegt wird.³²⁸

Grundsätzlich verlangt jedoch die Erstellung internationaler Schienenverkehrsleistungen aufgrund der notwendigen Integration der Kunden und des prinzipiell vergleichsweise hohen Kaufrisikos³²⁹ die Anpassung an interkulturelle Unterschiede. Insbesondere zu Beginn des Internationalisierungsprozesses, d.h. bei geringer internationaler Erfahrung, bestehen Informationsdefizite hinsichtlich der Nachfragerbedürfnisse und –anforderungen, die eine Akzeptanz durch die ausländischen Kunden bei einem Eintritt im Wettbewerb zur ausländischen Bahn fraglich erscheinen lassen. Auch über Potentiale und Ausschöpfungsgrade auf einzelnen europäischen Relationen sowie Stärken und Schwächen der einzelnen Bahnen herrscht bei mangelnder Erfahrung Ungewissheit. Überdies sind die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen in den europäischen Ländern sowie die entsprechenden wettbewerbsspezifischen Implikationen nur eingeschränkt antizipierbar.³³⁰ Daher

search: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: *mir*, Vol. 31, 1991, S. 23ff.

³²⁷ Bspw. gelangen einige Autoren zur Auffassung, dass keine Beziehung zwischen Erfahrung und Wahl der Markteintrittsform besteht; vgl. Kogut, B., Singh, H., *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, a.a.O., S. 411ff.; Sharma, D.D., Johanson, J., *Technical Consultancy in Internationalization*, a.a.O., S. 20ff. In einigen Veröffentlichungen wurde gar eine negative Beziehung zwischen der internationalen Erfahrung und dem Wunsch nach Kontrolle abgeleitet; vgl. Daniels, J.D., Ogram, E.W., Radebaugh, L.H., *International Business: Environments and Operations*, Reading 1976; Shetty, Y.K., *Managing the Multinational Corporation: European and American Styles*, in: *mir*, Vol. 19/3, 1979, S. 39ff. Erramilli führt beide Tendenzen zusammen und weist empirisch einen nichtlinearen Zusammenhang (U-Form) zwischen internationaler Erfahrung und dem Grad an gewünschter Kontrolle nach. Demnach besteht in der Anfangsphase bei kaum vorliegenden internationalen Erfahrungen Misstrauen gegenüber der fremden Kultur, insbesondere bei hoher kultureller Distanz, was zur Bevorzugung individueller Markterschließungsformen führt. Mit zunehmender Erfahrung öffnen sich Unternehmen verstärkt ausländischen Partnern und wenden sich vermehrt partnerschaftlichen Engagements zu. Schließlich, wenn ausreichend Erfahrung gesammelt werden konnte, besteht eine Präferenz für individuelle Formen; vgl. Erramilli, M.K., *The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms*, a.a.O., S. 484 und die dort aufgeführte Literatur.

³²⁸ Gatignon und Anderson, Erramilli und Rao sowie Davidson zeigen, dass mit der kumulierten internationalen Erfahrung und der Erfahrung im ausgewählten Markt Unternehmen zur Wahl individueller Formen tendieren; vgl. Gatignon, H., Anderson, E., *The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation*, a.a.O., S. 305ff.; Erramilli, M.K., Rao, C.P., *Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge*, a.a.O., S. 138. Vgl. hierzu auch Davidson, W.H., *The Location of Foreign Direct Investment Activity*, a.a.O., S. 9ff.

³²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel A 3.2 sowie A 3.5.

³³⁰ Bspw. sind konkrete Diskriminierungsmöglichkeiten der Heimatbahn hinsichtlich des Marktzugangs nur durch Aktivitäten im betreffenden Ländermarkt beurteilbar, da durch die in den meisten Ländermärkten existente Monopolstellung der Heimatbahn keine Erfahrungen mit dem faktischen Zugang zur Infrastruktur bestehen.

lässt sich zusammenfassend konstatieren, dass bei der Existenz geringer internationaler Erfahrung unter sonst gleichen Bedingungen die Wahl von Markteintrittsformen mit beschränkter Ressourcenbindung plausibel erscheint.

3.3 Zusammenfassende Beurteilung der Wirkung der Einflussfaktoren auf die Wahl der Markteintrittsform

Zusammenfassend lassen sich die Optionen der Wahl von Markteintrittsformen vor dem Hintergrund der identifizierten Einflussfaktoren bewerten. Wie bereits bei der Marktwahl sind auch hier ökonomische Faktoren von besonderer Relevanz. Insbesondere mit dem aktuellen Marktvolumen, dem theoretisch erreichbaren Marktpotenzial und dem erwartetem Marktwachstum steigt der Fit zu kooperativen Strategien mit höherer Kontrollmöglichkeit, wobei ein individueller Eintritt unverhältnismäßig hohe Ressourcenbedarfe erwarten lässt. Erlös- und Kostenniveau wirken sich wie die technischen Bedingungen hauptsächlich auf den Bindungsgrad der Zusammenarbeit mit den Nachbarbahnen aus. Hohe Vergeltungspotenziale lassen entsprechend den aus den politisch-rechtlichen Bedingungen induzierten Diskriminierungspotenzialen unter sonst gleichen Bedingungen die Verwendung kooperativer Formen plausibel erscheinen. Geringe Beteiligungsmöglichkeiten sprechen gegen die Wahl eines kooperativen Engagements mit Kapitalbeteiligung. Somit stellen Vergeltungs-, Diskriminierungs- sowie Beteiligungsmöglichkeiten begrenzende Einflussfaktoren im Hinblick auf die Wahl spezifischer Markteintrittsformen dar.

Die unternehmensinternen Kontextfaktoren Unternehmensgröße und internationale Erfahrung beeinflussen vor allem die unternehmens-, nicht länderspezifische Entscheidung. Beide wirken in erster Linie als Begrenzungsfaktoren: Bei geringen Ausprägungen besteht unter sonst gleichen Voraussetzungen ein Fit zu Eintrittsstrategien mit geringen Kontrollmöglichkeiten. Die Erfahrung stellt insofern eine dynamische Komponente im Entscheidungsprozess dar, als dass mit zunehmender Erfahrung im Zeitablauf die Beschränkung auf geringe Ressourcenbindungen aufgehoben wird.

Kriterien- gruppen		Einflussfaktoren der Wahl von Markteintrittsformen	Ausprä- gung	Vorteilhaftigkeit der Markteintrittsform...		
				nicht kapitalmä- ßige Bindung	kapitalmäßige Bindung	individueller Eintritt
Umweltmerkmale	Ökono- misch	Marktvolumen	hoch	+	++	k.A.
		Marktpotenzial	hoch	+	++	k.A.
		Marktwachstum	hoch	+	++	k.A.
		Preisniveau	hoch	+	++	k.A.
		Kostenniveau	gering	+	++	k.A.
	Vergeltungspotenzial	hoch	k.A.	k.A.	-	
	Politisch- rechtlich	Zugangsmöglichkeit	gering	k.A.	k.A.	-
		Beteiligungsmöglichkeit	gering	k.A.	-	k.A.
Kulturell/ technisch	Kulturelle Distanz	hoch	k.A.	k.A.	-	
	Interoperabilität	hoch	+	++	k.A.	
Unterneh- mensmerkmale	Unternehmensgröße	gering	+	-	--	
	Internationale Erfahrung	gering	+	-	--	

Tab. 6: Übersicht über den Fit zwischen von Markteintrittsformen und unterschiedlichen Kontextfaktoren

4. Die Entscheidung Standardisierung versus Differenzierung im Rahmen der Wahl der Marktbearbeitungsstrategie

4.1 Optionen der Standardisierungsentscheidung

Eine Basisannahme des internationalen Marketing ist, dass Entscheidungen im Rahmen der Marktbearbeitung nicht ländermäßig isoliert, sondern im Gesamtzusammenhang aller bearbeiteten Märkte zu treffen sind.³³¹ In dieser Hinsicht kommt dem Entscheidungsproblem **Standardisierung versus Differenzierung** insbesondere in länderübergreifender Hinsicht zentrale Bedeutung zu.³³² Bolz unterscheidet in diesem Zusammenhang verschiedene Entscheidungstatbestände, die in einem Paradigma der Marketingstandardisierung zusammengefasst sind.³³³ Bzgl. der Fra-

³³¹ Vgl. Bolz, J., Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, a.a.O., S. 4; Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 155.

³³² Vgl. Berndt, R., Altobelli, F., Sander, M., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 89; Bolz, J., Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, a.a.O., S. 4. Das Entscheidungsproblem zählt damit zu den zentralen strategischen Aspekten des internationalen Marketing; vgl. Berndt, R., Altobelli, F., Sander, M., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 158.

³³³ Unter der Marketingstandardisierung versteht man die länderübergreifende Vereinheitlichung der Marketing-Aktivitäten; vgl. Berndt, R., Altobelli, F., Sander, M., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 158. Bolz unterscheidet in seinem Paradigma der Marketingstandardisierung die Dimensionen Raum, Zielgruppen, Intensität, Kontext, Ziele und Objekte; vgl. Bolz, J., Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, a.a.O., S. 5ff.

ge nach dem Objekt³³⁴ der Standardisierung erscheint insbesondere die **Marketingstrategie** von Interesse, da die internationale Marktbearbeitung eine langfristige, über den kurzfristigen Horizont einzelner Instrumentepolitiken hinausgehende Orientierung erfordert.³³⁵

Setzt man sich mit der Standardisierungsproblematik aus einer **ressourcenorientierten Sichtweise** auseinander, so lassen sich insbesondere aus den strategischen Grunddimensionen **Kostenorientierung, Qualitätsorientierung und Innovationsorientierung** Implikationen für Standardisierungs- bzw. **Differenzierungspotenziale** ableiten.³³⁶ Dabei korrespondiert die Kostenorientierung mit einer standardisierten Strategie, während sich die letzten beiden Dimensionen des Wettbewerbsvorteils³³⁷ auf die Differenzierungsstrategie beziehen.³³⁸

³³⁴ Bei der Objektdimension wird zwischen der inhaltlichen und prozessualen (formalen) Ebene einerseits und zwischen der strategisch-konzeptionellen und der operativ-ausführenden Standardisierung andererseits unterschieden; vgl. z.B. Kreutzer, R., Reif für Global Marketing?, in: Absatzwirtschaft, Vol. 10, 1985, S. 146; Jain, S.C., Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypothesis, in: JM, Vol. 53, S. 71; Wieselhuber, N., Strategische Marketingplanung, in: Wieselhuber, N., Töpfer, A. (Hrsg.), Handbuch strategisches Marketing, Landsberg 1984, S. 67ff.; Köhler, R., Zur Verknüpfung strategischer und operativer Marketingpläne, in: Köhler, R. (Hrsg.), Beiträge zum Marketing-Management, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 84ff.

³³⁵ Vgl. insbesondere Fronhoff, B., Die Gestaltung von Marketingstrategien, Bergisch-Gladbach 1986, S. 90ff.; vgl. hierzu auch Kreutzer, R., Global Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, Wiesbaden 1989, S. 31; Beutelmeyer, W., Mühlbacher, W., Standardisierungsgrad der Marketingpolitik transnationaler Unternehmen, Wien 1986, S. 1. Obwohl verschiedene Autoren zeigen, dass die Marketingstrategie ein tendenziell höheres Standardisierungspotenzial aufweist als Marketinginstrumente, setzen sich nur wenige Studien mit der Strategiestandardisierung auseinander; vgl. hierzu z.B. Meffert, H., Voraussetzungen und Implikationen von Globalisierungsstrategien, a.a.O., S. 281; Bolz, J., Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, a.a.O., S. 8. In der anglo-amerikanischen Literatur wird unter Marketing-Strategie vor allem die Ausprägung einzelner bzw. die Kombination mehrerer Marketinginstrumente-Aktivitäten verstanden; vgl. Jain, S.C., International Marketing Management, a.a.O., S. 409ff.; Steffenhagen, H., Der Strategiebegriff in der Marketingplanung: Ein literaturkritisch gestützter Vorschlag zur Verwendung des Ausdrucks „Marketing-Strategie“, Arbeitspapier Nr. 29 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1982.

³³⁶ Vgl. u.a. Bolz, J., Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, a.a.O., S. 130; Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, Arbeitspapier Nr. 123, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1986, S. 24ff.; Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, a.a.O., S. 166. Da die Marktbedeckung bereits im Rahmen der Frage der Marktwahl bzw. der Markteintrittsform berücksichtigt wurde, soll hier eine Konzentration auf die Betrachtung der strategischen Grunddimensionen Kosten-, Qualitäts- und Innovationsorientierung erfolgen; vgl. für eine kritische Diskussion Meffert, H., Voraussetzungen und Implikationen von Globalisierungsstrategien, in: Meffert, H. (Hrsg.), Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 276f.

³³⁷ Von einem Wettbewerbsvorteil kann erst dann gesprochen werden, wenn der Vorteil ein dem Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betrifft, vom Kunden wahrgenommen wird und dauerhaft aufrecht erhalten werden kann; vgl. u.a. Simon, H., Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfa-

Abgesehen von wettbewerbsstrategischen Effekten muss die Formulierung einer internationalen Marktbearbeitungsstrategie grundsätzlich mit dem umweltbezogenen Bedingungsrahmen im Sinne einer **marktorientierten Perspektive** korrespondieren.³³⁹ Eine große **Heterogenität der Unternehmensumwelt** in unterschiedlichen Ländermärkten bedingt die Notwendigkeit der Anpassung (**Differenzierungsnotwendigkeiten**) an den Bedingungsrahmen.³⁴⁰ Daher stand in der Vergangenheit vor allem die Analyse externer Einflussfaktoren im Mittelpunkt der Standardisierungsdebatte.³⁴¹

Führt man beide Gesichtspunkte über die **Dimensionen Differenzierungspotenziale** und **Differenzierungsnotwendigkeiten** zusammen, so lassen sich die verschiedenen Entscheidungsalternativen aufzeigen (vgl. Abb. 10).

higkeit, Stuttgart 1988, S. 4; Homburg, C., Simon, H., Wettbewerbsstrategien, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 2753f. Die Betrachtung von Wettbewerbsvorteilen setzt i.d.R. die Existenz von Wettbewerb voraus. Zwar kann im Schienenpersonenfernverkehrsbereich nicht von (intramodalem) Wettbewerb gesprochen werden, doch lassen auch durch die Berücksichtigung potenzieller Wettbewerbsvorteile Rückschlüsse auf den internationalen Standardisierungsgrad ziehen. Unter der Annahme einer zunehmenden Deregulierung der europäischen Schienenverkehrsbranche kommt der Existenz von Wettbewerbsvorteilen gegenüber international aktiven Konkurrenten wachsende Bedeutung zu. Eine frühzeitige Identifizierung von vorhandenen Defiziten und ein Aufbau von Wettbewerbsvorteilen sichert nicht nur eine langfristige Positionierung im Wettbewerb, sondern auch eine entsprechende Machtposition im Rahmen eines kooperativen Engagements.

³³⁸ Vgl. u.a. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 145; Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, a.a.O., S. 24; Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, a.a.O., S. 166. Vgl. hierzu auch Douglas, S.P., Wind, Y., The Myth of Globalization, a.a.O., S. 24f.; Hambrick, D.C., Lei, D., Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy, in: Academy of Management Journal, Vol. 28/4, 1984, S. 768; Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 208. Die positive Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Wettbewerbsposition unterstreicht die Bedeutung letzterer für die Formulierung von Marktbearbeitungsstrategien; vgl. Raffée, H., Fritz, W., Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich, in: ZfB, Vol. 11, 1991, Sp. 1214.

³³⁹ Die Umweltberücksichtigung gilt als ein Kernproblem des internationalen Managements; vgl. Dülfer, E., Zum Problem der Umweltberücksichtigung im „Internationalen Management“, a.a.O., S. 6f.

³⁴⁰ Vgl. Morrison, A.J., Roth, K., International Business-Level Strategy: The Development of a Holistic Model, in: Negandhi, A.R., Savara, A. (Hrsg.), International Strategic Management, Lexington, 1989, S. 35.

³⁴¹ Vgl. u.a. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 158; Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, a.a.O., S. 26f.

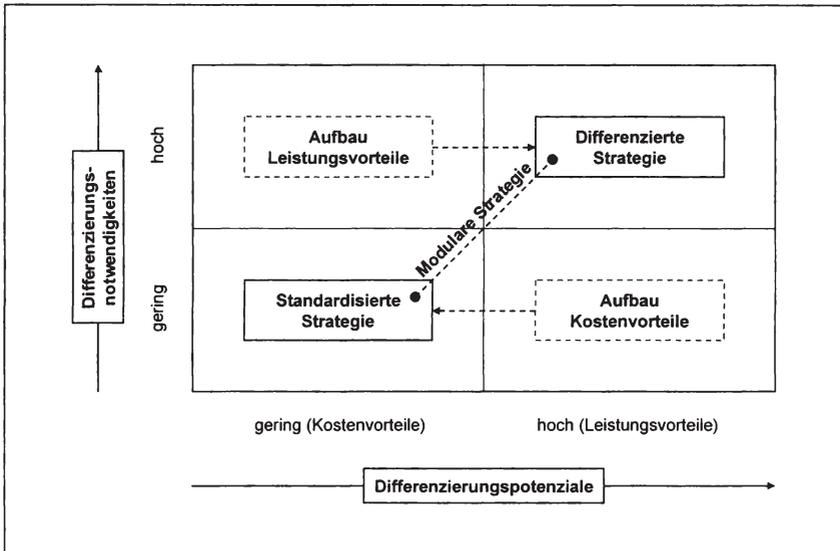


Abb. 10: Matrix zur Ableitung der Marktbearbeitungsstrategie anhand von Differenzierungsvorteilen und -notwendigkeiten

Bei unterschiedlicher Ausprägung der beiden Dimensionen ist es Aufgabe der Unternehmung, – unter der Annahme der Konstanz der Rahmenbedingungen – entsprechende **Wettbewerbsvorteile aufzubauen**.³⁴² Ein „Fit“ zwischen Notwendigkeiten und Potenzialen lässt die Wahl einer standardisierten, differenzierten oder hybriden Strategie plausibel erscheinen.

Die **Preis-Mengen-Strategie** geht i.d.R. mit einer **standardisierten Marktbearbeitung** einher.³⁴³ und zielt darauf ab, umfassende **Kostenvorteile** zu realisieren.³⁴⁴ Eine Fokussierung auf den Preis spiegelt den Aufbau eindimensionaler Präferen-

³⁴² Durch einen Vergleich im Sinne eines Benchmarking insbesondere mit anderen Branchen können Erfahrungen und Ideen anderer Unternehmen genutzt werden, um Leistungslücken systematisch zu schließen; Vgl. Meyer, A., Blümelhuber, C., Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, a.a.O., S. 384.

³⁴³ Vgl. Meffert, H., Wettbewerbsstrategien auf globalen Märkten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 5, 1991, S. 406; Meyer, A., Blümelhuber, C., Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, in: Meffert, H., Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 390.

³⁴⁴ Vgl. z.B. Berndt, R., Altobelli, F., Sander, M., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 175f. Vgl. zu möglichen Kosteneffekten z.B. Meyer, A., Blümelhuber, C., Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, a.a.O., S. 390f.

zen bei den Kunden wider³⁴⁵ und verzichtet weitgehend auf die Erfüllung unterschiedlicher Bedürfnisse. Voraussetzung ist daher die Existenz ähnlicher Bedürfnisstrukturen.³⁴⁶

Die **Präferenzstrategie** basiert auf **Leistungsvorteilen**, die zu einer aus Kundensicht überlegenen Qualitätsposition führen und letztlich der Rechtfertigung höherer Preise dienen.³⁴⁷ Grundsätzlich impliziert diese Strategie eine **Differenzierung** dergestalt, dass entweder Basisleistungen besser und/oder origineller als von den Konkurrenten erbracht werden oder innovative, zusätzliche Merkmale Bestandteil des Angebots sind. Eine Differenzierungsstrategie stützt sich auf den Aufbau mehrdimensionaler Präferenzen beim Kunden³⁴⁸ und versucht, die heterogenen Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen möglichst umfassend zu berücksichtigen.³⁴⁹

Schließlich ist die **hybride Strategie**³⁵⁰ als Kombination aus standardisierter und differenzierter Strategie zu nennen, für deren Relevanz und Erfolgsträchtigkeit es Hinweise gibt.³⁵¹ Grundlage dieser bewusst zu verfolgenden Strategie³⁵² ist das

³⁴⁵ Vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Auflage, München 1993, S. 158.

³⁴⁶ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, a.a.O., S. 192.

³⁴⁷ Vgl. Meyer, A., Blümelhuber, C., Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, a.a.O., S. 393.

³⁴⁸ Vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, a.a.O., S. 158.

³⁴⁹ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, a.a.O., S. 194; Meurer, C., Strategisches internationales Marketing für Dienstleistungen: Dargestellt am Beispiel des Management-Consulting, a.a.O., S. 224.

³⁵⁰ Vgl. Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – State of the Art und Entwicklungsperspektiven, in: Meffert, H., Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 979; Johnson, G., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, 2. Auflage, Englewood Cliffs 1999. Ein anderer in diesem Zusammenhang verwendeter Begriff ist die „Outpacing-Strategie“, die von einer Verknüpfung der Kosten- und Qualitätsführerschaft im Laufe der Branchenentwicklung ausgeht; vgl. Gilbert, X., Strebel, P., Outpacing Strategies, in: IMEDE Perspectives for Managers, 1985, S. 28ff.; Meffert, H., Die Automatisierung und Veredelung von Dienstleistungen – Auswege aus der dienstleistungsinhärenten Produktivitätsschwäche, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Vol. 33/1, 1987, S. 28ff. Heskett hält eine Realisierung von Kostenvorteilen durch eine Standardisierung des Dienstleistungsprozesses bei gleichzeitiger Gewährleistung einer höheren Qualität für möglich; vgl. Heskett, J.L., Managing in the Service Economy, Boston 1986, S. 45ff.

³⁵¹ Meyer und Blümelhuber führen in diesem Zusammenhang das „No-Frills“-Konzept an, das sich z.B. bei Fluggesellschaften erfolgreich durchgesetzt hat; vgl. Meyer, A., Blümelhuber, C., Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, a.a.O., S. 393f.; Meyer, A., Blümelhuber, C., No Frills! Service-Konzepte ohne Wildwuchs und Schnickschnack, in: Absatzwirtschaft, Vol. 38, S. 30-40; vgl. auch Keller, S., Wettbewerbsstrategien gegenüber potenzieller Konkurrenz in bisher regulierten Märkten – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG, unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Münster, Münster 2000, S. 48f.

Angebot günstiger und transparenter Leistungen mit einer hohen Qualität des Leistungskerns.³⁵³ Eine Ausprägung der hybriden Strategie ist die **modulare Strategie**, die eine Standardisierung von Teilkomponenten der Dienstleistung mit ergänzenden kundenindividuellen Zusatzleistungen umfasst.³⁵⁴ Diese zielgruppengerechte Modularisierung des Leistungsspektrums mit „intelligenten“ Differenzierungsoptionen³⁵⁵ bezieht sich in diesem Falle wiederum auf den Vergleich von und die Übertragung auf die ausgewählten Ländermärkte: Bspw. ist ein europaweites Angebot einer Basisleistung mit bestimmten Preis-, Komfort- und Zeit-Mindeststandards denkbar, die durch länderspezifische Zusatzleistungen wie Catering, Multimedia-Anwendungen oder Gepäckträgerservice komplettiert wird.³⁵⁶

4.2 Einflussfaktoren der Standardisierungsentscheidung

Die Relevanz der Strategiealternativen kommt in den strategiespezifischen Schlüsselfaktoren zum Ausdruck, die den Erfolg der Strategie entscheidend beeinflussen.³⁵⁷ Diesen Faktoren lassen sich grundsätzlich alle strategierelevanten internen und externen situativen Einflussgrößen zurechnen. Aufgrund des Ausmaßes und der Komplexität der Einflussfaktoren-Problematik soll hier eine Konzentration auf ausgewählte zentrale umwelt- und unternehmensspezifische Einflussfaktoren erfolgen.³⁵⁸ Europaweite Unterschiede hinsichtlich der Rahmenbedingungen bedingen

³⁵² Vgl. Stonehouse, G. et al., *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, a.a.O., S. 135.

³⁵³ Vgl. Meyer, A., Blümelhuber, C., *Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich*, a.a.O., S. 396ff.

³⁵⁴ Vgl. Meffert, H., *Perspektiven des Marketing im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung*, in: *Der Markenartikel*, Nr. 10, 1986, S. 446; Corsten, H., *Ansatzpunkte für ein Rationalisierungsmanagement von Dienstleistungs-Anbietern*, in: Meyer, A. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Band 1, München 1998, S. 607ff. Modulsysteme werden in der Wissenschaft als Ansatzpunkte einer Synthese von Kosteneffizienz und Bedürfnisbefriedigung angesehen; vgl. Meffert, H., *Klassische Funktionenlehre und marktorientierte Führung – Integrationsperspektive aus Sicht des Marketing*, in: Adam, D. (Hrsg.), *Integration und Flexibilität: Eine Herausforderung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1989, S. 393f.; Endler, D., *Mit Systemen gewinnen?*, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 37/4, 1994, S. 98.

³⁵⁵ Vgl. Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., *Marketing von Verkehrsdienstleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG*, Arbeitspapier Nr. 123, *Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.*, Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1998, S. 23f.

³⁵⁶ Vgl. für eine Übersicht über grundsätzliche Differenzierungsmöglichkeiten im Schienenverkehrsbereich Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., *Marketing von Verkehrsleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG*, a.a.O., S. 25.

³⁵⁷ Vgl. Meffert, H., *Marketing im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen*, a.a.O., S. 25.

³⁵⁸ Vgl. hierzu auch Lensker, P., *Planung und Implementierung standardisierter und differenzierter Sortimentstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels*, Frankfurt a.M., u.a. 1996, S. 49; Jenner, T., *Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller*,

dabei Notwendigkeiten der Standardisierung oder Differenzierung, wohingegen wettbewerbsstrategische Orientierungen Standardisierungs- bzw. Differenzierungspotenziale implizieren.

4.2.1 Umweltspezifische Einflussfaktoren

Aus der situativen Organisationsforschung resultiert die mit dem Begriff „**situationsadäquater Standardisierungsgrad**“³⁵⁹ umschriebene Erkenntnis einer Abhängigkeit des Standardisierungsgrads von der **Ähnlichkeit der** betrachteten Ländermärkte im Hinblick auf ihre wirtschaftlichen, politisch-rechtlichen, kulturellen und konsumentenbezogenen **Rahmenbedingungen**.³⁶⁰

Im Mittelpunkt der **marktbezogenen Einflussgrößen** steht die **Heterogenität der Kundenbedürfnisse**, welche die Standardisierungsmöglichkeiten wesentlich beeinflussen.³⁶¹ Die Abwesenheit von Nachfrageunterschieden erleichtert die Durchsetzung einer länderübergreifend einheitlichen Strategie.³⁶² Im Sinne einer nutzenbezogenen Beurteilung der Schienenverkehrsleistung lassen sich die Elemente Komfort, Pünktlichkeit, Reisezeit, Reisepreis und die Ausgestaltung der Zusatzleistungen heranziehen.³⁶³ Je unterschiedlicher die Erwartungshaltung der Kunden an jene Elemente, desto schwieriger gestaltet sich eine Standardisierung der Leistung.

a.a.O., S. 102; Kromrey, H., Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenverwendung, Opladen 1980, S. 97ff.

359 Vgl. zum Begriff des „situationsadäquaten Standardisierungsgrads“ z.B. Meffert, H., Wettbewerbsstrategische Aspekte der Globalisierung – Status und Perspektiven der länderübergreifenden Integration, in: Haller, M. (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft – Auswirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern u.a. 1992, S. 27.

360 Vgl. Meffert, H., Althans, J., Internationales Marketing, Stuttgart 1982, S. 108; Jain, S.C., Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, a.a.O., S. 71ff.; Douglas, S.P., Wind, Y., The Myth of Globalization, in: CWB, Nr. 4, 1987, S. 19ff.; Friedman, R., Psychological Meaning of Products: A Simplification of the Standardization vs. Adaptation Debate, in: CWB, Vol. 21/2, 1986, S. 97ff.; Doz, Y.L., Bartlett, C.A., Prahalad, C.K., Global Competitive Pressures and Host Country Demands, in: CMR, Vol. 23/3, 1981, S. 63ff.

361 Vgl. Böcker, F., Strategische Konsequenzen des europäischen Binnenmarktes für das Konsumgütermarketing, in: DBW, Vol. 50/5, 1990, S. 671; Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, a.a.O., S. 25.

362 Vgl. Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, a.a.O., S. 25.

363 Vgl. zur einer ausführlichen Darstellung möglicher Einflussfaktoren des Verkehrsmittelwahlhaltens Bamberg, S., Zeit und Geld: Empirische Verhaltensklärung mittels Restriktionen am Beispiel der Verkehrsmittelwahl, in: ZUMA-Nachrichten, Vol. 38, 20. Mai 1006, S. 7ff. Perrey unterscheidet psychografisch-soziodemografische (z.B. Einstellungen, Einkommen), reisebezogene (z.B. Reiseanlass) und verkehrsmittelbezogene Determinanten wie etwa Preis, Verfügbarkeit und Reisezeit; vgl. Perrey, J., Nutzenorientierte Marktsegmentierung: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 3; vgl. auch Wagner, W., Personenverkehr der Deutschen Bundesbahn, Hannover 1991, S. 4ff.

Eng verbunden mit dem Kaufverhalten ist die **ökonomische Situation** der Nachfrager.³⁶⁴ Die Einkommenssituation kann – verglichen mit jener anderer Länder – als Indikator für abweichende ökonomischen Verhältnisse angeführt werden. Abweichende ökonomische Situationen der Nachfrager lassen eine Standardisierung, z.B. in Form eines einheitlichen Preisniveaus, als schwierig erscheinen.

Im Zusammenhang mit länderspezifisch unterschiedlichen Kundenbedürfnissen kommt – insbesondere bei den von hohem Integrationsgrad geprägten Schienenverkehrsdienstleistungen – der kulturellen Anpassung eine gewisse Bedeutung zu. Zum einen sind unterschiedliche kulturell bedingte Kundenanforderungen zu berücksichtigen, zum anderen kann aufgrund der kulturspezifischen Wertevorstellungen und Denkweisen von divergierenden wahrgenommenen Kaufrisiken ausgegangen werden. Die Bedeutung der kulturellen Unterschiede relativiert sich angesichts einer Beschränkung auf den europäischen Raum, wo im Rahmen des europäischen Integrationsprozesses zumindest von einer zunehmenden Angleichung der kulturellen Bedingungen gesprochen werden kann.³⁶⁵

Am Beispiel der politisch-rechtlichen Situation zeigt sich eine enge Verknüpfung zwischen den Entscheidungsfeldern Markteintrittsform und Marktbearbeitungsstrategie. Hohe Asymmetrien bspw. hinsichtlich des Deregulierungsgrads bewirken differierende Zugangsmöglichkeiten. Da diese Unterschiede alleine jedoch nicht in ihrer Konsequenz eine differenzierte Strategie bedingen³⁶⁶, sondern vielmehr Plausibilitätsaussagen bezogen auf die Form des Engagements ermöglichen, sollen die politisch-rechtlichen Unterschiede hier nicht zur Analyse der Standardisierungspotenziale herangezogen werden.

Eine wichtige Rolle bei der Analyse von Differenzierungsnotwendigkeiten spielen **unterschiedliche Infrastrukturvoraussetzungen**.³⁶⁷ Die Anbieter schienengebundener Verkehrsdienstleistungen sind von der Schieneninfrastruktur als Produktionsmedium abhängig. Vor dem Hintergrund nationaler verkehrspolitischer Zielsetzungen, differierenden Prioritäten hinsichtlich der Förderung der einzelnen Verkehrsträger und unterschiedlichen finanziellen Ressourcen der Staaten sind z.T. erhebliche Unterschiede im Hinblick auf Quantität und Qualität des Schienennetzes

³⁶⁴ Vgl. Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, a.a.O., S. 106.

³⁶⁵ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.3 dieses Kapitels.

³⁶⁶ Bspw. können trotz einer Zugangsasymmetrie länderübergreifende Kooperationsstrategien im Sinne einer strategischen Allianz verfolgt werden.

³⁶⁷ Vgl. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 77.

zu konstatieren.³⁶⁸ Die Abweichungen erschweren tendenziell den Einsatz weitgehend standardisierter Potenzialfaktoren wie bspw. bestimmter Zugtypen i.V.m. bestimmten Komfort-, Geschwindigkeits- und letztlich Preisniveaus.

Die teilweise unterschiedlichen Bedingungen im Hinblick auf die technische Interoperabilität bedingen ohnehin Anpassungskosten³⁶⁹, die jedoch vornehmlich Entscheidungsrelevanz für die Auswahl der Märkte besitzen.

4.2.2 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren

Neben umweltspezifischen besitzen auch unternehmensspezifische Faktoren einen Einfluss auf die Marktbearbeitungsstrategie. Zentrale Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang, wie bereits in Abschnitt 4.1 erläutert, den Dimensionen Kosten-, Qualitäts- und Innovationsorientierung zu.³⁷⁰

Eine ausgeprägte **Kostenorientierung** ist vor allem durch die Erzielung niedriger direkter Kosten³⁷¹ und eine hohe Kapazitätsauslastung³⁷² gekennzeichnet bei Stückkosten, die unter dem Niveau anderer internationaler Anbieter liegen. Entscheidend ist hierbei – insbesondere vor dem Hintergrund der Fixkostenproblematik der Schienenverkehrsanbieter – die Nutzung mengenbezogener Kosteneffekte, d.h. von Skalen- und Lerneffekten.³⁷³ Eine hohe zeit- und volumenmäßige Auslastung bestehender Kapazitäten und eine Ausweitung grenzüberschreitender und ausländischer Binnenverkehre sind die Basis für die Reduzierung von anteiligen Fix- und Gemeinkosten und damit für die Realisierung von Economies of Density und Size.³⁷⁴ Liegen entsprechende Kostenvorteile nicht vor, so erscheint unter sonst glei-

³⁶⁸ Vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Verkehrspolitische Handlungserfordernisse für den EU-Beitritt von MOE-Ländern, a.a.O., S. 12ff.

³⁶⁹ Dies gilt unter der Voraussetzung, dass die betrachteten Ländermärkte vorher ausgewählt wurden.

³⁷⁰ Vgl. z.B. Douglas, S.P., Wind, Y., *The Myth of Globalization*, a.a.O., S. 24f.; Hambrick, D.C., Lei, D., *Toward an Empirical Priorization of Contingency Variables for Business Strategy*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 28/4, 1984, S. 768; Kieser, A., Kubicek, H., *Organisation*, a.a.O., S. 208. Die positive Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Wettbewerbsposition unterstreicht die Bedeutung letzterer für die Formulierung von Marktbearbeitungsstrategien; vgl. Raffée, H., Fritz, W., *Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich*, in: *ZfB*, Vol. 11, 1991, Sp. 1214.

³⁷¹ Vgl. u.a. White, R.E., *Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation*, in: *SMJ*, Nr. 7/3, 1986, S. 218; Galbraith, C., Schendel, D., *An Empirical Analysis of Strategy Types*, *SMJ*, Nr. 4, 1983, S. 162.

³⁷² Vgl. u.a. Roth, K., Morrison, A.J., *An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries*, a.a.O., S. 558.

³⁷³ Vgl. Meyer, A., Blümelhuber, C., *Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich*, a.a.O., S. 390f.

³⁷⁴ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A 3.3. Jens Röder - 978-3-631-75047-6

chen Bedingungen die Verfolgung einer standardisierten Strategie zunächst nicht plausibel.³⁷⁵ Sind unter diesen Voraussetzungen die umweltbezogenen Kontextvariablen weitgehend homogen, so empfiehlt sich ein Ausbau entsprechender Vorteile.

Eine intensive **Qualitätsorientierung** birgt Potenzial für Leistungsvorteile³⁷⁶, insbesondere wenn man berücksichtigt, dass derzeit zwischen den europäischen Eisenbahnen z.T. sehr unterschiedliche Qualitätsstandards vorhanden sind.³⁷⁷ Leistungsvorteile können insbesondere auf einem höheren Leistungsniveau, einer besonderen Freundlichkeit des Personals, einer besseren Ausstattung, innovativen (Zusatz-)Leistungen oder stärkeren Marken beruhen.³⁷⁸ Die Erlangung einer aus Kundensicht überlegenen Qualitätsposition stellt sich im Dienstleistungsbereich als komplexes, mehrdimensionales Optimierungsproblem dar.³⁷⁹ Die Integration des Kunden in die Erstellung von Schienenverkehrsdienstleistungen impliziert eine hohe Individualität und Variabilität der Leistung. Dementsprechend ergibt sich eine hohe Bedeutung insbesondere des Personals für die Qualitätswahrnehmung des Kunden. Insgesamt ist bei fehlenden Leistungsvorteilen, die auf einer ausgeprägten Qualitätsorientierung basieren, der Fit zu einer differenzierten Strategie nicht gegeben. Im Falle hoher länderspezifischer Unterschiede hinsichtlich der Rahmenbedingungen erscheint der Aufbau von Qualitätsvorteilen plausibel.

Die **Innovationsorientierung** ist eng mit der Qualitätsorientierung verknüpft. Innovationen können zukünftige Qualitätsvorteile generieren und beeinflussen nachhaltig die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung.³⁸⁰ Eine hohe Innovationsorien-

³⁷⁵ Diese Aussage gilt unter der Voraussetzung einer Wettbewerbssituation. Diese ist zumindest potenziell im Fall des europäischen Schienenverkehrs gegeben; vgl. hierzu auch die Anmerkungen im Abschnitt 4.1 dieses Kapitels.

³⁷⁶ Vgl. Meyer, A., Blümelhuber, C., Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, a.a.O., S. 393.

³⁷⁷ Vgl. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 7.

³⁷⁸ Vgl. Meyer, A., Blümelhuber, C., Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, a.a.O., S. 393.

³⁷⁹ Grundsätzlich bestehen zwischen sämtlichen Wertaktivitäten eines Dienstleistungsunternehmens und den relevanten Qualitätsdimensionen Zusammenhänge, so dass die Realisierung von Qualitätsvorteilen relativ komplex erscheint; vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, a.a.O., S. 178.

³⁸⁰ Vgl. Meyer, A., Blümelhuber, C., Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, a.a.O., S. 393. Einige Autoren schreiben einer ausdrücklichen Innovationsorientierung insbesondere im internationalen Wettbewerb eine außerordentliche Bedeutung bei der Sicherung und beim Ausbau der internationalen Wettbewerbsposition zu; vgl. Segler, K., Basisstrategien im internationalen Marketing, Mannheim 1986, S. 238ff.; Bartlett, C.A., Ghoshal, S., Managing Innovations in the Transnational Corporation, in: Bartlett, C.A., Doz, Y., Hedlund, G. (Hrsg.), Managing the Global Firm, London und New York 1990, S. 246.

tierung ist vor allem durch einen hohen Anteil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen am Umsatz³⁸¹, einen hohen Anteil von Neuprodukten am Produktprogramm³⁸² und eine hohe Pionierorientierung³⁸³ charakterisiert. Die Verwendung der F&E-Intensität als Maßstab für eine Innovationsorientierung erscheint im gegebenen Kontext wegen zu hoher Streueffekte nicht sinnvoll.³⁸⁴ Vielmehr spielt die Existenz innovativer technischer Ausrüstungen eine wesentliche Rolle. Als Indikatoren können bspw. die Verfügbarkeit einer geeigneten Hochgeschwindigkeitstechnologie und die Existenz des entsprechenden Know-hows prozessdurchführender (Koordination, Integration) und –begleitender Art (Spezifikation der Fahrzeuge, Wartung, Bereitstellung) angeführt werden.³⁸⁵ Generell können Wettbewerbsvorteile aus der Entwicklung und Einführung echter Marktinnovationen oder spezieller Leistungsverbünde, sog. „Bundling-Innovationen“, bei denen bereits bestehende Leistungen in neuartiger Weise kombiniert werden, resultieren.³⁸⁶ Bei Abwesenheit

³⁸¹ Vgl. Miller, D., Dröge, C., Toulouse, J.M., Strategic Process and Content as Mediators Between Organizational Context and Structure, in: Academy of Management Journal, Vol. 31/3, 1988, S. 555.

³⁸² Vgl. Douglas, S.P., Rhee, D.K., Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets, JIBS, Vol. 20/3, 1989, S. 437-463.

³⁸³ Vgl. Kirchgorg, M., Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten, Wiesbaden 1990, S. 258.

³⁸⁴ Die Heranziehung der F&E-Intensität als Indikator für die Innovationsorientierung birgt zwei wesentliche Probleme: Zum einen bezieht sich die Forschung und Entwicklung im Schienenverkehrsbereich ausschließlich auf technologische Neuerungen und berücksichtigt nicht die Entwicklung primär leistungsbezogener Innovationen. Zum anderen umfasst sie die Konzeption von Neuerungen für den gesamten Konzern, d.h. auch für die Bereiche Schieneninfrastruktur, Schienengüter- und –nahverkehr. Somit stellt die F&E-Intensität kein geeignetes Kriterium zur Beurteilung der Innovationsorientierung dar.

³⁸⁵ Streng genommen ist die Verfügbarkeit einer Hochgeschwindigkeitstechnologie alleine kein Indikator für die Innovativität des Schienenverkehrsanbieters, da zum einen eher Ausgestaltungsformen, wie z.B. die Neigtechnik, Hinweise auf die Innovativität geben, zum anderen die Entwicklung hauptsächlich durch die Eisenbahnindustrie erfolgt. Dieser Sichtweise soll entgegen gehalten werden, dass auch die F&E-Abteilungen der Bahnen hierfür einen Beitrag leisten. Unter der Maßgabe einer engen Verknüpfung von Innovations- und Qualitätsorientierung soll die Verfügbarkeit einer HGV-Technologie auch vor dem Hintergrund des Qualitätsaspekts betrachtet werden.

³⁸⁶ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, a.a.O., S. 180. Als Beispiele für Neuerungen im Bereich des Schienenverkehrs lassen sich anführen: Haus-zu-Haus-Mobilitätskonzepte mit intelligenter Verknüpfung der Verkehrsträger und durchgehendem Ticketing über die gesamte Transportkette, Innovative Informations-, Kommunikations- und Vertriebskonzepte unter Nutzung moderner Medien (E-Commerce, E-Ticketing) oder neuartige „Value-added-Services“, die in Verbindung mit der Kernleistung angeboten werden und dem Kunden über die eigentliche Beförderungsleistung hinaus Nutzen stiften (z.B. Supermarkt-Waggon, Park-Service, Kinderbetreuung, Multimediaanwendungen); vgl. UIC (Hrsg.), Hochgeschwindigkeit auf Schienen: Erfolge und Perspektiven, Paris 2000, S. 8f.; Deutsche Bahn AG (Hrsg.), Wo stehen wir? Was tun wir? Wo wollen wir hin? Rückblick – Einblick – Ausblick – für eine zukunftsfähige Bahn, Berlin 2001, S. 32 ff. u. S. 50ff.; Laakmann, K., Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb: Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt a.M u.a. 1995, S. 10. Zusatzleistungen können nach der Erwartungshaltung des Konsumenten und dem Grad der Affinität zur Kernleistung systematisiert werden; vgl. Meffert,

von Leistungsvorteilen, die auf einer ausgeprägten Innovationsorientierung basieren, erscheint unter sonst gleichen Bedingungen die Durchsetzung einer differenzierten Strategie nicht plausibel. Sind in diesem Falle starke Diskrepanzen hinsichtlich der länderspezifischen Rahmenbedingungen zu erkennen, so erscheint der Aufbau entsprechender Leistungspotenziale vorteilhaft.

4.3 Zusammenfassende Beurteilung der Wirkung der Einflussfaktoren auf die Standardisierungsentscheidung

Zusammenfassend lässt sich konstatieren (vgl. Tab. 7): Besitzt die Unternehmung einen Kostenvorteil und sind die umweltspezifischen Bedingungen über die zu bearbeitenden Ländermärkte hinweg homogen, so empfiehlt sich eine standardisierte Strategie. Die Verfolgung einer differenzierten Strategie erscheint bei heterogenen Rahmenbedingungen (z.B. unterschiedliche Kundenbedürfnisse mit abweichenden kulturellen und ökonomischen Voraussetzungen oder differierende Infrastrukturbedingungen) und entsprechenden Leistungs- resp. Differenzierungsvorteilen plausibel. Häufig sehen sich Unternehmen Wettbewerbssituationen gegenüber, die eine simultane Verfolgung mehrerer Wettbewerbsvorteile erfordern, um die Marktposition zu sichern. Bei gleichzeitigem Vorliegen von Leistungs- und Kostenvorteilen und sowohl grundsätzlicher Homogenität des Umfeldes als auch vorliegenden länderspezifischen Differenzen erscheinen modulare Strategien als erfolversprechend.³⁸⁷

Kriterien- gruppen	Einflussfakto- ren	Ausprä- gung	Vorteilhaftigkeit der Option...				
			Standar- disierte Strategie	Differen- zierte Strategie	Modu- lare Strategie	Aufbau Kosten- vorteile	Aufbau Leistungs- vorteile
Umwelt- merkmale	Kaufverhalten	homogen	++	-	+/-	++	-
	Ökonomische Situation	homogen	++	-	+/-	++	-
	Infrastrukturbe- dingungen	homogen	++	-	+/-	++	-
Unter- nehmens- merkmale	Kostenvorteile	vorhan- den	++	-	+	k.A.	-
	Leistungs- vorteile	vorhan- den	-	++	+	-	k.A.

Tab. 7: Übersicht über die Vorteilhaftigkeit bestimmter Strategieoptionen bei unterschiedlichen Kontextbedingungen

H., Perrey, J., Schneider, H., Marketing von Verkehrsleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG, a.a.O., S. 26f.

³⁸⁷ Vgl. u.a. Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – State of the Art und Entwicklungsperspektiven, a.a.O., S. 979. Jens Röder - 978-3-631-75047-6

C. Ausgestaltung europäischer Markterschließungsstrategien am Beispiel des Fernverkehrs der Deutschen Bahn AG

1. Das Zielsystem der Deutschen Bahn AG als Ausgangspunkt der Ausgestaltung europäischer Markterschließungsstrategien

Zur marktorientierten Ausrichtung und Führung eines Unternehmens ist die Erarbeitung einer Marketingkonzeption als Ergebnis strategischer Analysen und Planungsprozesse erforderlich.³⁸⁸ Ziele als zukunftsbezogene Vorgaben³⁸⁹ nehmen eine zentrale Rolle innerhalb des unternehmensspezifischen Planungsprozesses ein. Ohne zielorientierte Ausrichtung besteht für die Unternehmens- und Marketingplanung die Gefahr, zu einer reaktiven Anpassung an Umweltveränderungen im Sinne eines „Muddling Through“ zu degenerieren.³⁹⁰

Die Festlegung von Zielen kann erst nach einer Analyse von Umweltbedingungen, Unternehmenspotenzialen, Beziehungen zwischen Umweltchancen und Unternehmensressourcen, kulturellen Wertmaßstäben und Idealen der Unternehmensleitung sowie Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft erfolgen.³⁹¹ Daher sollen im Folgenden zunächst die Ansprüche unterschiedlicher Gruppen an die DB AG diskutiert werden. Hiervon ausgehend werden – unter Berücksichtigung der strategischen Grundorientierung des Managements von Schienenverkehrsdienstleistungsunternehmungen und der sich abzeichnenden Expansionsmöglichkeiten und Absicherungsnotwendigkeiten – die Ziele der Deutschen Bahn AG im europäischen Kontext abgeleitet.

1.1 Die Deutsche Bahn AG im Spannungsfeld der Interessen unterschiedlicher Bezugsgruppen

Unternehmenspolitische Ziele stellen das Ergebnis eines Harmonisierungsprozesses zwischen Ansprüchen unterschiedlicher Bezugsgruppen dar, die jeweils unterschiedliche Interessen bezüglich der Ausrichtung und Entwicklung der Unternehmung verfolgen. Dabei wird die Zielbildung der Deutschen Bahn AG von unter-

³⁸⁸ Vgl. Meffert, H., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 60.

³⁸⁹ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, a.a.O., S. 125.

³⁹⁰ Vgl. Raffée, H., Marktorientierung der BWL zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Die Unternehmung, Vol. 38/1, 1984, S. 67.

³⁹¹ Vgl. insbesondere Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle, Ziele, Methoden, 3. Auflage, Wiesbaden 1993, S. 118; Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, a.a.O., S. 9ff.; vgl. hierzu auch Meffert, H., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 62.

schiedlichen Gruppen beeinflusst³⁹². In diesem Zusammenhang sind die internen Gruppen Mitarbeiter und Eigentümer sowie die externen Gruppen Öffentlichkeit, Zulieferindustrie, internationale Organisationen, Umwelt- und Fahrgastverbände, Gewerkschaften sowie Fremdkapitalgeber zu nennen (vgl. Abb. 11). Im Folgenden sollen die Ansprüche der wesentlichen Bezugsgruppen Mitarbeiter, Eigentümer und Öffentlichkeit vor dem Hintergrund eines internationalen Engagements herausgearbeitet werden.³⁹³

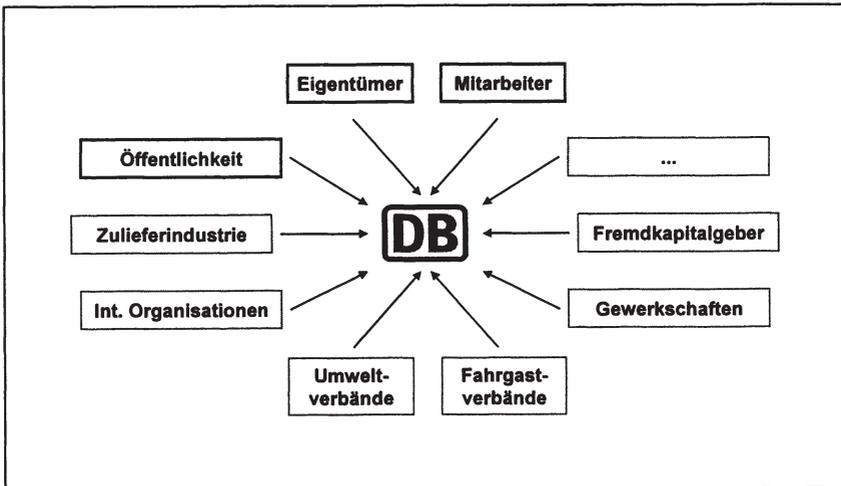


Abb. 11: Die Deutsche Bahn AG im Spannungsfeld unterschiedlicher Anspruchs

Als im Besitz des Bundes befindliches Unternehmen steht die Deutsche Bahn AG im Einflussbereich öffentlicher Anspruchsgruppen³⁹⁴, die ihre Forderungen entwe-

³⁹² Der sog. Stakeholder-Ansatz entspricht einer pluralistisch-gesellschaftsorientierten Zielausrichtung mit langfristiger Nutzenstiftung. Im Gegensatz dazu verfolgt der Shareholder-Ansatz eine eindimensionale Ausrichtung auf die Interessen der Eigentümer im Sinne einer (kurzfristigen) Gewinnmaximierung; vgl. Kaspar, C., Management der Verkehrsunternehmungen, München u.a. 1998, S. 31f.; vgl. zum Stakeholderansatz auch Freeman, R.E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston 1984; vgl. zur Aufstellung der Anspruchsgruppen einer Unternehmung i.A. und ihrer Ziele auch Ulrich, P., Fluri, E. Management: Eine konzentrierte Einführung, 7. Auflage, Bern u.a., 1995, S. 79. Kunden und Konkurrenten werden in Anlehnung an Meffert et al. nicht zu den Anspruchsgruppen der Unternehmung gezählt; vgl. hierzu Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 15f.

³⁹³ Jenen kann ein direkter Einfluss auf die Zielbildung unterstellt werden; vgl. auch Ulrich, P., Fluri, E., Management: Eine konzentrierte Einführung, a.a.O., S. 79.

³⁹⁴ Zumindest üben die entsprechenden Anspruchsgruppen einen größeren Einfluss auf die Unternehmenspolitik aus als dies bei börsennotierten Aktiengesellschaften der Fall ist; vgl. Schnei-

der mittelbar oder unmittelbar durch gezielte Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger vertreten können.³⁹⁵ Der Bund als **Eigentümer** der DB AG übt in Form **verkehrspolitischer Zielsetzungen**³⁹⁶ entscheidenden Einfluss auf deren Unternehmenspolitik aus.³⁹⁷ Kern umwelt- und verkehrspolitischer Anforderungen des Eigentümers ist eine Veränderung des Modal Splits der Verkehrsträger zugunsten der Bahn, das mit dem Schlagwort „**Mehr Verkehr auf die Schiene**“ umschrieben wird.³⁹⁸

Der Bund unterhält in seiner Verantwortung für die Außenpolitik zudem **bilaterale Beziehungen** zu anderen ausländischen Staaten. In diesem Zusammenhang ist er auch an der Gestaltung der **Zusammenarbeit zwischen** den entsprechenden **Staatsbahnen** interessiert, was bspw. auch bilaterale Vereinbarungen zum Ausbau bestimmter grenzüberschreitender Infrastrukturverbindungen umfasst.³⁹⁹ In seiner Rolle als Mitglied der Europäischen Union ist der Staat auch zur **Umsetzung von**

der, H., Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl: Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 18; Kaspar, C., Management der Verkehrsunternehmung, a.a.O., S. 26ff. Es besteht eine enge Verknüpfung zwischen Shareholdern und Stakeholdern, da letztere im Rahmen des politischen Willensbildungsprozesses in Form von Wahlen die Auswahl der Shareholder bestimmen. Vgl. für einen Überblick über die unterschiedlichen Interessensverbände mit weitreichenden Einflussmöglichkeiten Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 13ff.

³⁹⁵ So z.B. im Entscheidungsprozess bei der Bahnreform; vgl. Julitz, L., Bestandsaufnahme Deutsche Bahn: Das Abenteuer einer Privatisierung, Frankfurt a.M. 1998, S. 49ff.

³⁹⁶ Unter die übergeordneten politischen Ziele sind sicherheitspolitische, versorgungspolitische (z.B. die Bedienung wirtschaftsstarker und –schwacher Gebiete), regional- und strukturpolitische Ziele (z.B. die Förderung der Dezentralisierung von Siedlung und Industrie) sowie sozialpolitische Forderungen (wie die Begünstigung bestimmter Bevölkerungsschichten) zu subsumieren; vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 134.

³⁹⁷ Der Bund als Eigentümer kann z.B. über den Aufsichtsrat oder die Bestellung von Vorstandsmitgliedern wesentlichen Einfluss auf die Geschäftspolitik ausüben; vgl. Julitz, L., Bestandsaufnahme Deutsche Bahn: Das Abenteuer einer Privatisierung, a.a.O., S. 273. Auch die aktive Begleitung des Sanierungsprozesses durch den Staat wird von diesem als gesellschaftsrechtliche Verpflichtung angesehen; vgl. Kohl, T., Mehr Verkehr auf die Schiene, in: RI, Vol. 32/6-7, 2001, S. 28.

³⁹⁸ Vgl. u.a. Schneider, H., Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl: Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 19; vgl. hierzu auch Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bahnreform in Deutschland – Empfehlungen zur weiteren Entwicklung, a.a.O., S. 15. Das Schlagwort „Mehr Verkehr auf die Schiene“ steht stellvertretend für eine Erwartungshaltung, die Wachstumsziele vornehmlich im Mengen- statt im Wertgerüst impliziert; vgl. hierzu auch o.V., Mehr Verkehr auf die Schiene, in: DVZ vom 17.12.1998, S. 1.

³⁹⁹ Vgl. stellvertretend Deutsche Bahn AG, Rhealys forciert europäische Hochgeschwindigkeitsverbindungen, Presseinformation Nr. 23 vom 09.05.2000, Röder - 978-3-631-75047-6

europäischen Richtlinien und Bestimmungen angehalten, die von europäischen Institutionen beschlossen wurden.⁴⁰⁰

Zusätzlich zu dieser primär gemeinwirtschaftlichen⁴⁰¹ Erwartungshaltung ergeben sich Anforderungen des Bundes an die Deutsche Bahn, die sich aus seiner Rolle als **Shareholder** ableiten lassen. Die Forderung nach einer **Optimierung betriebswirtschaftlicher Ergebnisse**⁴⁰² zielt auf die **Entlastung des Staatshaushalts**. Insofern stellt die Zielsetzung des Bundes eine Synthese aus politischer Gemeinwohlorientierung und betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit dar.⁴⁰³ Dies wird deutlich an der 1994 angestoßenen Bahnstrukturreform⁴⁰⁴, die vor allem auf die Verbesserung der Marktposition des Schienenverkehrs abzielt.⁴⁰⁵ Der Forderung nach einer stärkeren betriebswirtschaftlichen Orientierung wollte der Bund zudem durch eine forcierte Trennung unternehmerischer Verantwortlichkeiten der Bahn und staatlicher verkehrspolitischer Aufgaben Ausdruck verleihen.⁴⁰⁶

⁴⁰⁰ So z.B. ist Deutschland zur Umsetzung der vom Europäischen Parlament und Europäischen Rat verabschiedeten Richtlinien zur Deregulierung des Schienenverkehrs in Deutschland verpflichtet.

⁴⁰¹ Im Hinblick auf die Definition des Begriffes „Gemeinwirtschaftlichkeit“ besteht keineswegs Konsens. Hierunter wird verstanden, dass ein Unternehmen unter besonderer „Berücksichtigung allgemeiner sozialer und politischer Aspekte bei der Verwirklichung der Unternehmensaufgaben“ zu wirtschaften habe. Die Gemeinwirtschaftlichkeit äußert sich im Verkehrssektor in Auflagen hinsichtlich Beförderungs-, Betriebs-, Fahrplan- und Tarifpflicht. Mit der Auferlegung gemeinwirtschaftlicher Pflichten wird i.d.R. eine staatlich abgesicherte Monopolstellung der Verkehrsunternehmen verbunden; vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 134f. Auch im Weissbuch der Europäischen Kommission ist eine gleichzeitige Berücksichtigung wirtschaftlicher und gemeinwirtschaftlicher Anforderungen als übergreifendes Ziel der europäischen Verkehrspolitik formuliert; vgl. Europäische Kommission (Hrsg.), Weissbuch: Der europäische Verkehrspolitik bis 2010 – Weichenstellungen für die Zukunft, a.a.O., S. 32.

⁴⁰² Zumindest wird jedoch eine Vermeidung betriebswirtschaftlicher Verluste zur Entlastung des Staatshaushalts gefordert; vgl. Schneider, J., Die Privatisierung der Deutschen Bundes- und Reichsbahn, a.a.O., S. 39.

⁴⁰³ Vgl. Dengler, F., Der verkehrspolitische Auftrag der Deutschen Bundesbahn nach ihrer Privatisierung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinschaftliche Unternehmen, Vol. 9/4, S. 358-376; Vieregg, M., Effizienzsteigerung im Schienenpersonenfernverkehr, München 1995, S. 25ff. Die Problematik, dass auf Verkehrsmärkten ein Konflikt zwischen Wettbewerbsergebnissen und übergeordneten politischen Zielsetzungen besteht, wird aus historischer Sicht auch als Rechtfertigung für Regulierungsaktivitäten angeführt; vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 133f.

⁴⁰⁴ Grundlage der Bahnstrukturreform war eine Trennung von hoheitlichen und unternehmerischen Aufgaben im Eisenbahnsektor, die eine Grundgesetzänderung (Art. 87e Abs. 1 und 3) erforderlich machte.

⁴⁰⁵ Vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bahnreform in Deutschland – Empfehlungen zur weiteren Entwicklung, a.a.O., S. 6.

⁴⁰⁶ Eine Befreiung von gemeinwirtschaftlichen Aufgaben wurde mit der Einführung des Bestellerprinzips im Rahmen der Regionalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs erreicht; Aufgaben und Lastentragung wurden auf die regionalen Gebietskörperschaften übertragen. Die Rechtsform der Aktiengesellschaft und die Entschuldung verließen der DB AG nach Ansicht von Experten zudem größtmögliche Unabhängigkeit von politischen Eingriffen und wirken sich

Der Staat wird durch die Regierung bzw. bestimmte politische Parteien über Wahlen vertreten. Um eine Wiederwahl zu erreichen, ist die Regierung daran interessiert, die **Öffentlichkeit** in diesem Sinne zu beeinflussen und die Bahn somit als **wahlpolitisches Instrument** einzusetzen.⁴⁰⁷ Dies impliziert bestimmte **öffentlichkeitswirksame Anforderungen** der Regierung an die Deutsche Bahn AG. Die Forderung nach Realisierung ausgewählter Infrastrukturprojekte kann in diesem Zusammenhang als Beispiel angeführt werden.⁴⁰⁸

Die Besonderheit des Spannungsfeldes **Stakeholder- versus Shareholderinteressen** des Bundes hinsichtlich des Schienenverkehrsbereichs zeigt sich bspw. in der **Frage der Übernahme** einer Staatsbahn durch die Deutsche Bahn. Während eine solche Erschließungsmöglichkeit aus der Sicht des Shareholders zwar sinnvoll sein kann, stellen nationale verkehrspolitische Ziele und vor allem internationale Bindungen – eine Übernahme griffe in die Hoheitsrechte des ausländischen Staates ein – Restriktionen für eine Realisierung dar. Ein anderes Beispiel für eine Kollision entsprechender Interessen ist die **Netzzugangsproblematik**: Einerseits möchte der Stakeholder Bund die Umsetzung der europäischen Richtlinien und insbesondere die Entstehung von Wettbewerb auf dem deutschen Netz voran treiben⁴⁰⁹, andererseits steht eine rasche und zudem einseitige Deregulierung⁴¹⁰ einer kurzfristigen Optimierung betriebswirtschaftlicher Ergebnisse entgegen.⁴¹¹

positiv auf die Investitionspolitik des Unternehmens aus; vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bahnreform in Deutschland – Empfehlungen zur weiteren Entwicklung, a.a.O., S. 5f.; vgl. auch Ewers, H.-J., Illgmann, G., Zwischenbilanz der Bahnreform, a.a.O., S. 4; vgl. hierzu auch Kaspar, C., Management der Verkehrsunternehmen, a.a.O., S. 4 u. 25.

⁴⁰⁷ Aberle spricht in diesem Zusammenhang von interessen- und machtpolitischen Zielsetzungen; vgl. Aberle, G., Editorial: Neue Regierung – alte Probleme, in: IVW, Vol. 50/12, 1998, S. 579.

⁴⁰⁸ Aktuell kann der von der Regierung gewünschte, aber umstrittene Bau der Strecke Nürnberg-Erfurt angeführt werden. Der zur Anbindung der ostdeutschen Bundesländer geplanten Strecke werden nur vergleichsweise geringe Potenziale bescheinigt; vgl. o.V., ICE-Strecke wird doch gebaut, in: Neues Deutschland vom 16.11.2001, S. W10.

⁴⁰⁹ In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Aufrechterhaltung der vertikalen Integration von Infrastrukturbetreiber und Transporteuren diskutiert, die nach Ansicht von Experten beträchtliche Diskriminierungspotenziale impliziert; vgl. stellvertretend Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bahnreform in Deutschland – Empfehlungen zur weiteren Entwicklung, a.a.O., S. 3f.; o.V., Bodewig Takes the Separation Plunge, in: IRJ, Nr. 4, 2001; o.V., Kommission will Netz in der DB-Holding lassen, in: DVZ vom 28.08.2001, S. 1. Als „integrierte Lösung“ wird die Zusammenfassung der Bereiche Infrastruktur und Transport in einem gemeinsamen Konzernverbund angesehen. Die Hoffnungen in die Funktionsfähigkeit einer institutionellen Trennung als schärfste Variante der „getrennten Lösung“ wurden jedoch nach dem Scheitern des britischen Infrastrukturbetreibers Railtrack im Jahre 2001 zunächst gemäßigt; Kroder, T., Paterak, J., Railtrack droht britischer Regierung mit Klage, in: Financial Times Deutschland vom 10.10.2001, S. 7. Der Infrastrukturbereich der DB AG ist derzeit zwar organisatorisch von den Transportunternehmen getrennt, jedoch innerhalb der DB-Holding vertikal integriert; vgl. Prognos (Hrsg.), Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 23.

Da die vom Kunden subjektiv wahrgenommene Service- und Betreuungsqualität wesentlich vom Verhalten des Personals abhängt, ergibt sich eine besondere Bedeutung des Mitarbeiters als Schnittstelle zum Kunden.⁴¹² Daher ist der **Zufriedenheit der Mitarbeiter** ein hoher Stellenwert einzuräumen. Eine zentrale Anforderung an die Deutsche Bahn AG aus Mitarbeitersicht ist die **Sicherung des Arbeitsplatzes**.⁴¹³ Diese Anspruchshaltung gewinnt im internationalen Kontext an Bedeutung, da sprachliche Barrieren in Verbindung mit der notwendigen Interaktionsintensität zwischen Mitarbeiter und Kunden einen Transfer von Mitarbeitern ins Ausland einschränkt.⁴¹⁴

Neben der Arbeitsplatzsicherung gelten eine intensive Einbindung der Mitarbeiter, eine leistungsgerechte Entlohnung und **attraktive Beschäftigungsfelder** sowie **Aufstiegschancen** als zentrale Voraussetzungen zur Erreichung von Mitarbeiterzufriedenheit sowie außerdem zur Mitarbeiterwerbung und –bindung.⁴¹⁵ Diesen Anforderungen hinsichtlich der Personalentwicklung kann im internationalen Kon-

⁴¹⁰ Vgl. o.V., Mehdorn: Bahnöffnung in ganz Europa notwendig, in: Eurailpress vom 27.03.2001.

⁴¹¹ Bei einer noch weiter gehenden Deregulierung kann mit Umsatzeinbußen durch den Angriff rentabler Verkehre durch Wettbewerber gerechnet werden; vgl. hierzu Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 1;

⁴¹² Vgl. Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 19; Grunberg, B., Schleusener, M., Qualitätsmanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG, Arbeitspapier Nr. 132, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1999, S. 23f.

⁴¹³ Gerade vor dem Hintergrund des Sanierungsprozesses der Deutschen Bahn AG und der damit verbundenen Freisetzung von Mitarbeitern kommt der Frage der Arbeitsplatzsicherung besondere Relevanz zu. Den Anforderungen der Mitarbeiter wird in diesem Falle meist durch Gewerkschaften Ausdruck verliehen. Insbesondere mit der Gewerkschaft der Eisenbahner (GdED), in der etwa 80% der Eisenbahner organisiert sind, verfügen die Mitarbeiter über eine einflussreiche Interessenvertretung, die im Beschäftigungsbündnis Bahn – unter der Prämisse einer deutlichen Ergebnisverbesserung – mit der Deutschen Bahn AG einen Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen aushandelte; vgl. Deutsche Bahn AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 1999, Berlin 2000, S. 64; Julitz, L., Bestandsaufnahme Deutsche Bahn – Das Abenteuer einer Privatisierung, a.a.O., S. 53f.; o.V., Die Eckpunkte der Tarifvereinbarungen, in: BahnZeit, Nr. 4, 2001, S. 3. Ein hoher Einfluss der Gewerkschaft ergibt sich aus den möglichen betriebs- und volkswirtschaftlichen Auswirkungen eines Bahnstreiks; vgl. zu dieser Problematik o.V., Streik legt Bahn in Frankreich komplett lahm, in: Berliner Zeitung vom 06.04.2001, S. 31; o.V., Strikes Force SNCF to Scrap Reforms, in: IRJ, Nr. 5, 2001, S. 4; o.V., Mitarbeiter der italienischen Bahn streiken am Wochenende, in: ddp vom 21.09.2001.

⁴¹⁴ Selbst wenn kein direkter Zusammenhang zwischen internationalem Engagement und der Reduzierung (nationaler) Personalkapazitäten bestünde, kann zumindest von entsprechenden Befürchtungen der Mitarbeiter ausgegangen werden.

⁴¹⁵ Vgl. auch Ulrich, P., Fluri, E., Management: Eine konzentrierte Einführung, a.a.O., S. 256f. Eine Mitarbeiterbefragung bei der Deutschen Bahn AG 1998 ergab, dass etwa ein Drittel der Mitarbeiter mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten nicht zufrieden ist, ein weiteres Drittel nur teilweise; vgl. Deutsche Bahn AG, Mitarbeiterbefragung 1998, unveröffentlichte Dokumentation der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, Berlin 1998, S. 9; lens Röder - 978-3-631-75047-6

text durch die Konzeption und Durchführung einheitlicher, international orientierter Management-Trainingsprogramme und die Definition von internationalen Karrierepfaden Rechnung getragen werden.⁴¹⁶

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Deutsche Bahn AG im Spannungsfeld einflussreicher Interessengruppen steht, die unterschiedliche Ziele hinsichtlich der weiteren Entwicklung der Deutschen Bahn AG verfolgen. Hier muss insbesondere die **Diskrepanz** zwischen der **Bedeutung der Einflussgruppen** und deren **Kaufverhalten** betont werden. Neben betriebswirtschaftlichen stellen gemeinwohlorientierte und mitarbeiterbezogene Ansprüche wesentliche Herausforderungen an das Unternehmen Deutsche Bahn AG dar, die im Sinne einer Zielorientierung zu berücksichtigen sind, jedoch nicht unmittelbar zu einer Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation des Unternehmens beitragen.

1.2 Strategische Grundorientierung des Managements von Anbietern schienengebundener Verkehrsdienstleistungen

Die strategische Grundorientierung des Managements – wesentlich geprägt durch die Umweltsituation der Unternehmung⁴¹⁷ – impliziert **Prioritäten** hinsichtlich der **Verfolgung von Unternehmenszielen**.⁴¹⁸ Ansätze zur Ableitung strategischer Grundorientierungen werden unter den Terminus „**Integration-Responsiveness**“-**Paradigma** (IR-Paradigma) subsumiert⁴¹⁹. Hiermit wird zum Ausdruck gebracht, dass internationale Märkte simultan durch **globalisierungs- und lokalisierungs-fördernde Kräfte** geprägt werden.

⁴¹⁶ Vgl. Meffert, H., Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, a.a.O., 1989, S. 455; Bronder, C., Pritzl, R., Leitfaden für strategische Allianzen, a.a.O., S. 32f.; Kanter, R.M., Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, a.a.O., S. 24.

⁴¹⁷ Vgl. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 61. Einer bestimmten Unternehmensumwelt werden in ihren Ausprägungen bestimmte Strategievarianten oder strategische Grundorientierungen des Managements gegenüber gestellt; vgl. Segler, T., Situative Organisationstheorie – Zur Fortentwicklung von Konzeption und Methode, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 227-272; Engelhard, J., Dähn, M., Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit – Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen, a.a.O., S. 27.

⁴¹⁸ Vgl. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 101.

⁴¹⁹ Das den sog. „matrixgestützten Kontingenzansätzen“ angehörende IR-Paradigma geht insbesondere auf Prahalad (innere Logik und Matrixdarstellung), Fayerweather (Rahmendimensionen) und Perlmutter (Zelleninhalt) zurück; vgl. Prahalad, C.K., The Strategic Process in a Multinational Corporation, Boston 1975; Fayerweather, J., International Business Management: A Conceptual Framework, New York 1969; Fayerweather, J., International Business Strategy and Administration, Cambridge 1982; Perlmutter, H.V., L'entreprise Internationale – Trois Conceptions, in: Revue Economique et Sociale, Vol. 23, 1965, S. 151-169; Perlmutter, H.V., The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: CWB, Vol. 4, 1969, S. 9-18. Vgl. zur Beurteilung matrixgestützter Kontingenzansätze i.A. sowie zu den Kritikpunkten des Paradigmas im Besonderen außerdem Engelhard, J., Dähn, M., Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit – Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen, a.a.O., S. 27-32.

Anhand der Existenz von Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteilen bzw. –notwendigkeiten lassen sich vier Typen von Grundorientierungen identifizieren (vgl. auch Abb. 12)⁴²⁰:

- Mit der **ethnozentrischen Orientierung** wird die Konzentration der Aktivitäten auf den Heimatmarkt unterstrichen. Lukrative Zusatzgeschäfte in wenigen ausländischen Märkten oder Ländern unterstützen das vordringliche Ziel der Sicherung des Unternehmensbestands. Das Unternehmen richtet sich am Wettbewerb im Heimatmarkt aus und wählt tendenziell Markterschließungsformen, bei denen sich der Standort der Leistungserstellung im Inland befindet, bspw. den direkten Export oder die Vertriebsgesellschaft. Die Marktbearbeitung baut im Sinne einer Nischenstrategie entweder auf einer Leistungsdifferenzierung oder auf Kostenvorteilen auf.
- Die **polyzentrische Orientierung** verzichtet auf die Vorteile einer Risikobeschränkung zugunsten einer breiten Erschließung internationaler Märkte und verfolgt die Erreichung des Unternehmenserfolgs auf allen ausgewählten internationalen Märkten. Viele Länder werden differenziert im Rahmen einer angestrebten Qualitätsführerschaft bearbeitet, Maßstab ist dabei der jeweils stärkste nationale Wettbewerber im Auslandsmarkt. Eine Ausrichtung an den Anforderungen der jeweiligen Märkte in der skizzierten Art und Weise erfordert Engagements mit hoher Markt- und schließlich Ressourcenbindung, vorzugsweise in Form von Tochtergesellschaften oder internationalen Filialen.
- Die **geozentrische Orientierung** zielt auf die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch die Integration aller Unternehmensaktivitäten in ein zusammenhängendes Gesamtsystem ab. Die Unternehmung orientiert sich am weltweit stärksten Wettbewerber und strebt über die Ausnutzung von Stückkostendegressionseffekten die Kostenführerschaft auf dem Weltmarkt an. Damit rückt die standardisierte Bearbeitung vieler Ländermärkte in den Mittelpunkt des Interesses, nationale Bedürfnisse und Besonderheiten treten in den Hintergrund. Insbesondere das Franchising als Markterschließungsform verbindet die Vorteile der zentralen Steuerung des auf Effizienzvorteilen basierenden Sys-

⁴²⁰ Die Berücksichtigung der Dimensionen Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile und die entsprechende Ableitung von Strategietypen orientieren sich an Beiträgen von Meffert; vgl. z.B. Meffert, H., Zur Typologie internationaler Marketingstrategien – Ein situativer Ansatz, in: Thexis, Nr. 2, 1985, S. 3-7. Prahalad und Doz verwenden in ähnlicher Weise die Dimensionen „pressures for global integration“ sowie „pressures for local responsiveness“ zur Ableitung dreier Typen; vgl. Prahalad, C.K., Doz, Y.L., The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, New York 1987. Yip unterscheidet das Globalisierungspotenzial der Branche, hinter welchem bestimmte Globalisierungstreiber stehen, und die Globalisierung der Strategie, ein „Fit“ der jeweiligen Ausprägungen impliziert „ausgewogene globale und nationale strategische Vorteile“; vgl. Yip, G.S., Do American Businesses Use Global Strategy?, Working Paper, Report Nr. 91-101, Marketing Science Institute, Cambridge 1991.

tems mit den Möglichkeiten einer raschen und breiten, doch ressourcenbegrenzten Erschließung des Gesamtmarkts.

- Das Spannungsfeld zwischen der Koordination und Integration globaler Aktivitäten zur Erreichung einer globalen Wettbewerbsfähigkeit und der Berücksichtigung lokaler Besonderheiten unter Beibehaltung der Anpassungsfähigkeit an wechselnde Bedingungen kann durch die **transnationale Orientierung** überbrückt werden.⁴²¹ Dabei richtet sich das Unternehmen am Weltmarkt und den nationalen Märkten aus, der weltweit stärkste Wettbewerber sowie die jeweils stärksten nationalen Konkurrenten sind Maßstab des eigenen Erfolges. Bearbeitet werden viele Länder unter Ausnutzung von Standardisierungs- und Lokalisierungsvorteilen. Unter der Berücksichtigung, dass Unternehmen in die Bedrängnis geraten, gleichsam einen Ausgleich zwischen ressourcenorientierter Fokussierung, marktinduzierten Ansprüchen und organisatorischem Lernen zu schaffen, bieten sich vor allem Formen unternehmerischer Kooperationen wie Strategische Allianzen und virtuelle Unternehmensformen an, die eine „Competition“ im Idealfall durch eine „Coopetition“, die ein kooperatives Engagement mit konkurrenzorientierten Elementen verbindet, ersetzen.⁴²²

Eine Charakterisierung bestimmter Märkte lässt sich ansatzweise bestimmen, indem ausgewählte Branchen in der Systematik des IR-Paradigmas positioniert werden.⁴²³ Es ist zu prüfen, inwiefern die **Schienerverkehrsbranche** i.A. in das vor-

⁴²¹ Vgl. Prahalad, C.K., Doz, Y.L., *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, a.a.O. Den Begriff „Transnationale Strategie“ prägten insbesondere Bartlett und Ghoshal und verstanden darunter die Vereinigung von globaler Konfiguration und Koordination der Aktivitäten mit lokaler Verantwortung; vgl. Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, a.a.O.; Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*, Frankfurt a.M. und New York 1990. Yip zielt seinem Begriff der „Total global strategy“ in die gleiche Richtung; vgl. Yip, G.S., *Total Global Strategy – Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Englewood Cliffs 1992.

⁴²² Vgl. Meffert, H., *Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – State of the Art und Entwicklungsperspektiven*, a.a.O., S. 979. Zum Begriff der „Coopetition“ vgl. Meffert, H., *Die virtuelle Unternehmung: Perspektiven aus Sicht des Marketing*, in: *Marktleistung und Wettbewerb*, Wiesbaden 1997, S. 115-141; Nalebuff, B., Brandenburger, A., *Coopetition – Kooperieren, konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg*, Frankfurt a.M. und New York 1996; Dathe, J., *Coopetition – Mehr als nur eine Mode*, in: *HBM*, Nr. 6, 1999., S. 22-29.

⁴²³ Vgl. Meffert, H., *Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb*, in: *DBW*, Vol. 49/4, 1989, S. 450. Die vorgestellten Grundorientierungen mit den entsprechenden Strategieelementen besitzen idealtypischen Charakter; spezifische Umwelt- und Unternehmensfaktoren können die Wahl abweichender Elemente nahelegen; vgl. Meffert, H., *Zur Typologie internationaler Marketingstrategien – Ein situativer Ansatz*, a.a.O., S. 3. Zu beachten ist außerdem, dass eine Einordnung der Branchen lediglich beispielhaft erfolgen kann und unterschiedliche, der gleichen Branche angehörende Unternehmen differierende Orientierungen abhängig vom spezifischen Kontext aufweisen können; vgl. Meffert, H., Bolz, J., *Internationales Marketing-Management*, a.a.O., S. 61-62.

gestellte Schema **einzuordnen** ist⁴²⁴. Zu diesem Zweck werden mögliche globalisierungs- und lokalisierungstreibende Variablen im Hinblick auf ihre Ausprägung im Schienenverkehrsbereich analysiert.

Zu den „**Globalisierungstreibern**“ zählen z.B. die mögliche Ausschöpfung von Kostenvorteilen über Economies of Scale, die Realisierung von Lerneffekten, einheitliche Technologien, homogene Kundenbedürfnisse und die Existenz global auftretender Wettbewerber.⁴²⁵ **Lokalisierungsvorteile** oder –notwendigkeiten ergeben sich vor allem durch politisch-rechtliche Beschränkungen, heterogene Bedürfnisse der Kunden, die Existenz lokaler Substitute und intensiven nationalen Wettbewerb.

Zunächst stehen die **Globalisierungstreiber** im Mittelpunkt des Interesses. Der Auslastung vorhandener Kapazitäten kommt bei fixkostenintensiven Leistungen eine hohe kostenwirksame Bedeutung zu.⁴²⁶ Eine Auslastungssteigerung kann außer durch den Abbau bestehender Kapazitäten prinzipiell durch die Ausweitung des Angebots bei gleichbleibenden Kapazitäten erreicht werden.⁴²⁷ Es können in diesem Zusammenhang zwei unterschiedliche Formen von **Skaleneffekten** unterschieden werden⁴²⁸: Economies of density als Kostenvorteile, die durch die höhere Auslastung von Fahrzeugen und Personal auf bestimmten Strecken entstehen, und Economies of size, den Größenvorteilen i.e.S., die bei einer Variation des Streckenangebots erzielt werden können. Da die Wachstumsmöglichkeiten im Inland nur begrenzt sind⁴²⁹, können insbesondere durch eine Ausweitung der internatio-

⁴²⁴ Meffert ordnet die Eisenbahnbranche der transnationalen Orientierung mit sehr hohen Globalisierungsvorteilen zu, wohl insbesondere unter Berücksichtigung des Güterverkehrsbereichs, wo sich durch internationale Transporte auf langen Strecken hohe Skaleneffekte erzielen lassen; die Einordnung bzw. die Übertragbarkeit auf den Fernverkehrsbereich soll im folgenden kritisch hinterfragt werden; vgl. hierzu auch Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, a.a.O., S. 8.

⁴²⁵ Vgl. Yip, G.S., Global Strategy...In a World of Nations?, in: SMR, Nr. 3, 1989, S. 29-41; Prahalad, C.K., Doz, Y.L., The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, a.a.O.. Vgl. hierzu auch Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 61f.; Meffert, H., Bolz, J., Globalisierung des Marketing bei internationaler Unternehmenstätigkeit, a.a.O., S. 664-666; Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business: Strategy and Management, a.a.O., S. 77-84 u. 141.

⁴²⁶ Vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, München u.a. 1997, S. 76f. u. 118f.; vgl. zu den Ausführungen der Wirkung hoher Fixkosten auch Meffert, H., Backhaus, K., Kostenstruktur und Fixkostenmanagement als Herausforderungen an die Unternehmensflexibilität, a.a.O., S. 1ff.

⁴²⁷ Eine Erhöhung der Kapazitätsauslastung kann grundsätzlich auch durch einen Abbau vorhandener Kapazitäten erreicht werden; vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 80. Da eine Fixkostenreduktion jedoch i.d.R. nur langfristig erfolgen und zudem Ertrags-schmälerungen nach sich ziehen kann, werden der quantitativen Ausweitung des Angebots neben der qualitativen bedeutendere Kosteneffekte eingeräumt.

⁴²⁸ Vgl. hierzu auch Kapitel A 3.3.

⁴²⁹ Die begrenzte Wachstumsmöglichkeit im Inland ergibt sich aus der Tatsache, dass sich viele Bahnen im Zuge der Sanierung – zumindest kurz- bis langfristig – auf ein „Kernnetz“ beschrän-

nenalen Verkehre in Verbindung mit bestehenden nationalen Verkehren sinkende Stückkosten realisiert werden.⁴³⁰ Zusätzlich können mit einer Ausweitung der Verkehre⁴³¹ anteilige Fixkosten für bspw. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten oder ggf. für die Beschaffung von Neufahrzeugen reduziert werden. Somit erscheint im Zuge der Ausweitung des internationalen Engagements die Ausnutzung von Kostendegressionseffekten möglich.

Weiterhin stellt sich die Frage, ob **Lerneffekte** im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich globalisierungstreibenden Charakter besitzen. Im Rahmen einer vermehrten Durchführung internationaler Verkehre können Unternehmen Erfahrungen in der Optimierung und dem Ausbau der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, in der Überbrückung von technischen oder administrativen Schnittstellen⁴³² oder aber in der direkten Auseinandersetzung mit intramodalen Wettbewerbern⁴³³ aufbauen, um sie im Sinne einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen. Insofern bilden Lerneffekte einen Teil der Globalisierungsvorteile ab.

Erste Anzeichen für Strukturveränderungen in Richtung einer **Globalisierung des Wettbewerbs** lassen sich in expansiven Aktivitäten einzelner Schienenverkehrsanbieter erkennen: So forciert bspw. die französische Bahn SNCF ihre Expansion über zahlreiche grenzüberschreitende Kooperationen in Europa.⁴³⁴ Neben diesen kooperativen Aktivitäten ist sie in einigen europäischen Ländern über Tochterge-

ken, d.h. ihr Angebot einschränken. Da in den meisten Ländermärkten nationale Monopole vorzufinden sind, können Verkehrsanteile lediglich zu Lasten anderer Verkehrsträger hinzu gewonnen werden.

⁴³⁰ Vgl. hierzu insbesondere die Angaben zum nationalen und internationalen Ausschöpfungsgrad in Kapitel A 1. Somit kann im grenzüberschreitenden Verkehr ein höheres Wachstumspotenzial der Bahn zu Lasten anderer Verkehrsträger vermutet werden. Zudem besteht die Möglichkeit, Verkehre von ausländischen intramodalen Konkurrenten zu akquirieren, die bislang arbeitsteilig oder von der ausländischen Bahn eigenverantwortlich durchgeführt werden.

⁴³¹ Dabei wird unterstellt, dass dem erweiterten Angebot auch eine entsprechende Nachfrage gegenüber steht.

⁴³² Schnittstellenprobleme, die nicht durch eine optimierte Zusammenarbeit der Bahnen zu überbrücken sind, ergeben sich an den Ländergrenzen bspw. aufgrund mangelhafter Interoperabilität; vgl. z.B. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 82ff.

⁴³³ Wettbewerbsspezifische Erfahrungen können bspw. hinsichtlich der verbesserten Erfüllung von Kundenbedürfnissen, der Beantragung von Zugangsrechten, der Umgehung von Diskriminierungen oder der Abwehr von Vergeltungen gesammelt werden.

⁴³⁴ Die SNCF z.B. ist treibende Kraft in der Gesellschaft Thalys, deren Engagement sich – mit dem französischem Hochgeschwindigkeitszug TGV – bis nach Deutschland erstreckt; vgl. UIC, Hochgeschwindigkeit auf Schienen: Erfolge und Perspektiven, a.a.O.; vgl. auch o.V., SNCF intends to be a Leading Player in Europe, in: IRJ, Nr. 6, 2009.

sellschaften im Wettbewerb zu dortigen Staatsbahn aktiv – u.a. bis vor kurzem auch in Deutschland.⁴³⁵

Die technologischen Bedingungen für eine Globalisierung sind derzeit in den Bereichen Fahrzeuge, Ausrüstungen und Infrastruktur nicht hinreichend erfüllt.⁴³⁶ Die bestehenden Hindernisse sind jedoch tendenziell durch den Einsatz europaweit einsatzfähiger standardisierter Fahrzeuge überwindbar.⁴³⁷ Die Vereinheitlichung der Technologie wird unterstützt durch Standardisierungsbemühungen der Bahnhersteller, die einem verstärktem Ausrüstungswettbewerb gegenüber stehen.⁴³⁸ Entsprechende, weitgehend **einheitliche Produkttechnologien** werden zukünftig grundsätzlich sämtlichen Anbietern schienengebundener Verkehrsdienstleistungen zugänglich sein⁴³⁹ und werden hinsichtlich einer globalen Unternehmenstätigkeit unterstützend wirken.

Schließlich ist die **Homogenität der Kundenbedürfnisse** als möglicher Globalisierungstreiber zu hinterfragen. Der mit einer bestimmten Leistung verbundene und vom Kunden wahrgenommene Nutzen, der im Schienenverkehrsbereich anhand der Dimensionen Preis, Komfort und Reisezeit charakterisiert werden kann⁴⁴⁰, wird als zentrales Kriterium der Kaufentscheidung angesehen.⁴⁴¹ Neben diesem gestal-

⁴³⁵ Die französische Bahn SNCF ist über ihre Tochtergesellschaft Eurobahn im deutschen Schienenpersonennahverkehr aktiv, bis vor kurzem war sie es auch im Fernverkehr auf der Relation Bielefeld-Köln, zog jedoch zu Beginn des Jahres 2001 ihr Angebot zurück; vgl. o.V., Konkurrenz für Bahn im Fernverkehr, in: Handelsblatt vom 30.11.2000, S. 20; o.V., Endstation für die „Eurobahn“, in: Rheinische Post vom 20.01.2001, S. 3; Burgdorff, S., Ein Wunder auf der Schiene, in: Der Spiegel, Nr. 5, 2001, S. 44ff.

⁴³⁶ Vgl. Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 82.

⁴³⁷ Vgl. u.a. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 74f.

⁴³⁸ Vgl. Deutsche Verkehrsbank (Hrsg.), The Global Transport Market – A Tremendous Investment Opportunity, Frankfurt a.M. 2001, S. 12.

⁴³⁹ Zum einen sind bereits Versuche der Hersteller zu erkennen, von den Staatsbahnen unabhängige Fahrzeugpools mit leistungsfähigen Triebfahrzeugen einzurichten; vgl. Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 80. Zum anderen ist die Industrie im Rahmen der Branchenkonsolidierung zu Kosteneinsparungen auch in Form von Standardisierungen gezwungen; vgl. Bjelacic, B., Zukunft des europäischen Eisenbahnverkehrs – Welche Erfahrungen des Luftverkehrs lassen sich übertragen?, a.a.O., S. 248; Haid, A., Weiss, J.-P., Wessels, H., Der deutsche Schienenfahrzeugbau im Zeichen der Globalisierung der Märkte, in: DIW-Wochenbericht, Nr. 6, 1996.

⁴⁴⁰ Vgl. Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, in: Meffert, H. (Hrsg.), Verkehrsdienstleistungsmarketing – Marktorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Bahn AG, Wiesbaden 2000, S. 24f.

⁴⁴¹ Vgl. Weinstein, A., Market Segmentation. Using Demographics, Psychographics and Other Niche Marketing Techniques to Predict and Model Customer Behavior, 2. Auflage, Chicago 1994, S. 124; Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 25.

tungsbezogenen Kriterium spielt der Reiseanlass als situatives Merkmal eine entscheidende Rolle für die Marktsegmentierung und damit für die zielgruppenspezifische Marktbearbeitung.⁴⁴² Länderübergreifende Nachfragersegmente mit weitgehend homogenen Bedürfnissen sind insbesondere aufgrund ähnlicher Anforderungen an die Kernleistung zu erwarten.⁴⁴³

Nachfolgend stehen mögliche **lokalisierungstreibende Kräfte** im Fokus der Betrachtung. Unterschiedliche soziodemografische Bedingungen wie z.B. unterschiedliche Kulturen, Altersstrukturen, Ausbildungs- und Einkommensniveaus in einzelnen Ländern implizieren heterogene Ausprägungen der Nutzen innerhalb einzelner länderübergreifend ähnlicher Zielsegmente, was Elemente wie Preis, Ausstattung, Service und Reisezeit anbelangt. Diese zumindest teilweise **heterogenen Bedürfnisse** bzgl. der **spezifischen Ausgestaltung** sprechen für eine Berücksichtigung lokaler Besonderheiten bei der strategischen Orientierung einer Unternehmung.⁴⁴⁴

Insgesamt stehen **politisch-rechtliche Beschränkungen** einer Umsetzung der auf grenzüberschreitenden Verkehr begrenzten EU-Richtlinien zum Infrastrukturzugang⁴⁴⁵ entgegen und implizieren somit Lokalisierungsnotwendigkeiten. Formell sind die Bestimmungen zwar in allen EU-Ländern umgesetzt, faktisch jedoch gewährt eine Reihe von Ländern Dritten keinen Zugang zur Infrastruktur.⁴⁴⁶ Der Zu-

⁴⁴² Vgl. Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 24.

⁴⁴³ Beim grenzüberschreitenden Verkehr werden i.d.R. Kunden sowohl aus dem Quell- als auch dem Zielland transportiert, was die Differenzierbarkeit der Leistung zumindest im grenzüberschreitenden Verkehr einschränkt. In einer interkulturell angelegten empirischen Studie zur Gestaltung von Schienenverkehrsdienstleistungen konnte zudem mit Hilfe einer vom semiotischen Standpunkt aus interpretierten „Means end“-Analyse eine kultur- (bzw. länder-) übergreifende Zielgruppe identifiziert werden; vgl. Huber, F., Herrmann, A., Braunstein, C., Interkulturelle Werteforschung zur Gestaltung von Dienstleistungen im Schienenfernverkehr, in: Marketing ZPF, Nr. 1, 1998, S. 32f.

⁴⁴⁴ In der Untersuchung von HUBER, HERRMANN und BRAUNSTEIN wurde deutlich, dass sich die Nachfrager zwar nicht hinsichtlich der die Entscheidung zugunsten einer Bahnfahrt beeinflussenden Eigenschaften unterscheiden, dass wohl aber deren terminale Werte differieren, was eine kundenorientierte Anpassung der Leistung erfordert; vgl. Huber, F., Herrmann, A., Braunstein, C., Interkulturelle Werteforschung zur Gestaltung von Dienstleistungen im Schienenfernverkehr, a.a.O., S. 32f.

⁴⁴⁵ Die Bestimmungen der EU-Richtlinie 91/440 (nach neuer Regelung 2001/12/EG) sowie größtenteils der ergänzenden Richtlinien 95/18 (neu 2001/13/EG) und 95/19 (neu 2001/14/EG) sind in allen Mitgliedsstaaten sowie der Schweiz umgesetzt; vgl. Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 79.

⁴⁴⁶ In den EU-Mitgliedsländern Österreich, Frankreich, Italien sowie Belgien und Luxemburg ist faktisch kein Zugang Dritter zur Infrastruktur möglich. Die restriktiven Zugangsmöglichkeiten lassen sich auch daran erkennen, dass neue Wettbewerber auf den nationalen Netzen noch vernachlässigbare Marktanteile besitzen; vgl. Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 79.

gang neuer Anbieter zu den nationalen Binnenmärkten entbehrt einer rechtlichen Grundlage auf europäischer Ebene und ist von einzelstaatlichen, weitergehenden Netzzugangsrechten abhängig. Dennoch sind im Rahmen einer weiteren Deregulierung der Verkehrsmärkte und folgender Markteintritte der Konkurrenten zunehmende **Auseinandersetzungen mit (lokalen) Wettbewerbern** zu erwarten.

Zusammenfassend lassen sich der **Schienenverkehrsbranche sowohl Globalisierungstreiber** – vor allem in Form von Kosten- und Lerneffekten, einer Vereinheitlichung der Technologie und der Globalisierung von Wettbewerbern – **als auch Lokalisierungsnotwendigkeiten** durch politisch-rechtliche Beschränkungen und tendenziell zunehmenden nationalen Wettbewerb zuschreiben. Eine grobe Einordnung der Schienenverkehrsbranche gemäß ihrer Potenziale in das IR-Paradigma führt zu der Notwendigkeit einer **transnationalen Ausrichtung**, deren zentrale Anforderungen globale Wettbewerbsfähigkeit, multinationale Flexibilität und weltweite Lernfähigkeit sind.⁴⁴⁷

Derzeit konzentrieren sich die Anbieter schienengebundener Verkehrsdienstleistungen auf ihren Heimatmarkt und sehen in der Internationalisierung lediglich die Möglichkeit lukrativer Zusatzgeschäfte⁴⁴⁸, d.h. die **Unternehmen** weisen eine **ethnozentrische Orientierung** auf. Ein Teil der globalisierungs- und lokalisierungsfördernden Kräfte erklärt sich aus der strukturellen Veränderung der Märkte in den vergangenen Jahren. Mit weiteren Impulsen und Veränderungen des Unternehmensumfeldes muss dieses auch die Anpassung seiner Ziele überprüfen⁴⁴⁹, so dass sich ein idealtypischer **Entwicklungspfad** von der ethnozentrischen zur transnationalen Orientierung vorzeichnen lässt (vgl. Abb. 12).⁴⁵⁰ Unternehmenserfolg auf internationaler Basis ist abhängig von der Fähigkeit, globale Aktivitäten zu koordinieren und zu integrieren sowie gleichzeitig lokale Bedürfnisse und wechselnde Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.⁴⁵¹ Daher muss auf der Basis eu-

⁴⁴⁷ Vgl. z.B. Bartlett, C.A., Ghoshal, S., Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, a.a.O.

⁴⁴⁸ Dies ist anhand des relativ niedrigen Internationalisierungsgrades der europäischen Bahnen zu begründen; vgl. auch Kapitel A.

⁴⁴⁹ Ziele stellen keine statischen Größen dar, vielmehr sind dynamische Anpassungen bei Veränderungen der Unternehmenssituation für den langfristigen Unternehmenserfolg unabdingbar; vgl. Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden, a.a.O., S. 118.

⁴⁵⁰ Während der Fokus der Internationalisierungsdiskussion in den 80er Jahren noch auf der globalen Wettbewerbsfähigkeit und idealtypischen Entwicklungspfaden zur globalen bzw. geozentrischen Orientierung lag, rückten seit den 90er Jahren transnationale Strategien, globale Netzwerke und strategische Allianzen in den Mittelpunkt des Interesses; vgl. Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business: Strategy and Management, a.a.O., S. 5.

⁴⁵¹ Vgl. Prahalad, C.K., Doz, Y.L., The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, a.a.O.

ropaweit konzipierter Rahmenstrategien eine Anpassung der nationalen Strategien erfolgen.⁴⁵²

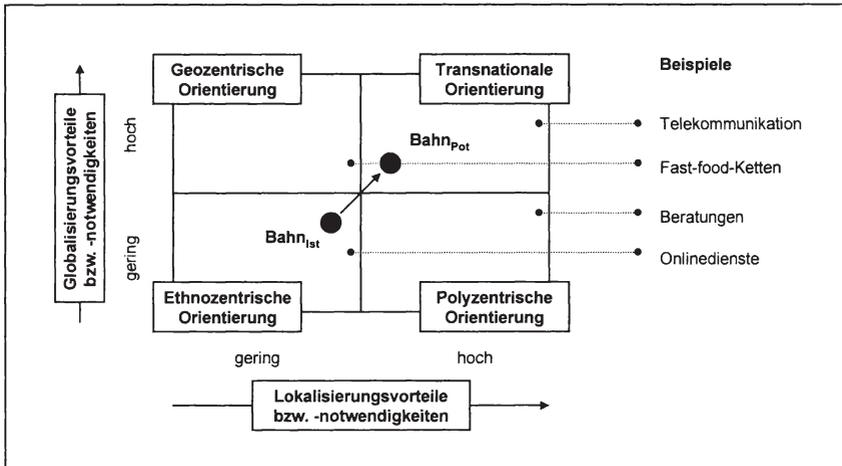


Abb. 12: Positionierung der Schienenverkehrsbranche im IR-Paradigma

1.3 Expansionsmöglichkeiten und Absicherungsnotwendigkeiten als Bestimmungsfaktoren der Zielentwicklung

Neben strategischen Grundorientierungen des Managements und Ansprüchen unterschiedlicher Interessengruppen spielen Unternehmenspotenziale, Umweltbedingungen und die daraus resultierenden Chancen und Risiken eine zentrale Rolle für die Zielentwicklung.⁴⁵³

Es lassen sich grundsätzlich **offensive Ziele** zur Ausnutzung und Stärkung der Wettbewerbsvorteile und Abschöpfung der Gewinnpotenziale sowie **defensive Ziele** zur Stabilisierung der eigenen Position als Reaktion auf Veränderungen der Umwelt unterscheiden.⁴⁵⁴ Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien verbinden offensive

⁴⁵² Vgl. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 28f.

⁴⁵³ Vgl. auch die Ausführungen in Kapitel B 1. In ähnlicher Weise stellen ANDERSEN und KHEAM die Relevanz der Marktchancen und insbesondere der unternehmensspezifischen Fähigkeiten für die beabsichtigte Wachstumsstrategie heraus; vgl. Andersen, O., Kheam, L.S., Resource-based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study, in: IBR, Vol. 7, 1998, S. 163ff.

⁴⁵⁴ Vgl. Cacic, M., Patterson, P.G., Shoham, A., A Conceptual Model of the Internationalization of Services Firms, a.a.O., S. 97f.

mit defensiven Bestandteilen.⁴⁵⁵ Mit der Deregulierung der europäischen Schienenverkehrsmärkte ergeben sich für die Schienenverkehrsunternehmen Möglichkeiten, auf europäischer Ebene zu expandieren. Diese Erschließungsmöglichkeiten wirken nicht nur als **Expansionsmöglichkeiten** für europäisierende Unternehmen, sondern bedingen gleichzeitig auch **Absicherungsnotwendigkeiten** für jene Anbieter, deren Heimatmarkt von anderen Unternehmen im Hinblick auf eine Erschließung ausgewählt werden kann.

In Anlehnung an den ressourcenorientierten Ansatz kann den Unternehmensressourcen und den internationalen Erfahrungen⁴⁵⁶ ein Einfluss auf das Expansionspotenzial eines Schienenverkehrsanbieters unterstellt werden. Als weiteres, markt-basiertes Kriterium spielt die Attraktivität der Auslandsmärkte als Gradmesser für die umweltspezifischen Chancen eine große Rolle für die Beurteilung der Expansionsmöglichkeiten. Schließlich sind Möglichkeiten des Zugangs zu den benachbarten Märkten zu berücksichtigen. Im Heimatmarkt wirkende Barrieren – insbesondere die Zugangsmöglichkeit zur Infrastruktur⁴⁵⁷ – sowie die Attraktivität desselben sind ausschlaggebend für die Einschätzung der möglichen Bedrohungen, denen die Schienenverkehrsanbieter ausgesetzt sind, somit für die Beurteilung des potenziellen Eintritts von Wettbewerbern und letztlich der Absicherungsnotwendigkeiten.

Eine Beurteilung der Anbieter hinsichtlich der Dimensionen Expansionsmöglichkeiten und Absicherungsnotwendigkeiten erfolgt mit Hilfe eines **Scoring-Verfahrens**.⁴⁵⁸ Nach der erfolgten Identifikation relevanter Bestimmungsfaktoren

⁴⁵⁵ Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, a.a.O., S. 605.

⁴⁵⁶ Im Rahmen dieser Untersuchung erfolgt eine Berücksichtigung der internationalen Erfahrung in Form des Internationalisierungsgrads, zu dessen Berechnung aus Vereinfachungsgründen auf das Verhältnis zwischen internationaler und Gesamt-Verkehrsleistung zurückgegriffen wird. Einige Autoren plädieren hingegen für eine Erweiterung des Konstruktes um mehrere Kriterien; vgl. Ramaswamy, K., Kroeck, K.G., Renforth, W., Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: a Comment, in: JIBS, Vol. 27/1, 1996, S. 167ff.

⁴⁵⁷ Die Zugangsmöglichkeit zur Infrastruktur kommt zwar streng genommen den Anforderungen der Substituierbarkeit nicht nach, soll aber in diesem Zusammenhang dennoch Eingang in die Bewertungssystematik finden; vgl. für eine ausführlichere Begründung Abschnitt 2.1.1.3 dieses Kapitels.

⁴⁵⁸ Das Scoring-Verfahren als Methode zur Bestimmung von Gesamtnutzenwerten für unterschiedliche Alternativen erscheint aufgrund seiner Einsetzbarkeit für mehrdimensionale Entscheidungsprobleme mit teilweise nicht-monetären Nutzenbeiträgen gut geeignet für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand. Den restriktiven Annahmen der kardinalen Messbarkeit und der Unabhängigkeit bzw. Substituierbarkeit der Kriterien kann durch die Kriterienauswahl weitgehend entsprochen werden – mithin gilt die Unabhängigkeitsforderung generell als nur bedingt erfüllbar. Als weiterer Nachteil des Verfahrens wird vor allem die Subjektivität der Kriteriengewichtung und Nutzenfunktionsbestimmung angeführt. Obgleich die Lösung komplexer, mehrdimensionaler Probleme durch Teilprobleme aus entscheidungstheoretischer Sicht zuweilen kritisiert wird, ermöglicht die systematische und nachvollziehbare Entscheidungsfindung überhaupt erst eine Rationalität des Problems. Beim Einsatz des Scoring-Verfahrens ist zu be-

sind jene zu operationalisieren (vgl. Tab. 8). Anschließend ist deren Bedeutung im Rahmen der Untersuchungsdimensionen in Form von Gewichtungsfaktoren festzulegen. Um eine Bewertung der Unternehmen hinsichtlich der einzelnen Kriterien vornehmen zu können, sind für die qualitativen Faktoren zunächst entsprechende Klassifikationsvorschriften erforderlich.⁴⁵⁹ Schließlich erfolgt die Synthese der Kriterien und die Positionierung der Unternehmen in einem **Portfolio**⁴⁶⁰ mit den oben genannten Dimensionen.

Die Attraktivität der Auslandsmärkte als Vorteilsbedingung stellt eine entscheidende Bedingung für ein Auslandsengagement dar und geht daher mit relativ hoher Gewichtung in die Bewertung des Expansionspotenzials ein. Die Begrenzungsfaktoren Ressourcen und internationale Erfahrung sowie die Zugangsmöglichkeiten zu den ausländischen Verkehrsmärkten sind ebenso zu berücksichtigen, gehen jedoch mit etwas geringerer Bedeutung in die Bewertung ein. Im Hinblick auf die Dimension Absicherungsnotwendigkeit ist der Deregulierungsgrad des Heimatmarktes der wesentliche Einflussfaktor, der nicht nur als zusätzlicher Kostentreiber im Sinne eines Hemmnisses wirkt, sondern auch grundsätzlich über den Zugang Dritter zur Infrastruktur entscheidet. Die Attraktivität des Heimatmarkts ermutigt einerseits Konkur-

achten, dass im Zuge der Aggregation möglichst wenig Informationsverlust entsteht und somit die Ausgangslage durch die verdichteten Kriterien möglichst gut wiederspiegelt wird; eine Betrachtung der Einzelinformationen ist indes nicht zu vernachlässigen; vgl. zu einer ausführlichen Verfahrensdarstellung und –diskussion Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden; Fallstudien und Lösungen, a.a.O., S. 357ff.; Zangemeister, C., Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Auflage, München 1976; Strebel, H., Scoring-Modelle im Lichte neuer Gesichtspunkte zur Konstruktion praxisorientierter Entscheidungsmodelle, in: Der Betrieb, 1978, S. 2181-2186; Sieg, G., die empirische Bedeutung von Rankingumkehrungen bei Scoring-Verfahren, in: ZfP, Vol. 5, 1994, S. 163ff.; vgl. zur Anwendung bei der Beurteilung von Ländermärkten u.a. Berekhoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 120ff.

⁴⁵⁹ Zu Begrenzung der Informationsverluste erfolgt lediglich hinsichtlich der qualitativen Daten eine Klassifikation anhand einer 5er Skala, die einen Kompromiss zwischen einer notwendigen Vereinfachung des Bewertungsansatzes und einer hinreichenden Aussagefähigkeit für den Untersuchungsgegenstand darstellt. Ein Beispiel ist die Beurteilung der Zugangsmöglichkeit, die von der Ausprägung hohe Diskriminierungspotenziale (entspricht der Klassifikation „4“) und niedrige Diskriminierungspotenziale (Klassifikation „0“) reicht. Die restlichen Kriterien werden auf Basis der höchsten entsprechenden Ausprägung normiert, so dass letztlich Bewertungen zwischen 0 und 4 pro Dimension und Ländermarkt resultieren; vgl. für eine detailliertere Übersicht Anhang A3.

⁴⁶⁰ Die Portfolio-Analyse stellt ein Instrument zur Veranschaulichung strategischer Chancen und Probleme einer Unternehmung in Abhängigkeit von den relevanten strategischen Faktoren dar; vgl. Dunst, K.H., Portfolio-Management: Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, a.a.O., S. 94ff.; Hahn, D., Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung, 8. Auflage, Heidelberg 1999, S. 144ff. Ursprünglich diente der Ansatz zur Beurteilung der Erfolgspotenziale unterschiedlicher Geschäftseinheiten eines Unternehmens; vgl. Ulrich, P., Fluri, E., Management: Eine konzentrierte Einführung, a.a.O., S. 123. Die Portfolio-Analyse kann jedoch auch auf die Betrachtung verschiedener Produkte, Branchen, Unternehmen oder Länder verwendet werden; vgl. z.B. Meffert, H., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 64f. Jens Röder - 978-3-631-75047-6

renten zum Eintritt und bietet andererseits Angriffspunkte zur Vergeltung als Reaktion auf einen eigenen Eintritt in fremde Märkte. Trägt man nun ausgewählte Anbieter von Schienenverkehrsdienstleistungen in ein Portfolio ein, so ergibt sich das in Abb. 13 dargestellte Bild.

Dimension	Kriterium	Operationalisierung	Gewicht
Expansionsmöglichkeiten	Unternehmensgröße	Umsatz [Mrd. EUR]	0,2
	Internationale Erfahrung	Internationalisierungsgrad [%]	0,2
	Attraktivität Auslandsmärkte	Schienenverkehrsleistung [Mrd. Pkm]	0,4
	Zugangsmöglichkeiten zu benachbarten Märkten	Durchschnittlicher Deregulierungsgrad (Diskriminierungspotenziale)	0,2
Absicherungsnotwendigkeiten	Zugangsmöglichkeit Dritter zur eigenen Infrastruktur	Deregulierungsgrad (Diskriminierungspotenziale)	0,8
	Attraktivität Inlandsmarkt	Schienenverkehrsleistung [Mrd. Pkm]	0,2

Tab. 8: Kriterien zur Bewertung der Expansionsmöglichkeiten und Absicherungsnotwendigkeiten europäischer Schienenverkehrsunternehmen

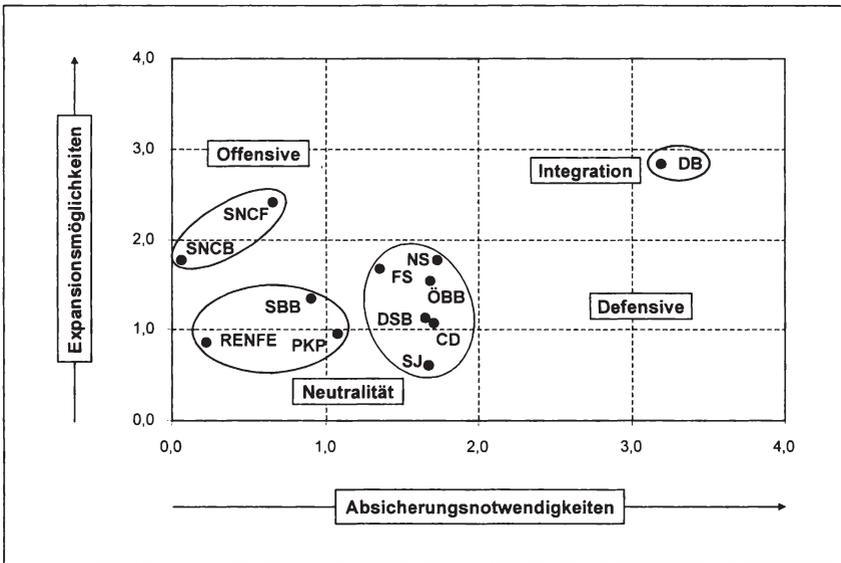


Abb. 13: Positionierung ausgewählter Schienenverkehrsunternehmen hinsichtlich Expansionspotenzialen und Absicherungsnotwendigkeiten

Um hinsichtlich der aus dem Scoring-Verfahren resultierenden Bewertungen der Ländermärkte **normstrategische Empfehlungen** ableiten zu können, bedarf es

einer Bildung von möglichst homogenen Teilgruppen. Als Verfahren der Gruppenbildung kann in diesem Zusammenhang die **Clusteranalyse** herangezogen werden.⁴⁶¹ Ziel ist die Klassifikation der Ländermärkte dergestalt, dass die Mitglieder einer Gruppe eine weitgehend ähnliche Eigenschaftsstruktur aufweisen, während zwischen den Gruppen wenige Ähnlichkeiten bestehen sollten.⁴⁶² Dabei sind die Auswahl eines Distanzmaßes⁴⁶³ sowie die Wahl eines geeigneten Fusionierungsalgorithmus notwendig.⁴⁶⁴ Hohe Bedeutung kommt den agglomerativen Verfahren zu, deren Logik in einer sukzessiven Zusammenfassung von Gruppen besteht und die auch Grundlage für die Clusterung der vorliegenden Elemente sein sollen.⁴⁶⁵

Unterstellt man, dass keine Ausreißer in der Objektmenge enthalten sind, so werden dem „**Ward**“-**Algorithmus** sehr gute Fusionierungseigenschaften bescheinigt.⁴⁶⁶ Ausreißer beeinflussen den Fusionierungsprozess und sollten vorher aus der Objektmenge eliminiert werden.⁴⁶⁷ Eine Möglichkeit zur Identifikation von Ausreißern bietet die Anwendung des **Single Linkage-Verfahren**.⁴⁶⁸ Hinsichtlich der Wahl der Gruppenanzahl kann das sog. „**Elbow-Kriterium**“ verwendet werden, das die Veränderung der Fehlerquadratsumme beim Übergang zur nächstkleineren Anzahl als Maß für den Heterogenitätszuwachs heranzieht.

⁴⁶¹ Die Clusteranalyse wurde mit dem Statistikprogramm SPSS für Windows, Release 10.07, durchgeführt.

⁴⁶² Vgl. Backhaus, K. et al., *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 8. Auflage, Berlin u.a. 1996, S. 262.

⁴⁶³ Dabei können Distanz- und Ähnlichkeitsmaße unterschieden werden. Da im vorliegenden Falle nicht nur der Gleichlauf der Profile, sondern der absolute Abstand zwischen den Ländermärkten von Bedeutung ist, erscheint ein Distanzmaß plausibel. Da es sich zudem um ein metrisches Skalenniveau der Merkmale, d.h. der Dimensionen Marktattraktivität und Marktbarrieren handelt, kann die Minkowski-Metrik Anwendung finden, bspw. in Form der quadrierten euklidischen Distanz; vgl. hierzu auch Backhaus, K. et al., *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, a.a.O., S. 278.

⁴⁶⁴ Vgl. für eine Übersicht ebenda, S. 281.

⁴⁶⁵ Die agglomerativen Verfahren gehören zur Gruppe der hierarchischen Ansätze, die im Gegensatz zu den partitionierenden Ansätzen keine Startkonfiguration voraussetzen; vgl. Backhaus K. et al., *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, a.a.O., S. 282.

⁴⁶⁶ Vgl. Berge, S., *Optimalität bei Cluster-Analysen*, Münster 1981, S. 96f. Jedoch neigt das Ward-Verfahren dazu, gleich große Cluster zu bilden und ist nicht in der Lage, langgestreckte Gruppen zu identifizieren; vgl. Backhaus, K. et al., *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, a.a.O., S. 292f.; Breit, J., *Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung*, a.a.O., S. 117.

⁴⁶⁷ Ausreißer erschweren das Erkennen der Zusammenhänge zwischen den übrigen Objekten und führen zu Verzerrungen.

⁴⁶⁸ Vgl. u.a. Breit, J., *Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung*, a.a.O., S. 116.

Hinsichtlich der strategischen Orientierung erfolgt zunächst eine Identifikation von Ausreißern mit Hilfe des Single-Linkage-Verfahrens.⁴⁶⁹ Als Ausreißer wird das Objekt DB identifiziert. Die Betrachtung der Restmenge durch das Ward-Verfahren⁴⁷⁰ zeigt, dass bei angenommener Gruppengröße von drei⁴⁷¹ die französische SNCF und die belgische SNCB bzw. die spanische RENFE, die schweizerische SBB und die polnische PKP jeweils einer eigenständigen Gruppe zuzuordnen sind. Die restlichen Anbieter gehören der dritten Gruppe an. Insgesamt lassen sich somit vier Gruppen identifizieren⁴⁷²:

- **Neutralität:** Die Unternehmen dieser Gruppe weisen weder hohe Expansionspotenziale noch hohe Absicherungsnotwendigkeiten auf. Sie werden sich tendenziell **auf den Heimatmarkt konzentrieren** und sehen in der Internationalisierung nur geringe Chancen. Ihr Heimatmarkt ist wenig angreifbar, daher ist der Drang zur Absicherung nur eingeschränkt. Vertreter dieser Gruppe sind die spanische RENFE, die schweizerische SBB und die polnische PKP. Vertreter einer zweiten Gruppe um die Bahnen Italiens (FS), Österreichs (ÖBB), der Niederlande (NS), Dänemarks (DSB), Schwedens (SJ) und Tschechiens (CD) besitzen zwar geringere Absicherungsnotwendigkeiten, weisen jedoch ebenfalls die oben genannten Charakteristika auf.
- **Defensive:** Die Unternehmen, die nur geringe Expansionspotenziale besitzen, aber hohen potenziellen Bedrohungen gegenüber stehen, messen der **Verteidigung ihres Heimatmarkts** hohen Stellenwert bei. Eine Europäisierung findet hauptsächlich mit der Motivation der Absicherung statt. Beispiele hierfür lassen sich im vorliegenden Falle nicht aufzeigen,
- **Offensive:** Die dritte Gruppe umfasst Unternehmen mit der Möglichkeit zur Verfolgung **offensiver Europäisierungsstrategien**. Sie besitzen hohe Potenziale in der Europäisierung, gleichzeitig können sie von relativ abgeschotteten Heimatmärkten aus agieren. Beispiele sind die französische Bahn SNCF und die belgische Bahn SNCB.
- **Integration:** Vertreter der vierten Gruppe weisen einerseits hohe Expansionschancen auf und müssen andererseits hohe Absicherungsnotwendigkeiten berücksichtigen. Damit ist ein Ausgleich **zwischen Offensiv- und Defensivorien-**

⁴⁶⁹ Das Elbow-Kriterium liefert die Gruppenanzahl zwei, da hier ein hoher Heterogenitätszuwachs zu verzeichnen ist.

⁴⁷⁰ Vgl. für eine detaillierte Aufstellung der Ergebnisse Anhang A6.

⁴⁷¹ Bei der Gruppenzahl drei ist ein großer Heterogenitätszuwachs zu festzustellen.

⁴⁷² Die britischen Bahnen nehmen eine Sonderstellung ein, da im Zuge der britischen Bahnreform die ehemalige Bahn BR in einzelne Privatbahnen zerschlagen wurde; diese besitzen nun aufgrund ihrer geringeren Ressourcen und nicht vorhandenen Potenzialen im grenzüberschreitenden Verkehr keine Expansionspotenziale.

tierung notwendig, die gleichzeitig eine Absicherung des Heimatmarkts und eine Bewahrung europäischer Expansionschancen gewährleistet. Die Deutsche Bahn AG als einzige Vertreterin der Gruppe verfügt als größte Bahn Europas über vergleichsweise hohe Ressourcen und ist damit nicht in gleicher Weise wie andere Schienenverkehrsanbieter in ihren Europäisierungsmöglichkeiten beschränkt. Jedoch lässt die hohe Attraktivität des deutschen Verkehrsmarkts den Eintritt anderer Anbieter in denselben erwarten, zumal durch die relativ liberale Umsetzung der europäischen Regelungen zur Öffnung der Verkehrsmärkte dritten Anbietern weitgehende Netzzugangsrechte eingeräumt werden.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der letzten drei Unterabschnitte, d.h. der Haltungen und Einflüsse der unterschiedlichen Stakeholder, der strategischen Grundorientierung des Management sowie der Expansionspotenziale und Absicherungsnotwendigkeiten sollen nun im Folgenden die strategischen Oberziele der Deutschen Bahn AG im europäischen Kontext diskutiert werden.

1.4 Strategische Oberziele einer Europäisierung der Deutschen Bahn AG

Die angestrebte Rolle eines führenden europäischen Transport- und Dienstleistungsunternehmens⁴⁷³ erfordert die mittelfristige Sicherung und den langfristigen **Ausbau des europäischen Marktanteils** als Marktstellungsziele, die jedoch nicht Selbstzweck, sondern vielmehr grundlegende Voraussetzung für die Erreichung zentraler Rentabilitäts- und Machtziele sind.⁴⁷⁴ Da der Heimatmarkt der Deutschen Bahn AG die Marktform eines intramodalen Monopols aufweist und zudem einem hohen Habitualisierungsgrad der Verkehrsmittelwahl unterliegt, wird davon ausgegangen, dass der Marktanteil dort nur in begrenztem Maße ausgedehnt werden

⁴⁷³ Vgl. Deutsche Bahn AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 1999, a.a.O., S. 7, 12 u. 36; Deutsche Bahn AG (Hrsg.), *Wo stehen wir? Was tun wir? Wo wollen wir hin? Rückblick – Einblick – Ausblick – für eine zukunftsfähige Bahn*, a.a.O., S. 34 u. 44. Der Anspruch auf eine europäische Führungsrolle als Teil des Leitbildes muss jedoch vor dem Hintergrund der tatsächlichen Ausrichtung kritisch hinterfragt werden. So kann die Forderung der DB AG nach einer Beibehaltung des Verbundsystems von Fahrweg und Transport als defensive Haltung zur Verteidigung des deutschen Heimatmarktes gegenüber anderen, insbesondere ausländischen Konkurrenten interpretiert werden; vgl. Deutsche Bahn AG (Hrsg.), *DB-Argumente: Netz und Betrieb* gehören zusammen, Berlin 2000. Nach Ansicht vieler Experten wirkt sich die Integration von Infrastrukturmanagement und Eisenbahnverkehrssparten in einen Konzernverbund wettbewerbsbehindernd aus, die Forderung nach vertikaler Integration stellt insofern einen Zielkonflikt mit der Wissenschaft dar, die in der Beeinträchtigung des Wettbewerbs eine Barriere auf dem Weg zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Systems Schiene sieht; vgl. stellvertretend Prognos, *Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr*, a.a.O., S. 87. Vgl. zu einer ausführlichen Diskussion des Leitbildes stellvertretend Rüttinger, R., *Unternehmenskultur: Erfolge durch Vision und Wandel*, Düsseldorf und Wien 1986, S. 56.

⁴⁷⁴ Vgl. u.a. Becker, J., *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, a.a.O., S. 13ff. Jens Röder - 978-3-631-75047-6

kann.⁴⁷⁵ Im Falle des grenzüberschreitenden Verkehrs lässt eine **Verbesserung der Schnittstellen** und des gesamten Prozesses Spielräume für einen Ausbau des Marktanteils gegenüber intermodalen Wettbewerbern erwarten.⁴⁷⁶ Hier lassen sich durch erhöhte Potenzialauslastung **Economies of Density** erzielen, die letztlich ganz wesentlich Gewinn- und Rentabilitätsziele beeinflussen.⁴⁷⁷ Zudem stellt der Zugewinn von Marktanteilen durch **Verdrängungswettbewerb** bzw. Akquisitionen eine weitere Option zur Ausweitung des eigenen Marktanteils dar.⁴⁷⁸ Größenbedingte Skalenvorteile (**Economies of Size**) lassen sich vor allem durch rationellere Prozesse oder die Umlage von Gemeinkosten wie Verwaltungs-, F&E- und Werbungskosten oder Mengenrabatte beim Einkauf realisieren.⁴⁷⁹

Marktanteile als aggregierte Indikatoren für die Unternehmensressourcen sind weiterhin Ausdruck der Markt- und **Machtposition** des Unternehmens.⁴⁸⁰ Nach Porter muss ein Unternehmen einen zumindest ausreichenden Marktanteil aufwei-

⁴⁷⁵ Schneider konstatiert, dass situative Faktoren eine „natürliche“ Obergrenze für den Bahnanteil an der Gesamtmobilität verursachen, d.h. dass ein bestimmtes Mobilitätsvolumen für die Bahn situationsbedingt nicht erreichbar ist; vgl. Schneider, H., Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl: Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 166ff.

⁴⁷⁶ Potenziale können insbesondere durch reisezeitoptimale, vertaktete Verbindungen europäischer Metropolen mit deutschen Gateways, die im mittleren Entfernungsbereich liegen, ausgeschöpft werden; vgl. TNS, Verkehrspotenzial einer neuen Schnellbahnverbindung zwischen Frankreich und Luxemburg, Deutschland und der Schweiz, Studie im Auftrag von DB, SNCF, SBB und CFL, 2000, S. 2ff.; vgl. hierzu auch Deutsche Bahn AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 1999, a.a.O., S. 7, 12 u. 36; Deutsche Bahn AG (Hrsg.), Wo stehen wir? Was tun wir? Wo wollen wir hin? Rückblick – Einblick – Ausblick – für eine zukunftsfähige Bahn, a.a.O., S. 47f.

⁴⁷⁷ Vgl. Simon, H., Preismanagement: Analyse – Strategie – Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 1992, S. 568; Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, a.a.O., S. 107f.; Köberlein, C., Kompensium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 118f.; Aberle, G., Transportwirtschaft: Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, a.a.O., S. 192f. Die Forderung „Mehr Verkehr auf die Schiene“ gewinnt vor allem unter Berücksichtigung der hohen Fixkostenintensität der Infrastruktur an Bedeutung. Dies zeigt sich z.B. an der Tatsache, dass eine Verringerung des Streckenumfanges zwar – zumindest langfristig – den Abbau von Fixkosten beim Verkehrsdienstleistungsanbieter bewirken kann, jedoch aufgrund der „sunk costs“ steigende durchschnittliche Fixkosten beim Betreiber der Infrastruktur die Folge sind. Der Bund als Eigentümer des integrierten Gesamtkonzerns Deutsche Bahn AG ist daher insbesondere an einer hohen Auslastung der Infrastruktur sowie der Transporteinheiten interessiert. Vgl. zur Wirkung hoher Fixkosten im internationalen Kontext auch Kapitel A 3.3.

⁴⁷⁸ Zumindest entschärft werden kann damit auch das Problem der mittel- bis langfristigen Freisetzung von Mitarbeitern, dadurch dass internationale Betätigungsfelder nationale Überkapazitäten kompensieren.

⁴⁷⁹ Vgl. Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, a.a.O., S. 107f.; Köberlein, C., Kompensium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 118f.

⁴⁸⁰ Vgl. Meffert, H., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, a.a.O., S. 74.

sen, um die Stabilität der Branche gewährleisten zu können.⁴⁸¹ Dies gilt aus Sicht der Deutschen Bahn AG umso mehr vor dem Hintergrund aggressiv expandierender Wettbewerber, der Verteidigungsnotwendigkeit des Heimatmarkts und eigener Expansionspotenziale. Neben **Größenvorteilen**, welche die Basis für weitere Expansionsaktivitäten bilden⁴⁸², ermöglichen hohe Marktanteile den **Aufbau struktureller Marktbarrieren**, z.B. durch dauerhafte Niedrigpreise oder die Abriegelung von Vertriebskanälen.⁴⁸³ Zudem bestehen **Vergeltungspotenziale**, welche Konkurrenten von einem Angriff abhalten oder geeignete Gegenmaßnahmen ermöglichen.⁴⁸⁴ Hohe Marktanteile führen weiterhin zu einer starken **Verhandlungsmacht** gegenüber Herstellern und damit zu einer Erzielung von Beschaffungsvorteilen sowie zu einer hohen **Bekanntheit** durch eine hohe Wiedererkennung der Marke.⁴⁸⁵ Eine nachhaltige Sicherung der Marktposition kann schließlich über **Lerneffekte** im Sinne einer Konfrontation mit internationalen Wettbewerbsbedingungen oder einer intensiven Zusammenarbeit mit europäischen Partnern erzielt werden.⁴⁸⁶ Der **Aufbau internationaler Erfahrung** i.A. und länderspezifischen Marktwissens im Besonderen gewährleistet einen tieferen Einblick in internationale **Kundenbedürfnisse**, deren Kenntnis und Erfüllung zukünftig im Rahmen von globalen und lokalen Vorteilen und Notwendigkeiten einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt.

Neben den dargelegten unternehmensgerichtete Zielen sind insbesondere kunden- und mitarbeitergerichtete Ziele von Bedeutung, zu denen positive Verbindungen bestehen.⁴⁸⁷ Die **kundengerichteten Ziele Kundenzufriedenheit und –bindung**

⁴⁸¹ Vgl. Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, a.a.O., S. 293. Hohe Marktanteile sind vor allem dann erstrebenswert, wenn hohe Eintrittsbarrieren, großbedingte Kostendegressionseffekte und wenige Branchensegmente vorliegen.

⁴⁸² Vgl. die Ausführungen zur Wirkung des Marktanteils auf die Rentabilität weiter oben.

⁴⁸³ Vgl. Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, a.a.O., S. 612ff. Ein Beispiel für strukturelle Marktbarrieren ist das Preissystem, das grundsätzlich so gestaltet werden kann, dass z.B. der Umstieg zu einem anderen Carrier für den Kunden unverhältnismäßig teuer würde. Andere Beispiele sind die Fahrplangestaltung, welche Einfluss auf die Zubringerverkehre ausübt, Kundenbindungsinstrumente wie Bonusfahrten für Vielfahrer oder zusätzliche Preismaßnahmen.

⁴⁸⁴ Vgl. Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, a.a.O., S. 620ff.

⁴⁸⁵ Vgl. Dunst, K.H., Portfolio-Management – Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, a.a.O., S. 182f.

⁴⁸⁶ Heimerl sieht in der internationalen Kooperation sogar die einzige Chance für den grenzüberschreitenden Eisenbahnverkehr, „mit Verbesserungen der Leistungsqualität und Transparenz für den Kunden Verkehr in größerem Umfang zu akquirieren.“; vgl. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 10.

⁴⁸⁷ Vgl. z.B. Meffert, H., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, a.a.O., S. 150.

spielen eine zentrale Rolle für die Erreichung der unternehmensgerichteten Ziele.⁴⁸⁸ Zwischen Kundenzufriedenheit und dem zentralen psychografischen Ziel Kundenbindung⁴⁸⁹ wird ein positiver Zusammenhang unterstellt: Eine hohe Kundenzufriedenheit beeinflusst in positivem Sinne **Bekanntheit und Image** und wirkt sich letztlich risikoreduzierend und damit kundenbindend aus.⁴⁹⁰ Zunächst ist festzustellen, dass aufgrund des Verkehrsdienstleistungen inhärenten Erfahrungscharakters ein erhöhtes Kaufrisiko für Kunden besteht.⁴⁹¹ Dies gilt in besonderem Maße für den Fall ausländischer Neukunden, die i.d.R. Altkunden der dortigen Heimatbahn sind. Betrachtet man zudem den aktuellen Zufriedenheitsgrad der Kunden mit der Deutschen Bahn⁴⁹², so stellt sich die Aufgabe als große Herausforderung dar.

Vordergründig für die Wahrnehmung der Qualität und schließlich der Kundenzufriedenheit ist die leistungstypische Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden.⁴⁹³ Das Auftreten des Personals und die Kontaktqualität sind wichtige Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit auf der sozialen Kontaktebene.⁴⁹⁴ **Leistungsqualität und Produktivität** eines Dienstleistungsanbieters hängen stark von der Motivation und

⁴⁸⁸ Vgl. stellvertretend Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – State of the Art und Entwicklungsperspektiven, a.a.O., S. 965. Vgl. zum empirischen Nachweis entsprechender Zusammenhänge Reichheld, F.F., Sasser, W.E., Zero Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: HM, Vol. 13/4, 1991, S. 108ff.

⁴⁸⁹ Vgl. Schlesinger, L.A., Heskett, J.L., The Service-Driven Service Company, in: HBR, Vol. 69/5, 1991, S. 75f.; Grootenboer, C., Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: JBR, Vol. 20, 1990, S. 5; Lehmann, A., Marketing-Qualität im Dienstleistungsmanagement – eine neue Perspektive?, in: Thexis, Vol. 6/6, 1989, S. 47f.

⁴⁹⁰ Vgl. Andreassen, T.W., Lindestad, B., Complex Services and Customer Loyalty: The Significance of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customer with Varying Degrees of Service Expertise, in: The International Journal of Service Industry Management, Vol. 9/1, 1996, S. 7-23; Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, a.a.O., S. 13; Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 18; Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – State of the Art und Entwicklungsperspektiven, a.a.O., S. 965.

⁴⁹¹ Vgl. hierzu Kapitel A 3.2.

⁴⁹² Die (nationale) Kundenzufriedenheit der Deutschen Bahn ist eher mäßig; die DB belegte bei der Untersuchung im Rahmen des Kundenmonitors 2000 bei 51 untersuchten Branchen die vorletzten beiden Plätze; vgl. Meyer, A., Dornach, F. (Hrsg.), Kundenmonitor Deutschland – Qualität und Kundenorientierung, Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2000, 2000. Hinsichtlich der (nationalen) Imagewahrnehmung konnten in der Vergangenheit zwar Fortschritte erzielt werden, jedoch ist weiterhin von einem Aufholbedarf gegenüber anderen Unternehmen auszugehen; vgl. Deutsche Bahn AG (Hrsg.), Kontinuierliches Berichtssystem zum Image und Leistungsprofil der Deutschen Bahn AG, Jahresbericht 2000, Frankfurt a.M. 2001.

⁴⁹³ Vgl. Siefke, A., Zufriedenheit mit Dienstleistungen: Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis, a.a.O., S. 42f.; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 1.1.

⁴⁹⁴ Vgl. Lovelock, C.H., Developing Frameworks for Understanding Service Marketing, in: Lovelock, C.H. (Hrsg.), Services Marketing, 2. Auflage, New York 1991, S. 34ff.

damit der Zufriedenheit der Mitarbeiter ab⁴⁹⁵ und wirken sich positiv auf die Kundenzufriedenheit und letztlich den ökonomischen Erfolg des Unternehmens aus.⁴⁹⁶

Mitarbeiterzufriedenheit und letztlich **Mitarbeiterbindung** stellen daher zentrale **mitarbeitergerichtete Ziele** dar⁴⁹⁷, die insbesondere im internationalen Kontext vor dem Hintergrund fortschreitender Privatisierung und damit verbundenen Mitarbeiterfreisetzungen als große Herausforderung für die Deutsche Bahn AG zu werten sind.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass insbesondere der Ausbau des (europäischen) Marktanteils eine zentrale Rolle für die Erreichung von Rentabilitäts- und machtorientierten Zielen, schließlich für die europäische Ausrichtung spielt. Daneben sind kunden- und mitarbeitergerichtete Ziele von hoher Bedeutung und wirken letztlich unterstützend für die Erfüllung oben genannter Ziele.

Im folgenden Abschnitt sind die europäischen Markterschließungsstrategien der Deutschen Bahn AG vor dem Hintergrund des vorliegenden Zielsystems im europäischen Kontext abzuleiten. In diesem Sinne soll zunächst eine integrative Untersuchung von Märkten und Markteintrittsformen erfolgen. Anschließend steht die Diskussion Standardisierung versus Differenzierung im Brennpunkt der Betrachtung.

2. Konzeption europäischer Markterschließungsstrategien der Deutschen Bahn AG

2.1 Integrative Wahl von Märkten und Markteintrittsformen im Rahmen der Europäisierungsstrategie der Deutschen Bahn AG

Entscheidungen zur Wahl von Märkten und Eintrittsformen sind **interdependent**.⁴⁹⁸ So impliziert die Auswahl eines Marktes aufgrund des landesspezifischen Kontext-

⁴⁹⁵ Vgl. Heskett, J.L., Jones, T.O., Levemann, G.W., Sasser, W.E. Jr., Putting the Service-Profit Chain to Work, in: HBR, Vol. 72/2, 1994, S. 164ff.; Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York 1997; Baron, S., Harris, K., Services Marketing: Text and Cases, Houndsmill u.a. 1995, S. 126ff.

⁴⁹⁶ Vgl. Heskett, J.L., Managing in the Service Economy, a.a.O., S. 117ff.

⁴⁹⁷ Vgl. Bruhn, M., Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Internes Marketing: Integration und Kunden- und Mitarbeiterorientierung – Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 15ff.; Stauss, B., Schulze, H.S., Internes Marketing, in: ZfP, Vol. 12/3, 1990, S. 149ff.

⁴⁹⁸ Vgl. Helm, R., Internationale Markteintrittsstrategien: Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte, Lohmar und Köln 1997, S. 15. Backhaus, K.,

tes oft die Wahl einer bestimmten Markterschließungsform.⁴⁹⁹ Andererseits beeinflussen Beschränkungen in der Wahl der Form die Auswahl der Märkte.⁵⁰⁰ Zudem sind die einzelnen Formen mit unterschiedlichen Ressourcenbedarfen behaftet, die sich wiederum auf die Auswahl einzelner oder auf die Gesamtheit der Märkte auswirken. Daher erfolgen die Selektion der Märkte und die Ableitung der jeweiligen Formen **integriert** über eine Bildung von Ländergruppen.

Zunächst wird ein heuristischer Ansatz⁵⁰¹ zur Ableitung von Markterschließungsstrategien vorgestellt. Sodann werden die zur Bewertung herangezogenen Dimensionen bzw. Einflussfaktoren operationalisiert und entsprechende Klassifikationsvorschriften entwickelt. Eine Grobselektion leitet das Verfahren der Marktauswahl ein, das mit einer Feinselektion und einer Ableitung von Ländergruppen fortgesetzt wird. Eine Bewertung möglicher Markteintrittsformen knüpft an die gebildeten Ländergruppen an und integriert zusätzliche Faktoren in die Betrachtung.

Büschken, J., Voeth, Markus, Internationales Marketing, a.a.O., S. 99; Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, a.a.O., S. 36f.; Dülfer, E., Ziellandwahl bei Direktinvestitionen im Ausland, a.a.O., S. 467; Schwaborn, S., Strategische Allianzen im internationalen Marketing: Planung und portfolioanalytische Beurteilung, Wiesbaden 1994, S. 107.

⁴⁹⁹ Die Auswahl eines Ländermarktes, dessen grenzüberschreitender Verkehrs von hoher Attraktivität geprägt ist, kann bspw. aufgrund der vorhandenen Eintrittsbarrieren die Wahl einer kooperativen Markteintrittsform bedingen.

⁵⁰⁰ Besitzt ein Land z.B. derart hohe Marktbarrieren, dass ein konfrontativer Eintritt in den dortigen Binnenmarkt nur zu prohibitiv hohen Kosten realisierbar ist, so wird dieser Markt tendenziell nicht ausgewählt, da auch ein kooperativer Eintritt in den Heimatmarkt des Monopolanbieters an dessen mangelnder Kooperationsbereitschaft scheitern wird.

⁵⁰¹ Mit einem heuristischen Ansatz kann dem durch Ungewissheit geprägten Verhalten der Entscheidungsträger in der Praxis Rechnung getragen werden; vgl. Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, a.a.O., S. 186. Die Beurteilung der Markterschließungsstrategien soll zwar weitgehend auf quantitative Daten gestützt sein, doch muss angesichts des Charakters der verwendeten Kriterien sowie aufgrund mangelnder Verfügbarkeit statistischer Daten auf qualitative Schätzungen durch Experten zurückgegriffen werden. Daher erscheint in diesem Kontext ein heuristischer Ansatz sinnvoll; vgl. zur Bedeutung heuristischer Regeln und Strategien z.B. Brändle, R., Unternehmenswachstum – Zur Dogmengeschichte und Methodologie der Theorie des Unternehmenswachstums, München 1966, S. 167ff.; vgl. zur Anwendung heuristischer Ansätze de Haan, H., Die Risikopolitik der internationalen Unternehmungen, Gießen 1984, S. 107ff.; Meyer, M., Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung, a.a.O., S. 47ff.

2.1.1 Heuristischer Ansatz zur Ableitung länderspezifischer Markteintrittsstrategien

2.1.1.1 Methodischer Ansatz

Zur Wahl von Märkten stehen grundsätzlich zwei **methodische Ansätze** zur Verfügung: das Filter- und das Gruppierungsverfahren.⁵⁰² Bei **Gruppierungsverfahren** werden potenzielle Ländermärkte nach Ähnlichkeiten im Hinblick auf relevante Kriterien gruppiert und einzelne Gruppen anhand von Plausibilitätsbetrachtungen ausgewählt.⁵⁰³ **Filterverfahren** hingegen reduzieren in einem stufenweisen Prozess die Gesamtzahl der Länder, die bestimmten Kriterien nicht genügen. Ein isolierter Einsatz der Verfahren erscheint vor dem Hintergrund einiger zentraler Schwächen⁵⁰⁴ fraglich, so dass als Kompromiss zwischen den Anforderungen Genauigkeit und Aufwandsbegrenzung eine **Kombination** aus Filter- und Gruppierungsverfahren angewendet werden kann⁵⁰⁵. Zunächst werden im Rahmen einer **Grobanalyse** irrelevante Länder anhand von Basiskriterien **ausgefiltert**. Die anschließende **Feinanalyse** erfolgt auf Basis der reduzierten Analysemenge mit Hilfe eines **Gruppierungsverfahrens**.

Eine **Bewertung von Ländermärkten** erfolgt i.d.R. im Rahmen von Chancen-Risiken-Betrachtungen⁵⁰⁶, wobei insbesondere die Indikatoren **Marktattraktivität** und **Marktbarrieren** herangezogen werden können (vgl. Abb. 14).⁵⁰⁷ Zweck der Marktauswahl ist die Bildung von **Ländertypen**⁵⁰⁸, die Aufschluss darüber geben, welche Märkte generell, zukünftig, gelegentlich oder nicht erschlossen werden sol-

⁵⁰² Vgl. z.B. Schneider, D.J.G., Müller, R.U., Datenbankgestützte Marktselektion: Eine methodische Basis für Internationalisierungsstrategien, a.a.O., S. 17ff.

⁵⁰³ Vgl. Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 119f.

⁵⁰⁴ Vgl. zu den Schwächen der beiden methodischen Ansätze ebenda, S. 120f.

⁵⁰⁵ Vgl. Meffert, H., Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing, in: DBW, Vol. 37, 1977, S. 433ff.; Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 122.

⁵⁰⁶ Vgl. z.B. Meissner, H.G., Strategisches internationales Marketing, a.a.O., S. 142ff., insbesondere S. 156f.; Carl, V., Problemfelder des Internationalen Managements, a.a.O., S. 70f.

⁵⁰⁷ Märkte mit guten Erfolgchancen sind attraktiv für Unternehmen, Risiken wirken bei der Bearbeitung i.d.R. wie Barrieren. Attraktivität und Barrieren stellen jedoch die umfassenderen Abgrenzungsdeterminanten dar; vgl. Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 102. Eine derartige Betrachtung verfolgt das Ziel, eine hinreichende Gesamtrentabilität und ein angemessenes Wachstum bei gleichzeitiger Begrenzung des Risikos sicherzustellen; vgl. Meissner, H.G., Winkelgrund, R., Internationales Marketing als Herausforderung deutscher Unternehmen, in: Marketing ZFP, Nr. 2, 1982, S. 118f.

⁵⁰⁸ Vgl. zur beispielhaften Bildung von Ländertypen im Rahmen der Beurteilung wettbewerbspolitischer Rahmenbedingungen Wölke, P., Wettbewerbspolitische Rahmenbedingungen und ihre Implikationen für die Marktbearbeitung im europäischen Schienenpersonenverkehr, unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Münster, Münster 1999, S. 12ff.

len.⁵⁰⁹ Märkte mit hoher Attraktivität und geringen Barrieren stellen die Kernmärkte des Unternehmens dar und sind dauerhaft und mit hoher Intensität zu bearbeiten. Märkte mit begrenzter Attraktivität, aber relativ freiem Zugang werden sporadisch bearbeitet und sind daher als Gelegenheitsmärkte zu bezeichnen. Durch sowohl hohe Barrieren als auch Attraktivität gekennzeichnete Ländermärkte sind entweder nur in Kooperation mit einem ansässigen Unternehmen oder aber nur mit hohem Aufwand zu erschließen. Sie stellen Hoffnungsmärkte dar und sind dauerhaft zu beobachten. Schließlich sind Märkte mit geringer Attraktivität und hohen Barrieren wegen nur geringer Erfolgchancen und Erschließungsmöglichkeiten als Zielmärkte auszuschließen (Abstinenzmärkte).

Die Dimensionen **Marktattraktivität und –barrieren** können gleichsam für die **Wahl der optimalen Markterschließungsform** herangezogen werden (vgl. Abb. 14).⁵¹⁰ Eine hohe Marktattraktivität bei gleichzeitig niedrigen Marktbarrieren spricht für eine integrative Strategie wie z.B. Tochtergesellschaften oder Akquisitionen.⁵¹¹ Geringe Barrieren und Attraktivitäten implizieren eigenständige Engagements ohne Kapitalbeteiligung wie die Durchführung von Einzelgeschäften („Cherry Picking“). Im Falle hoher Marktbarrieren sind kooperative Strategien zu empfehlen, die bei geringer Attraktivität rein vertragliche Formen der Zusammenarbeit darstellen (Contractual Joint-Ventures) und bei hoher Attraktivität mit Kapitalbeteiligungen verbunden sein können (Equity Joint-Ventures).

Zunächst sollen – unabhängig vom gewählten methodischen Ansatz – die Einflussfaktoren konzeptualisiert und operationalisiert werden. Erst in Abschnitt 2.1.2 soll eine Systematisierung nach den einzelnen Stufen des Auswahlprozesses erfolgen.

⁵⁰⁹ Vgl. im Folgenden Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 102f. u. S. 112f.; Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 108.

⁵¹⁰ Vgl. Zentes, J., Eintritts- und Bearbeitungsstrategien für osteuropäische Konsumgütermärkte, in: Tietz, B., Zentes, J. (Hrsg.), Ost-Marketing, Düsseldorf u.a. 1993, S. 69f. Meissner führt in diesem Zusammenhang als Beispiel für die Eintrittsschwierigkeit Barrieren an, die auf politischen Entscheidungen oder der spezifischen soziokulturellen Struktur beruhen; vgl. Meissner, H.G., Strategisches internationales Marketing, a.a.O., S. 156f.

⁵¹¹ Vgl. Zentes, J., Swoboda, B., Grundbegriffe des internationalen Managements, Stuttgart 1997, S. 217f.

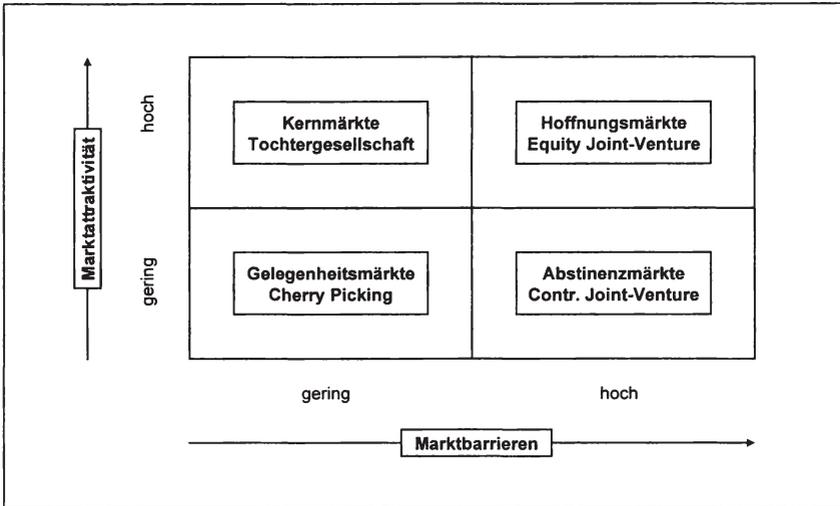


Abb. 14: Marktattraktivitäts-Marktbarrieren-Portfolio zur Bewertung von Ländermärkten

(Quelle: in Anlehnung an Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 103; Zentes, J., Eintritts- und Bearbeitungsstrategien für osteuropäische Konsumgütermärkte, in: Tietz, B., Zentes, J. (Hrsg.), Ost-Marketing, Düsseldorf u.a. 1993, S. 69f.; Carl, V., Problemfelder des Internationalen Managements, München 1989, S. 71)

2.1.1.2 Konzeptualisierung der Einflussfaktoren

Die **Marktattraktivität** beschreibt die in einem Ländermarkt möglichen Ertragschancen⁵¹² und ist ein zentraler Einflussfaktor für die Auswahl internationaler Märkte.⁵¹³ Durch eine internationale Expansion können – insbesondere durch eine erhöhte Auslastung – Skaleneffekte erzielt werden. Hier gelten diejenigen Märkte als interessant, die hohe Potenziale bzw. günstige Kosten- und Erlösvoraussetzungen bieten oder in denen die Deutsche Bahn ein bereits signifikantes Marktwissen vorweisen kann. Damit folgt eine Konzentration auf die Aktivitäten, die einen hinreichenden Beitrag zur Volumenausweitung, Auslastungssteigerung, Kostenreduzierung und letztlich Erfolgssteigerung aufweisen. Mit der Attraktivität steigt tendenziell auch die Bedeutung und damit die Intensität resp. die Kapitalbindung des Engagements. Im Falle einer Kapitalbindung können hohe Marktpotenziale gesichert, eine bessere Kontrollmöglichkeit hinsichtlich der Qualität der Leistungserstellung erreicht

⁵¹² Vgl. Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., Internationales Marketing, a.a.O., S. 103.

⁵¹³ Vgl. hierzu Kapitel B 2.1. Jens Röder - 978-3-631-75047-6

und damit der Anspruch auf eine Führungsrolle untermauert werden. Die Marktattraktivität hat daher auch Einfluss auf die Wahl der Markterschließungsform.

Wengleich zahlreiche Deregulierungsfortschritte im Schienenverkehrsbereich erkennbar sind, bestehen jedoch weiterhin umfangreiche **Marktbarrieren**⁵¹⁴, die einer Öffnung der Verkehrsmärkte entgegen stehen.⁵¹⁵ Die Existenz von Marktbarrieren schränkt die Unternehmen in ihren Freiheitsgraden hinsichtlich der Wahl der Markterschließungsform ein⁵¹⁶: Ist bspw. der Netzzugang durch staatliche Regulierungen oder bahnspezifische Diskriminierungspotenziale abgeschottet und existiert außer der Staatsbahn kein anderer Konkurrent im entsprechenden Ländermarkt, so verbleibt eine kooperative Strategie letztlich als einzige Option der Markterschließung. Hohe Marktbarrieren können u.U. ein Engagement gänzlich ausschließen, somit können sich Marktbarrieren auch auf die Marktwahl auswirken. Bei niedrigen Barrieren besteht hinsichtlich der Markteintrittsform Wahlmöglichkeit: Während bspw. im grenzüberschreitenden Verkehr hohe Barrieren stets kooperative Formen des internationalen Engagements implizieren, sind bei niedrigen Marktbarrieren neben individuellen Markterschließungsformen auch Formen mit geringerer Marktbindung denkbar. Wie bereits in Kapitel B erläutert, erscheint eine Differenzierung der Betrachtung nach dem Bezug zum Heimatmarkt plausibel.

Die für eine strategische Beurteilung hinsichtlich der Erschließung von grenzüberschreitenden und Binnenerkehrer erforderlichen Dimensionen Marktattraktivität und Marktbarrieren werden im Folgenden operationalisiert und die entsprechend zu bewertenden Ländermärkte über ein **Scoring-Verfahren**⁵¹⁷ bewertet, bevor sie in einem **Portfolio** veranschaulicht werden können (vgl. Abb. 15).

⁵¹⁴ In diesem Zusammenhang sind insbesondere Markteintrittsbarrieren gemeint. Das Konzept der Markteintrittsbarrieren entstammt der industrieökonomischen Theorie und geht auf Bain zurück; vgl. Bain, J.S., *Barriers to New Competition*, Cambridge 1956. Die Bedeutung der Markteintrittsbarrieren hat sich auch empirisch bestätigt; vgl. Deutsch, L., *Structure, Performance and the Net of Entry Into Manufacturing Industry*, in: *Southern Economic Journal*, Vol. 41, 1975, S. 450-456; Orr, D., *The Determinants of Entry: A Study of the Canadian Manufacturing Industries*, in: *Review of Economic and Statistics*, 1974, S. 58-66; Yip, G.S., *Barriers to Entry*, Lexington 1982; Yip, G.S., *Gateways to Entry*, in: *HBR*, Nr. 5, 1982, S. 85-92.

⁵¹⁵ Vgl. Prognos, *Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr*, a.a.O., S. 85.

⁵¹⁶ Vgl. Carl, V., *Problemfelder des Internationalen Managements*, a.a.O., S. 70; vgl. auch Jenner, T., *Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller*, a.a.O., S. 50

⁵¹⁷ Vgl. zum Einsatz des Scoring-Verfahrens im Rahmen der internationalen Marktwahl auch Breit, J., *Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung*, a.a.O., S. 94ff.; Wörner, H., *Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl*, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 206.

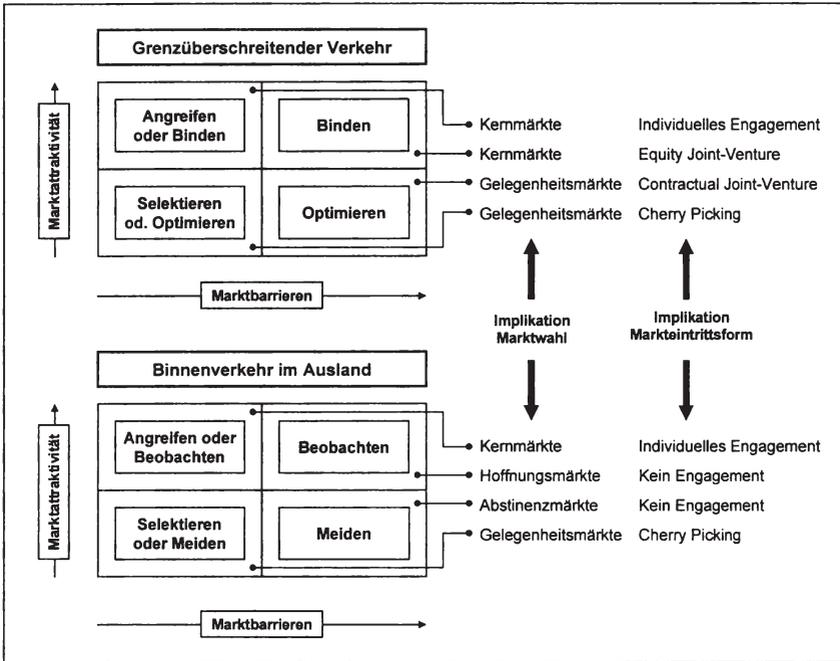


Abb. 15: Marktattraktivitäts-Marktbarrieren-Portfolios zur Beurteilung von Ländermärkten im Hinblick auf grenzüberschreitende und Binnverkehre

Die folgende Analyse der länderspezifischen Marktattraktivitäten und –barrieren aus Sicht der Deutschen Bahn AG, die mit deren Einverständnis durchgeführt wurde, erfolgte auf Basis von **Datenmaterial**, das aus unterschiedlichen Quellen zusammengestellt wurde, insbesondere aus einem von der Deutschen Bahn AG durchgeführten Projekt⁵¹⁸, aus einer bei der Deutschen Bahn AG erstellten gesamt-europäischen Verkehrsmatrix⁵¹⁹ und aus zahlreichen Sekundärstatistiken.⁵²⁰

⁵¹⁸ In einem von der Deutschen Bahn 1999 durchgeführten Projekt zur ersten Bewertung von Chancen und Risiken eines europäischen Engagements wurden einige in dieser Arbeit verwendete Sekundärstatistiken zusammengestellt, interne Berechnungen angestellt und ergänzende Experteninterviews durchgeführt. Die Analyse wurde begleitet und unterstützt durch zahlreiche Workshops mit Mitgliedern der beteiligten Projektteams. Durch Experteninterviews wurden insbesondere erforderliche qualitative Informationen erhoben, die die Erwartungen des Unternehmens an bestimmte Entwicklungen widerspiegeln; vgl. zu dieser Problematik auch Meissner, H.G., *Strategisches internationales Marketing*, a.a.O., S. 149.

⁵¹⁹ Innerhalb der Deutschen Bahn AG wird die Erstellung einer gesamteuropäischen kreisregionenorientierten Verkehrsmatrix vorangetrieben. Erste Daten waren bereits verfügbar und gingen in die Analyse ein. Um die Vergleichbarkeit (Ziel war die Abbildung fernverkehrsrelevanter Daten, die sich aus einer entfernungsorientierten Abgrenzung (über 50 km) ergeben) der Länder-

Grundsätzlich ist anzumerken, dass nur wenige offizielle Daten verfügbar sind.⁵²¹ Daher wird bei vielen Erläuterungen auf interne Quellen der Deutschen Bahn AG aus Studien und eigenen Berechnungen verwiesen, um den genannten Problempunkten in angemessener Art und Weise Rechnung zu tragen.

2.1.1.3 Operationalisierung der Einflussfaktoren

Um die für die Deutsche Bahn geltenden Marktattraktivitäten und –barrieren hinsichtlich der europäischen Ländermärkte beurteilen zu können, ist eine Operationalisierung der Dimensionen erforderlich, die zum einen die Bestimmung der konstituierenden Kriterien und deren messbaren Indikatoren sowie zum anderen eine Gewichtung und ggf. Klassifikation im Rahmen eines Scoring-Modells umfasst. Die Beschreibung der Einflussfaktoren erfolgt hier zunächst unabhängig von ihrer unterschiedlichen Bedeutung für den grenzüberschreitenden Verkehr und den Binnenverkehr. Grundsätzlich ist jedoch zwischen diesen beiden Bereichen zu differenzieren.⁵²²

Zunächst steht die Operationalisierung der **Dimension Marktattraktivität** im Mittelpunkt, anschließend folgt die Betrachtung der Marktbarrieren-Dimension. Die attraktivitätsrelevanten Kriterien lassen sich in erlös- und in kostenwirksame Faktoren unterteilen. Zuerst werden die **erlöswirksamen Faktoren** betrachtet. Im Zuge des Ziels der Ausweitung des europäischen Marktanteils genießen Mengengrößen mit ihrer zentralen Bedeutung für das Massenverkehrsmittel Bahn einen hohen Stellenwert. Als grundlegender Indikator für die Marktattraktivität wird daher das **Marktvolumen** herangezogen. Es gibt den Verkehr wieder, den die Deutsche Bahn aktuell durchführt und umfasst im grenzüberschreitenden Bereich die entsprechende Schienenverkehrsleistung bzw. für den Auslandsverkehr die im betreffenden Land von der ausländischen Bahn realisierte Verkehrsleistung.

spezifischen Daten zu gewährleisten, wurde die Berücksichtigung von Korrekturfaktoren notwendig, denen interne Berechnungen der Deutschen Bahn AG zugrunde liegen. Die besondere Problematik ergibt sich aus der Tatsache, dass (intrazonale) Verkehre innerhalb der Kreisregionen bei der Erfassung der interzonalen Verkehre nicht enthalten sind. Der Korrekturfaktor ist länderspezifisch unterschiedlich und orientiert sich an der unterschiedlichen Kreisregionengröße.

⁵²⁰ Eine Zusammenstellung der verwendeten Quellen befindet sich im Anhang A2.

⁵²¹ Vgl. hierzu auch DIW (Hrsg.), Verkehr in Europa, DIW-Wochenbericht, Nr. 3, 1995, S. 4. Statistiken über internationale, d.h. grenzüberschreitende Verkehre weisen den Personenverkehr meist nur in aggregierter Form aus, d.h. es wird nicht zwischen Personenfern- und Personennahverkehr unterschieden. Die Abgrenzung des Fernverkehrs ist europaweit uneinheitlich (Verkehrsleistungen über 50 bzw. 100 km), was eine Vergleichbarkeit der Daten erschwert.

⁵²² Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen in Kapitel B 2.1 sowie die weitere Differenzierung in Abschnitt 2.1.2.1 dieses Kapitels.

Da die Ausschöpfung des Marktes durch den Schienenverkehr i.A. sehr gering ist, folglich im Rahmen einer Europäisierung Marktanteile anderer Verkehrsträger hinzu gewonnen werden können, wird außerdem das gesamte **Marktpotenzial**⁵²³ in die Bewertung einbezogen. In die Bestimmung des Bahnvolumens bzw. des Marktpotenzials gehen nur fernverkehrsrelevante Daten ein, die sich zu einem hohen Anteil aus in Korridoren gebündelten Aufkommen bzw. Leistungen zusammen setzen.

Da eine Europäisierung langfristigen Charakter hat, gehen in die Bewertung der Ländermärkte ferner **Wachstumsfaktoren** ein. Zur Einschätzung des zukünftigen Marktpotenzials werden ex-ante-Prognosen zum Wachstum des grenzüberschreitenden Verkehrsaufkommens in Form der kumulierten jährlichen Wachstumsrate verwendet.⁵²⁴

Ein entscheidender Faktor für das Gewinnpotenzial des eintretenden Unternehmens und damit für die Marktattraktivität sind die erzielbaren Erlöse. Ein Indikator hierfür ist der **Erlössatz**, der sich ansatzweise als Quotient aus den derzeitigen Verkehrserträgen der jeweiligen Anbieter und deren realisierten Verkehrsleistungen ergibt. Die Erlössätze sind insbesondere für den ausländischen Binnenverkehr relevant, da sich die grenzüberschreitenden Erlöse aus der Addition der Teilerlöse der beteiligten Bahnen ergeben, dem ausländischen Erlössatz folglich geringere Bedeutung für die Bewertung des grenzüberschreitenden Engagements zukommt.

Im Folgenden sollen die **kostenwirksamen Einflussfaktoren** der Marktattraktivität einer genaueren Betrachtung unterzogen werden. Die spezifischen Kosten einer Durchführung von Verkehren im Ausland werden von den länder- bzw. unternehmensspezifischen Gebühren für die Benutzung der Infrastruktur beeinflusst. Hauptfaktor ist hierbei der **Trassenpreis**⁵²⁵, der i.d.R. vom Infrastrukturbetreiber festgelegt wird und damit einen Ansatzpunkt für eine Diskriminierung Dritter darstellt.⁵²⁶ Die europäischen Trassenpreise unterscheiden sich mitunter erheblich voneinander.⁵²⁷ Sie sind analog zu den Erlössätzen insbesondere für einen Eintritt in den ausländischen Binnenverkehr von Relevanz, da im grenzüberschreitenden

⁵²³ Das Marktpotenzial setzt sich aus den Verkehrsvolumina der Verkehrsmittel Bahn, Bus, Pkw und Flugzeug zusammen.

⁵²⁴ CAGR = Cumulated Average Growth Rate (kumulierte durchschnittliche Wachstumsrate).

⁵²⁵ Weitere Kosten entstehen durch die Nutzung von Bahnhöfen. Hier fallen Stationsentgelte an, die jedoch gegenüber den Trassenpreisen zu vernachlässigen sind.

⁵²⁶ Diskriminierungspotenziale resultieren aus der Tatsache, dass Infrastrukturbetreiber und Transporteure i.d.R. vertikal integriert und gemeinsam Monopolanbieter in den betreffenden Märkten sind.

⁵²⁷ Vgl. Gallois, L., Working Towards Integrating Rail in Europe, a.a.O., S. 7; Schwalbach, M., Die Trassenpreise in Europa – Bestandsaufnahme und Harmonisierungsmöglichkeiten, in: IVW, Vol. 50/10, 1998, S. 476.

Verkehr auch die landeseigenen Preise zum Tragen kommen. Ein Indikator für den Trassenpreis ist z.B. der **Deckungsgrad** der Schienenwegkosten durch die Trassengebühren.⁵²⁸ Hier steht die volle Erwirtschaftung der Infrastrukturkosten einer weitgehenden Übernahme der Netzkosten durch den Staat im Sinne der staatlichen Aufgabe einer Daseinsvorsorge gegenüber. Auch hinsichtlich der **Preisstruktur** – unterschieden werden einstufige Systeme mit ausschließlich variablem Charakter und zweistufige Systeme mit einer fixen Komponente – lassen sich Differenzen aufzeigen.⁵²⁹ Da die Kostenposition eines europäisierenden Schienenverkehrsanbieters wesentlich vom Deckungsgrad der Trassenentgelte abhängt und deren Struktur Einfluss auf die Erfolgsträchtigkeit eines Eintritts – der zunächst im Vergleich zur dortigen Heimatbahn auf nur geringen Kapazitäten beruht – ausübt, werden die beiden Indikatoren in Form eines Durchschnittspreises verwendet.⁵³⁰

Zusätzlich zu den Trassenpreisen besitzt eine mangelnde **Interoperabilität** kostentreibenden Charakter. Die Relevanz der Interoperabilität setzt sich schwerpunktmäßig aus zwei Faktoren zusammen⁵³¹: Bei einem Grenzübergang folgt i.d.R. ein Wechsel der **Strom- und Betriebsleitsysteme**. Diese Hindernisse sind durch den Einsatz mehrsystemfähiger Triebfahrzeuge und Lokomotiven mit Zusatzmodulen kompensierbar. Eine entsprechende Anschaffung oder Nachrüstung vorhande-

⁵²⁸ Vgl. ebenda, S. 476f.

⁵²⁹ Zusätzlich existiert noch eine Reihe weiterer Unterscheidungsmerkmale, die hauptsächlich aus dem Zielkonflikt Trassenpreissystem als betriebswirtschaftliche Aufgabe versus Angelegenheit der Wirtschafts-, Verkehrs- und Umweltpolitik resultieren; vgl. Schwalbach, M., Die Trassenpreise in Europa – Bestandsaufnahme und Harmonisierungsmöglichkeiten, a.a.O., S. 476. Es bestehen auch auf dem Gebiet der Trassenpreisbildung Harmonisierungsbestrebungen auf europäischer Ebene. Das in 2001 verabschiedete „Infrastrukturpaket“, das Änderungen der Richtlinien 91/440/EWG und 95/18 und 95/19/EG darstellt, schreibt grundsätzlich die Erhebung von Trassenpreisen auf Grenzkostenbasis vor, wobei allerdings Aufschläge vor allem bei notwendigen Investitionen in den Fahrweg bis zur Höhe der Vollkosten möglich sind; vgl. Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, Richtlinie 2001/12/EG (entsprechend 2001/13/EG und 2001/14/EG) des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 91/440/EWG des Rates zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen der Gemeinschaft, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 75, Brüssel 2001. Damit bestehen auch weiterhin Spielräume für die europäischen Bahnen in der Frage der Trassenpreissetzung. Fraglich ist allerdings, ob weitergehende Regulierungen mit dem von der EU-Kommission stets geforderten Handlungsspielraum der Bahnen in Einklang zu bringen sind; vgl. Schwalbach, M., Die Trassenpreise in Europa – Bestandsaufnahme und Harmonisierungsmöglichkeiten, a.a.O., S. 476.

⁵³⁰ Die Verwendung durchschnittlicher Trassenpreise erscheint sinnvoll, da zum einen der fixe Bestandteil nur bei hohen sehr hohen Mengen zum Tragen kommt und zum anderen mehrstufige Systeme mit den auf Grenzkosten basierenden Forderungen der EU nicht vereinbar erscheinen; vgl. auch Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, Richtlinie 2001/14/EG des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 91/440/EWG des Rates zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen der Gemeinschaft, a.a.O.

⁵³¹ Vgl. z.B. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 82f.

ner Fahrzeuge⁵³², welche die Durchführung grenzüberschreitender Verkehre ohne Traktionswechsel ermöglicht, bedeutet zusätzliche Kosten, die systemabhängig sind. Für ausländische Binnenverkehre müssen lediglich Fahrzeuge, die mit dem entsprechenden landesspezifischen System ausgerüstet sind, vorhanden sein. Anschaffungen oder Nachrüstungen sind in diesem Falle mit vergleichsweise geringeren Kosten verbunden. Daher wird die Interoperabilität zur Bewertung des Binnenverkehrs nicht herangezogen. **Voll kompatible Stromsysteme** entsprechen dem eigenen System, Systeme mit **mittlerem Kompatibilitätsgrad** besitzen zwar den gleichen Stromcharakter, aber abweichende Spannungszahlen. **Inkompatible Systeme** besitzen abweichenden Stromcharakter. Hohe bzw. geringe Kompatibilitätsgrade sind gleichbedeutend mit Mischformen. Dementsprechend weisen **Leitsysteme** mittlerer Kompatibilität entweder bei der punktuellen oder der kontinuierlichen Zugbeeinflussung Abweichungen zur gleichen Betriebsleittechnik auf. Weichen punktuelle und kontinuierliche Zugbeeinflussung voneinander ab, so liegen inkompatible Systeme vor.

Im Folgenden ist zu untersuchen, mit welchem **Gewicht** die einzelnen **Kriterien** in die Bewertung der Dimensionen eingehen (vgl. Tab. 10 und Tab. 11). Generell ist von unterschiedlichen Beiträgen der Kriterien zur Gesamtaussage auszugehen. Den marktbezogenen Mengengrößen, d.h. Bahnvolumen und Marktpotenzial, wird hohe Bedeutung für die Zusammensetzung der Dimension Marktattraktivität eingeräumt, da sie wesentlichen Aufschluss über die Auslastungs- und Expansionsmöglichkeiten sowie die Machtposition geben. Dazu kommt das Wachstum mit seiner zukunftsgerichteten Bedeutung. Die restlichen Gewichtungsanteile verteilen sich auf die ertrags- und kostenwirksamen Größen, d.h. auf die Kosten- und Erlössätze; beim grenzüberschreitenden Verkehr geht zusätzlich die Interoperabilität in die Bewertung ein.

Nach der Untersuchung des attraktivitätsbestimmenden Größen soll nun die **Dimension Marktbarrieren** eingehend analysiert werden. Hierbei ist nach wettbewerbsinduzierten und gesamtwirtschaftlich-kulturellen Faktoren zu differenzieren. Von zentraler Bedeutung für die Bestimmung der **wettbewerbsinduzierten Marktbarrieren** ist die Deregulierung der Ländermärkte, d.h. die Frage der **Zugangsmöglichkeit zur Infrastruktur**. Diese Frage entscheidet darüber, ob die Anbieter bei ihrer Europäisierung auf Kooperationen (i.d.R. mit der Staatsbahn) angewiesen sind bzw. ob der Ländermarkt nur unter Inkaufnahme hoher Ressourcenbedarfe erschließbar ist.

⁵³² Vgl. u.a. Heimert, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 42f.

Zunächst erscheint es sinnvoll, die für einen Zugang zur Infrastruktur relevanten Faktoren näher zu beleuchten. Zwar haben alle EU-Mitgliedsstaaten (wie auch die assoziierten Staaten Polen und Tschechien) die EU-Richtlinien zur Deregulierung der Verkehrsmärkte formell umgesetzt⁵³³, doch stehen einem freien Netzzugang zahlreiche **Hindernisse** entgegen:

- Die EU-Richtlinien sind Minimalanforderungen, die sich lediglich auf den grenzüberschreitenden Verkehr beziehen und auch nur sog. „internationale Gruppierungen“ betreffen. Internationale Gruppierungen können nur mit den Bahnen gebildet werden, die in dem zu erschließenden Ländermarkt als Eisenbahnverkehrsunternehmen zugelassen sind. Da die jeweilige Heimatbahn in den allermeisten Fällen – bezogen auf den Personenfernverkehr – alleiniger Anbieter ist, ist eine Zugangsmöglichkeit im grenzüberschreitenden Verkehr auf Basis der EU-Bestimmungen jenseits einer Zusammenarbeit mit der Staatsbahn nicht gegeben.⁵³⁴ Mit der Verfügbarkeit von Kooperationspartnern verbessert sich die Möglichkeit eines individuellen Eintritts in den jeweiligen Ländermarkt.
- Ein Zugang zur nationalen Infrastruktur ist nur aufgrund einer über die Richtlinie 91/440/EWG (bzw. 2001/12/EG) hinausgehende nationalen Umsetzung möglich. Die Mindestanforderung ist die Möglichkeit der Gründung einer eigenen Niederlassung im jeweiligen Land, der Beantragung einer nationalen Lizenz und die Bildung einer internationalen Gruppierung mit dem Mutterhaus im Heimatmarkt. Die Realisierbarkeit dieser Variante ist jedoch abhängig von der Niederlassungsmöglichkeit, von dem Erhalt einer Lizenz sowie von weiteren Bedingungen wie der Zulassung bestimmter Fahrzeuge auf dem nationalen Netz oder spezifische Sicherheitserfordernisse.⁵³⁵
- Eine wichtige Rolle für den faktischen Netzzugang spielen die Diskriminierungspotenziale, über die die Staatsbahnen insbesondere aufgrund der Verantwortlichkeit für die Infrastruktur verfügen, um Dritte vom Zugang zum Heimatmarkt abzuhalten. Die Fragen nach der Anerkennung bzw. des Erhalts einer Lizenz oder der Vergabe von Trassen sind in diesem Zusammenhang von hoher Bedeutung. Diskriminierungspotenziale können auch in der Fahrplangestaltung zum Ausdruck kommen, welche über die Anbindung einzelner Relationen und

⁵³³ Vgl. Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 75; GEB, Implementation of Directives 91/440, 95/18 and 95/19 in EU Member States and Candidates Countries, a.a.O., S. 3 u. 8.

⁵³⁴ Die neuen Richtlinien des „Infrastrukturpakets“ (Richtlinien 2001/12-14) sehen zwar eine EU-weite Anerkennung von Lizenzen vor und fordern die Einrichtung einer unabhängigen Regulierungsbehörde, halten jedoch an der Einschränkung einer internationalen Gruppierung ebenso wie an dem Trassenallokationsrecht des Infrastrukturbetreibers fest.

⁵³⁵ Diese Voraussetzungen sind als klassische Diskriminierungsstatbestände zu bezeichnen; vgl. in diesem Kontext auch die Ausführungen in Kapitel B 3.2.1.2.

damit über die Nutzung von Netzeffekten entscheidet.⁵³⁶ Alleine durch die Verfügbarkeit eines vertakteten Netzes wird bei nicht reinen Punkt-zu-Punkt-orientierten Netzen die Erfolgssträchtigkeit eines Eintritts im Wettbewerb gemindert.

- Existiert in einem Land keine Instanz zur Plazierung von Beschwerdemöglichkeiten, z.B. eine unabhängige Regulierungsbehörde, oder hätte eine Klage auf Netzzugang keine Aussicht auf Erfolg, so stellt dies in letzter Instanz einen Ausschluss der Netzzugangsmöglichkeit dar.

Aus den dargestellten Indikatoren für den faktischen Netzzugang leitet sich das in Abb. 16 dargestellte Prüfungsschema ab.

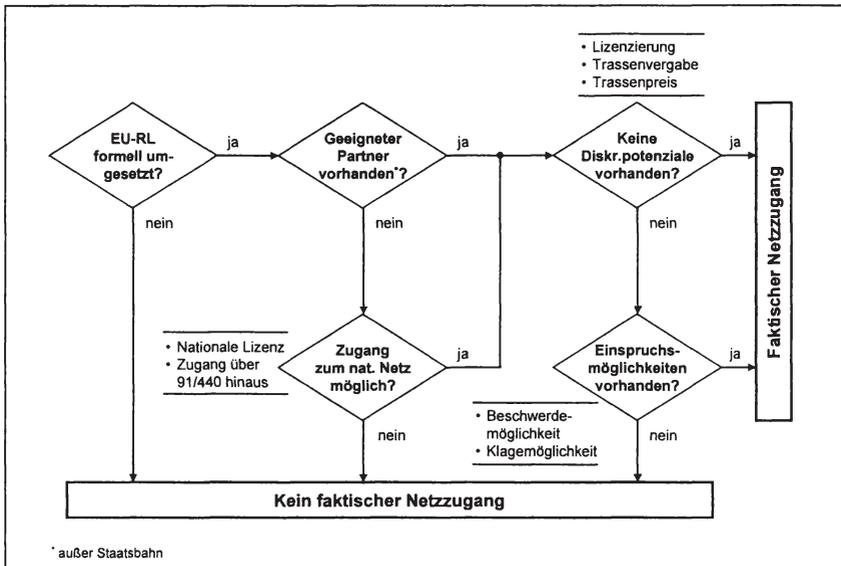


Abb. 16: Schema zur Prüfung der Zugangsmöglichkeiten zur ausländischen Infrastruktur für den Fall des „freien Wettbewerbs“

Mit Hilfe des Prüfschemas lassen sich nun die Klassifikationsvorschriften ableiten. **Freier Zugang zur nationalen Infrastruktur** besteht, wenn die EU-Richtlinien über das Mindestmaß hinaus in nationales Recht umgesetzt sind. Infrastruktur und Betrieb sind institutionell getrennt. Der Zugang ist diskriminierungsfrei (hinsichtlich Lizenzierung, Trassenpreis und Trassenvergabe). Im Falle eines Streitfalls kann eine

⁵³⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel A 3.4. Jens Röder - 978-3-631-75047-6
Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:53:27AM
via free access

unabhängige Regulierungsbehörde angerufen werden. Beim **beschränkten Netzzugang** können zwar über die EU-Richtlinien hinausgehende Zugangsrechte existieren. In Abhängigkeit von verschiedenen Kriterien weist der beschränkte Netzzugang jedoch **unterschiedliche „Schweregrade“**⁵³⁷ auf: Im Falle des freien Wettbewerbs⁵³⁸ bestimmen die Höhe der vorhandenen Diskriminierungspotenziale sowie die Möglichkeit des Einspruchs bei einer Schieds- bzw. Regulierungsstelle die Ausprägung der Beschränktheit. Liegt kontrollierter Wettbewerb vor, so sind die Fristigkeit der Konzessionen, die Existenz eines faktischen „Open Access“⁵³⁹ sowie die Beteiligungsmöglichkeit privater Anbieter zu beachten. Sind die EU-Richtlinien formell umgesetzt, sieht die nationale Gesetzgebung jedoch keinen weitergehenden Zugang zum nationalen Netz vor, so existieren **extrem beschränkte Netzzugangsrechte**. Da die Staatsbahn Monopolanbieter ist⁵⁴⁰, existiert außer ihr kein Partner für eine zu bildende internationale Gruppierung. Die Einforderung des Netzzugangs auf dem Klageweg ist langwierig, politisch schwierig durchsetzbar⁵⁴¹ und hätte ob beträchtlicher Diskriminierungspotenziale, was Lizenzierung, Trassenvergabe und –bepreisung und fehlende Einspruchsmöglichkeiten anbelangt, keine Aussicht auf Erfolg.⁵⁴² Die detaillierten Klassifikationsvorschriften lassen sich Tab. 9 entnehmen.⁵⁴³

537 Man kann hierbei mehrere Alternativen unterscheiden: den schwach, den mäßig und den stark beschränkten Netzzugang.

538 Unter dem „freien Wettbewerb“ sei die theoretische Zugangsmöglichkeit Dritter zur gesamten Infrastruktur verstanden ohne zeitliche Beschränkung des Zugangs durch bspw. in Ausschreibungen vergebene Konzessionen, die einem einzelnen Anbieter ein (zeitlich beschränktes) Gebietsmonopol zugestehen (im Folgenden als „kontrollierter Wettbewerb“ bezeichnet).

539 Vgl. van de Velde, D. (Hrsg.), *Changing Trains – Railway Reform and the Role of Competition: The Experience of six Countries*, a.a.O., S. 33f.

540 Im Umkehrschluss ergibt sich, dass der Netzzugang nicht extrem beschränkt wäre, wenn die Heimatbahn nicht als alleiniger Anbieter agieren würde.

541 Vgl. zu den Ansprüchen des Staats als Stake- und Shareholder und den entsprechenden Wirkungen Abschnitt 1.1 dieses Kapitels.

542 Damit kommt das Kriterium zwar streng genommen den Anforderungen der Substituierbarkeit nur eingeschränkt nach, soll aber dennoch in die Bewertungssystematik der Feinanalyse Eingang finden, da es keinen explizit ausschließenden Charakter besitzt: Vielmehr verhindern mangelhafte Netzzugangsbedingungen im grenzüberschreitenden Verkehr nicht den Eintritt, sondern besitzen nur einschränkende Wirkung im Hinblick auf die Auswahl der Markterschließungsform. Weiterhin sind im ausländischen Binnenverkehr auch diejenigen Märkte interessant, welche Barrieren bei gleichzeitig hohen Attraktivitäten aufweisen. Sie sind eingehend zu beobachten, um bei Änderungen der Zugangsregelungen entsprechend reagieren zu können, und sind daher nicht von vornherein aus der Analyse auszuschließen.

543 Die Tabelle differenziert gemäß den Erläuterungen nach kontrolliertem und freiem Wettbewerb. Pro Ausprägung existieren somit zwei unterschiedliche Klassifikationsvorschriften, die jedoch gleichartig einzustufen sind.

Klassifikation	Beschreibung	
0 Freier Netzzu- gang	Die EU-Richtlinien sind über das Mindestmaß hinaus in nationales Recht umgesetzt. Infrastruktur und Betrieb sind institutionell getrennt. Es bestehen uneingeschränkte Zugangsrechte für alle Personennferverkehre. Der Zugang ist diskriminierungsfrei (Lizenzierung, Trassenpreis und -vergabe), ggf. gibt es bereits mehrere Wettbewerber. Falls ein Streitfall eintritt, kann eine unabhängige Regulierungsbehörde angerufen werden.	
1 Schwach beschränk- ter Netzzu- gang	Die nationale Gesetzgebung geht über die EU-Richtlinien hinaus. Beim beschränkten Netzzugang existieren in Abhängigkeit der Ausprägung verschiedener Kriterien unterschiedliche „Schweregrade“. Es werden zwei Arten unterschieden: a) kontrollierter Wettbewerb (Konzessionen) mit den Kriterien:	<ul style="list-style-type: none"> a) Kontrollierter Wettbewerb <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurzfristige Konzessionen ▪ „Open Access“ faktisch möglich ▪ Private Anbieter vorhanden b) Freier Wettbewerb <ul style="list-style-type: none"> ▪ EU-Richtlinien weit über Mindestmaß hinaus umgesetzt ▪ Bei vertikaler Integration von Netz und Betrieb Diskriminierungspotential vorhanden, jedoch eingeschränkt durch unabhängige Institution für Trassenvergabe und Trassenpreis ▪ Bei Trennung Netz und Betrieb Diskriminierungspotential durch Mengenvorteile der Staatsbahn (Rabatte Trassenpreissystem, Trassenvergabe bevorzugt an Großkunden) ▪ Regulierungsbehörde vorhanden
2 Mäßig be- schränkter Netzzu- gang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fristigkeit der Konzessionen ▪ Faktischer „Open Access“ (unter Berücksichtigung von Diskriminierungspotentialen und Einspruchsmöglichkeiten) ▪ Existenz privater Anbieter b) freien Wettbewerb um Verkehre mit den Kriterien:	<ul style="list-style-type: none"> a) Kontrollierter Wettbewerb <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittelfristige Konzessionen ▪ „Open Access“ zwar möglich, aber hohes Diskriminierungspotential ▪ Private Anbieter vorhanden ▪ Regulierungsbehörde vorhanden b) Freier Wettbewerb <ul style="list-style-type: none"> ▪ EU-Richtlinien über Mindestmaß hinaus umgesetzt ▪ Vertikale Integration, jedoch keine unabhängige Institution für Trassenvergabe und Trassenpreise ▪ Diskriminierungspotential vorhanden, jedoch durch geeignetes Trassenpreissystem eingeschränkt ▪ Regulierungsbehörde vorhanden
3 Stark be- schränkter Netzzu- gang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskriminierungspotential ▪ Einspruchsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> a) Kontrollierter Wettbewerb <ul style="list-style-type: none"> ▪ Langfristige Konzessionen ▪ Kein „Open Access“ ▪ Diskriminierungspotential vorhanden ▪ Private Anbieter vorhanden ▪ Keine Regulierungsbehörde b) Freier Wettbewerb <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzung der Mindestanforderungen der EU-Richtlinien ▪ Vertikale Integration ohne unabhängige Institution für Trassenvergabe und Trassenpreis ▪ Keine Regulierungsbehörde vorhanden
4 Extrem beschränk- ter Netzzu- gang	Die EU-Richtlinien sind formell umgesetzt, die nationale Gesetzgebung sieht jedoch keinen Zugang zum nationalen Netz außerhalb einer internationalen Gruppierung vor. Da die Staatsbahn Monopolanbieter ist, existiert – außer der Staatsbahn – kein Partner für eine evtl. zu bildende internationale Gruppierung. Die Einforderung der Zugangsrechte auf dem Klageweg ist langwierig, politisch heikel und hätte ob beträchtlicher Diskriminierungspotenziale (Lizenzierung, Trassenvergabe und –breisung, fehlende Einspruchsmöglichkeiten) nur geringe Aussicht auf Erfolg.	

Tab. 9: Klassifikationsvorschrift für das Kriterium Zugangsmöglichkeiten zur Infrastruktur

Ein weiterer Indikator für die Höhe der Marktbarrieren stellt das **Vergeltungspotenzial** der jeweiligen Heimatbahn dar. Hierunter seien die Möglichkeiten der Aus-

landsbahn verstanden, dem Eintritt eines anderen Schienenverkehrsanbieters in den Heimatmarkt mit Vergeltungsmaßnahmen zu entgegnen⁵⁴⁴; entweder durch einen eigenen **Eintritt in den Heimatmarkt des eintretenden Konkurrenten**⁵⁴⁵ oder durch den **Angriff** bedeutsamer **grenzüberschreitender Verkehre**⁵⁴⁶. Die Höhe des Vergeltungspotenzials richtet sich nach dem bei einem Angriff des entsprechenden Konkurrenten gefährdeten Verkehrsvolumen und nach der Wahrscheinlichkeit, dass diese Verkehre nachhaltig durch das vergeltende Unternehmen akquiriert werden können.

Die Klassifikation reicht von der Existenz **massiver Vergeltungspotenziale bis zur Abwesenheit derartiger Möglichkeiten**. Massive Vergeltungspotenziale sind bspw. dann vorhanden, wenn ein Angriff auf den Heimatmarkt des Eintretenden Aussicht auf Erfolg hat. Sind Preiskämpfe im begrenzten Ausmaß oder Probleme im Tagesgeschäft zu erwarten, die jedoch nicht von überragender Bedeutung für das Unternehmen sind, so liegen je nach Intensität hohe, mittlere oder geringe Vergeltungspotenziale vor.

Neben wettbewerbsinduzierten Barrieren sind **gesamtwirtschaftlich-kulturelle Marktbarrieren** wie die kulturelle Distanz und das Länderrisiko zu untersuchen. Die **kulturelle Distanz** zu dem jeweiligen Land besitzt eine hohe Wichtigkeit im Sinne von Barrieren, die einem Eintritt in den betreffenden Ländermarkt entgegen stehen.⁵⁴⁷ Insbesondere bei ethnozentrischer Orientierung des europäisierenden Unternehmens werden vorzugsweise Länder mit geringer kultureller Distanz ausgewählt. Bei grenzüberschreitenden Verkehren spielt die kulturelle Distanz jedoch nur

⁵⁴⁴ Porter geht davon aus, dass generell harte Vergeltungsmaßnahmen gegen frühere Eintretende, umfangreiche Mittelverfügbarkeit zur Vergeltung, hohe Etablierungsgrade und langsames Wachstum eine hohe Vergeltungswahrscheinlichkeit signalisieren; vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a.a.O., S. 45f.

⁵⁴⁵ Ein auf den Heimatmarkt des Angreifenden gerichteten Vergeltungsschlag kann insbesondere dann eine wirksame Alternative sein, wenn Asymmetrien im Netzzugang zugunsten der vergeltenden Bahn bestehen.

⁵⁴⁶ Die Heimatbahn kann Probleme im Tagesgeschäft herbeiführen, d.h. zusätzliche Schnittstellen im grenzüberschreitenden Verkehr verursachen. Vergeltungsaktionen sind vor allem bei hohen grenzüberschreitenden Volumina relevant und wenn außerdem diese Volumina für den zu Vergeltenden höhere Bedeutung besitzen als für den Vergeltenden.

⁵⁴⁷ Eine Operationalisierung der kulturellen Distanz wird seit geraumer Zeit intensiv diskutiert; vgl. Müller, S., Kornmeier, M., Internationales Marketing im Spannungsfeld kultureller Einflussfaktoren, in: Der Markt, Vol. 34/3, 1995, S. 147f. Die Schwierigkeit einer Operationalisierung ergibt sich bereits aus einem uneinheitlichen Begriffsverständnis; vgl. Ajiferuke, M., Boddewyn, J., „Culture“ and other Explanatory Variables in Comparative Management Studies, in: Academy of Management Journal, Vol. 13/6, 1970, S. 154. Hieraus resultieren unterschiedliche Konzeptualisierungsansätze für das Konstrukt der kulturellen Distanz; vgl. für eine Zusammenstellung der Messansätze Müller, S., Kornmeier, M., Mentale Eintrittsbarrieren: Subjektive Einflüsse auf Art und Weise der präferierten Markteintrittsstrategie, in: von der Oelsnitz, D. (Hrsg.), Markteintritts-Management: Probleme, Strategien, Erfahrungen, Stuttgart 2000, S. 22ff.

eine untergeordnete Rolle, da hier ohnehin Passagiere aus zwei verschiedenen Ländern befördert werden, was einen hohen länderspezifischen Differenzierungsgrad der Leistung ausschließt. Da im Rahmen der fortschreitenden Integration Europas und einer Reduzierung der Fragestellung auf den europäischen Kontext keine grundsätzlich unterschiedlichen Kulturkreise betrachtet werden, soll hier eine Beschränkung auf vergleichsweise einfache Indikatoren erfolgen. Ansatzweise können die **geografische Distanz**⁵⁴⁸ in Form der Anzahl trennender Grenzen sowie die **Sprachverwandtheit** und schließlich eine Berücksichtigung der **Ost-West-Differenzen**, insbesondere zur Kennzeichnung des Nachholbedarfs osteuropäischer Länder hinsichtlich politischer und wirtschaftlicher Reformen⁵⁴⁹ herangezogen werden. Angrenzende Länder mit gleicher Sprache weisen eine **hohe kulturelle Ähnlichkeit** auf; besitzen sie unterschiedliche Sprachen, jedoch den gleichen Sprachstamm, so sind sie der Kategorie mit geringer kultureller Distanz zuzuordnen. Westeuropäische Länder mit unterschiedlicher Sprache und abweichendem Sprachstamm sind im Falle Deutschlands Vertreter mit mittlerer Ausprägung. Angrenzende Länder Osteuropas besitzen hohe kulturelle Distanzen, wohingegen osteuropäischen Nicht-Nachbarstaaten **sehr hohe kulturelle Distanzen** zuzuweisen sind.

Ein weiteres Kriterium zur Beurteilung der Marktbarrieren ist, wie bereits in Kapitel B 2.2.1.2 beschrieben, das **Länderrisiko**, das die generelle rechtliche und ökonomische Stabilität des Landes widerspiegelt. Insbesondere bei einem mit hohen Ressourcenbedarfen verbundenen Engagement im Ausland kommt der Berücksichtigung der Rechtssicherheit, der Enteignungsgefahr und der Rezessionswahrscheinlichkeit ein bestimmtes Gewicht zu. Das Länderrisiko ist ebenfalls nur beim ausländischen Binnenverkehr relevant und kann grundsätzlich die Ausprägungen „nahezu kein Risiko“ bis „sehr hohes Risiko“ annehmen.

Der unterschiedliche Beitrag der einzelnen Kriterien zur Bildung der Dimension Marktbarrieren ergibt sich aus deren **Gewichtungen**. Bedeutendster Indikator der Marktbarrieren stellt die Zugangsmöglichkeit zur Infrastruktur dar, da diese eine

⁵⁴⁸ Vgl. Hermanns, A., Wißmeier, U.K., Internationalisierung von Dienstleistungen, a.a.O., S. 551. KWON/KONOPA und TINBERGEN ziehen die wahrgenommene bzw. objektive geografische Distanz heran; vgl. Müller, S., Kornmeier, M., Mentale Eintrittsbarrieren: Subjektive Einflüsse auf Art und Weise der präferierten Markteintrittsstrategie, a.a.O., S. 22ff. Da jedoch die Barrieren neben der kulturellen Komponente insbesondere durch die Ländergrenzen als Schnittstellen beeinflusst werden, soll hier eine entsprechende Sichtweise bei der Operationalisierung Berücksichtigung finden.

⁵⁴⁹ Vgl. hierzu u.a. Pfohl, H.-C., Large, R., Internationale Geschäftsbeziehungen und Transformationskrise in Mittel- und Osteuropa, in: DBW, Vol. 56/2, 1996, S. 186f.; Szozda, T., Entwicklungstendenzen des Eisenbahnverkehrs in den OShD-Mitgliedsländern, in: RI, Vol. 32/6-7, 2001, S. 82f.; Stockmann, U., Thema Europa – Europäische Verkehrspolitik – Strategien für ein integriertes Verkehrssystem, Bonn 1998, S. 39.

entscheidende Voraussetzung für die Auswahl der Märkte ist bzw. die Wahl der Markteintrittsform wesentlich vom Netzzugang abhängt. Vergeltungsmöglichkeiten vermögen Konkurrenten von einem Eintritt im Wettbewerb abzuhalten und spielen vor dem Hintergrund der asymmetrischen Deregulierung in Europa eine gewichtige Rolle. Schließlich stellen die kulturelle Distanz und das Länderrisiko zusätzliche Barrieren für ein Engagement im ausländischen Binnenverkehr dar. Tab. 10 und Tab. 11 geben die Gewichtungen der verwendeten Kriterien wieder. Eine ausführliche Zusammenstellung der Klassifikationsvorschriften findet sich im Anhang A3.

Dimension	Kriterium (grenzüberschreitender Verkehr)	Operationalisierung	Gewichtung
Marktaktivität	Marktvolumen	Schieneverkehrsaufkommen in Mio. P	0,2
	Marktpotenzial	Gesamtverkehrsaufkommen in Mio. P	0,2
	Marktwachstum	CAGR Schienenverkehr in % p.a.	0,2
	Erlössituation	Durchschnittlicher Erlössatz in Ct/Pkm	0,1
	Kostensituation	Art und Struktur des Trassenpreissystems	0,1
	Interoperabilität	Kompatibilität der Strom- und Leitsysteme	0,2
Marktbarrieren	Zugangsmöglichkeit	Deregulierungsgrad und Diskriminierungspotenziale	0,7
	Vergeltungspotenzial	Gefährdungsgrad bedeutender Verkehre	0,3

Tab. 10: Übersicht der Operationalisierung und Gewichtung der im Rahmen der Bewertung grenzüberschreitender Schienenverkehrsmärkte herangezogenen Kriterien

Dimension	Kriterien (ausländischer Binnenverkehr)	Operationalisierung	Gewichtung
Marktaktivität	Marktvolumen	Schieneverkehrsleistung in Mrd. Pkm	0,2
	Marktpotenzial	Gesamtverkehrsleistung in Mrd. Pkm	0,2
	Marktwachstum	CAGR Schienenverkehr in % p.a.	0,2
	Erlössituation	Durchschnittlicher Erlössatz in Ct/Pkm	0,2
	Kostensituation	Art und Struktur des Trassenpreissystems	0,2
Marktbarrieren	Zugangsmöglichkeit	Deregulierungsgrad und Diskriminierungspotenziale	0,6
	Vergeltungspotenzial	Gefährdungsgrad bedeutender Verkehre	0,2
	Kulturelle Distanz	Geografische, sprachliche und strukturelle Ähnlichkeit	0,1
	Länderrisiko	Risiko-Index (EFIC)	0,1

Tab. 11: Übersicht der Operationalisierung und Gewichtung der im Rahmen der Bewertung ausländischer (Binnen-)Schienenverkehrsmärkte herangezogenen Kriterien

2.1.2 Ableitung normativer Markteintrittsstrategien

2.1.2.1 Bewertung und Auswahl der Ländermärkte

Die Durchführung eines **Filterverfahrens** stellt die **erste Stufe** des Marktauswahlprozesses dar und übernimmt die Funktion einer **Grobselektion**. Anhand von Basis-kriterien werden die nichtrelevanten Länder herausgefiltert.⁵⁵⁰ Die verbleibenden Ländermärkte sind Grundlage der zweiten Stufe des Entscheidungsprozesses, die sich eines Gruppierungsverfahrens bedient.

Als **erstes Filterkriterium** wird das **Marktvolumen** verwendet. Die grundsätzliche Relevanz eines Ländermarkts setzt ein kritisches Verkehrsvolumen voraus. Gemäß einer Differenzierung in grenzüberschreitende und Binnenverkehre werden nun diejenigen Ländermärkte herausgefiltert, die weder im grenzüberschreitenden noch im Binnenverkehr bestimmte Mindestvolumina aufweisen (vgl. Tab. 12).⁵⁵¹ Die Auswertung ergab, dass folgende europäischen Ländermärkte nicht die entsprechenden Anforderungen erfüllen: Finnland, Irland, Luxemburg, Portugal, Ungarn, die Slowakei, die Staaten Südosteuropas, die baltischen Länder, die ehemaligen GUS-Staaten mit Ausnahme der Ukraine, Russlands und Weißrusslands.

Übersteigt ein Ländermarkt in seinen Kriterienausprägungen die gesetzten Grenzwerte⁵⁵², so ist das **Länderrisiko** als **zweites Kriterium** im Rahmen der Grobselektion heranzuziehen.⁵⁵³ Hohe oder sehr hohe Risiken stellen eine klare Barriere für das Engagement in einem Ländermarkt dar, da die Gefahr eines Verlustes der einzusetzenden Ressourcen bzw. Investitionen sehr hoch ist. Erfüllen die nach der Betrachtung des ersten Kriteriums verbleibenden Länder nicht die Bedingungen eines akzeptablen Länderrisikos⁵⁵⁴, so sind sie aus der Analysemenge auszugrenzen. Bei gleichzeitiger Erfüllung der Anforderungen hinsichtlich des Marktvolumens und des Länderrisikos sind die Ländermärkte der nächsten Auswahlstufe zuzuführen. Zusätzlich zu den bereits ausgefilterten Ländern werden Bulgarien, Weisrussland, Russland, Rumänien und die Ukraine aufgrund des Länderrisikos aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.

⁵⁵⁰ Die aufgeführten Faktoren stellen KO-Kriterien insofern dar, als dass bei Nichterreichung einer bestimmten Mindestausprägung eine Ausfilterung stattfindet.

⁵⁵¹ Die mit einem Kreuz gekennzeichneten Ländermärkte erfüllen die Anforderungen der jeweiligen Kriterien.

⁵⁵² Bei der Grenzwertfestlegung wurde einer notwendigen Begrenzung des Analyseaufwands und einer hinreichenden Aussagefähigkeit für den Untersuchungsgegenstand Rechnung getragen.

⁵⁵³ Die parallele Verwendung der Kriterien Marktvolumen und Länderrisiko spiegelt die Chancen-Risiken-Betrachtung wider; vgl. auch die Anmerkungen zum methodischen Ansatz in Abschnitt 2.1.1.1 dieses Kapitels.

⁵⁵⁴ Akzeptabel erscheint ein Länderrisiko dann, wenn es maximal mittlere Ausprägung besitzt.

Es verbleiben schließlich die Länder Österreich, Belgien, die Schweiz, Dänemark, Spanien, Frankreich, Großbritannien, Italien, die Niederlande, Schweden, Tschechien und Polen. Sie werden im Rahmen der Feinselektion einer genaueren Analyse unterzogen.

Zunächst steht für die verbliebenen Ländermärkte die Bewertung des **grenzüberschreitenden Verkehrs** im Mittelpunkt der Betrachtung.⁵⁵⁵ Die **Marktattraktivität** wird bestimmt von erlös- und kostenwirksamen Faktoren. Zu den erlöswirksamen Kriterien zählen Marktvolumen, -potenzial, -wachstum und Preisniveau. Es zeigt sich, dass – sowohl nach Marktvolumen als auch nach Marktpotenzial beurteilt – Österreich, die Schweiz, Frankreich, die Niederlande und Italien die attraktivsten Ländermärkte darstellen. Mittlere Attraktivität auf diesem Gebiet weisen Tschechien, Polen, Dänemark und Belgien auf. Spanien und Schweden verzeichnen nur geringe Mengen im grenzüberschreitenden Verkehr mit Deutschland. Großbritannien nimmt eine Sonderstellung ein, da die Verkehre durch den Kanaltunnel von eine gesonderte Betreibergesellschaft „Eurotunnel“ durchgeführt werden und Dritten nicht zugänglich sind.⁵⁵⁶ Überdurchschnittlich wachsende Märkte sind vor allem Frankreich, Dänemark, Schweden, Polen und Belgien. Österreich, Spanien, der Niederlande und Tschechien wird ein mittleres Wachstum des Schienenverkehrsmarkts bescheinigt, wohingegen die Schweiz und Italien einem eher moderaten Trend unterliegen. Die höchsten Erlössätze sind in Großbritannien, der Schweiz und nachfolgend in Österreich und Dänemark vorzufinden. Die durchschnittlichen Erlössätze in Belgien, Frankreich, Italien, den Niederlanden und Schweden befinden sich auf einem mittleren Niveau, während in Spanien, Tschechien und Polen niedrige Niveaus vorzufinden sind.

Weiterhin sind die kostenwirksamen Kriterien Trassenpreise und Interoperabilität relevant. Die auf Grenzkosten basierenden Trassenpreissysteme⁵⁵⁷ der Niederlande, Schwedens und Dänemarks wiesen nur ein geringes Niveau auf, was in dieser Hinsicht gute Voraussetzungen für eine Erschließung impliziert. Auf mittlerem Niveau liegen die österreichischen, schweizerischen, spanischen, italienischen und britischen Trassenpreise. Schließlich besitzen Polen, Frankreich und Belgien hohe Trassenpreise. In Tschechien wird derzeit ein Trassenpreissystem erarbeitet.

⁵⁵⁵ Vgl. im Folgenden zu den verwendeten Quellen Anhang A2.

⁵⁵⁶ Auch die enormen prognostizierten Zuwächse im grenzüberschreitenden Verkehr mit Großbritannien sind daher irrelevant.

⁵⁵⁷ Vgl. insbesondere UIC, Infrastructure Charges, unveröffentlichte Ergebnisse der Studie Péage III – Working Group A, Paris 2001.

Land	Krit. 1: Marktvolumen		Krit. 2: Länderrisiko	Auswahl
	Grenzüberschreitendes Aufkommen > 0,2 Mio. P	Binnenländische Leistung > 5 Mrd. Pkm	Ranking < 4 (Skala 1..5)	
Österreich	x	x	x	✓
Belgien	x	x	x	✓
Schweiz	x	x	x	✓
Dänemark	x	x	x	✓
Spanien		x	x	✓
Finnland			x	
Frankreich	x	x	x	✓
Großbritannien		x	x	✓
Griechenland			x	
Irland			x	
Italien	x	x	x	✓
Luxemburg			x	
Niederlande	x	x	x	✓
Norwegen			x	
Portugal			x	
Schweden		x	x	✓
Albanien				
Bosnien-Herzeg.				
Bulgarien		x		
Weißrußland		x		
Tschechien	x	x	x	✓
Estland			x	
Kroatien			x	
Ungarn			x	
Litauen			x	
Lettland			x	
Moldawien				
Mazedonien				
Polen	x	x	x	✓
Rumänien		x		
Russland		x		
Slowenien			x	
Slowakei			x	
Ukraine		x		
Jugoslawien				

Tab. 12: Auswahl relevanter Ländermärkte mittels zweistufigem Filterverfahren im Rahmen der Grobselektion

Die Kompatibilität der Strom- und Leitsysteme ist in Österreich vollständig, in Schweden, der Schweiz und Dänemark wenigstens teilweise erfüllt. Großbritannien und Tschechien weisen eine noch eingeschränkte Kompatibilität auf, während die

restlichen Länder nur unzureichend interoperabel sind, was zusätzliche Kostenbelastungen in Form von fahrzeugtechnischen Anpassungen bedeutet. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass für den grenzüberschreitenden Verkehr die jeweiligen inlandsbezogenen Erlössätze und Trassenpreise nur grobe Anhaltspunkte sind, da sich die Erlöse im grenzüberschreitenden Verkehr aus der Addition der Teilleistungen ergeben. Sie gehen daher nur mit einem geringen Gewicht in die Bewertung ein.

Im Hinblick auf die **Marktbarrieren im grenzüberschreitenden Verkehr** ist grundsätzlich zu beachten, dass höhere Marktbarrieren nicht notwendigerweise mit einer geringeren Auswahlwahrscheinlichkeit verbunden sind, sondern vielmehr Hinweise auf die Form des Engagements geben. Die Marktbarrieren setzen sich aus den Zugangsmöglichkeiten zur Infrastruktur sowie den Vergeltungspotenzialen der jeweiligen Staatsbahn zusammen. Der Zugang zur Infrastruktur ist generell in sämtlichen europäischen Staaten eher restriktiv zu beurteilen. Lediglich in Österreich, Schweden, Dänemark, Tschechien und den Niederlanden ist – abgesehen von Deutschland – ein mäßig beschränkter Netzzugang gegeben. Besonders dramatisch erscheint die Situation in den Ländern Frankreich, Belgien und Spanien, wo die Infrastruktur zumindest im Fernverkehr praktisch nur extrem eingeschränkt für Dritte zugänglich ist. Nachhaltige Vergeltungsmöglichkeiten sind im Falle eines Eintritts im Wettbewerb insbesondere den Konkurrenten in Österreich, Frankreich und der Schweiz zuzuschreiben. Die belgischen, dänischen und niederländischen Schienenverkehrsanbieter besitzen mittlere Vergeltungspotenziale. Von den Bahnen in Spanien, Großbritannien, Italien, Schweden, Tschechien und Polen sind eher geringe Vergeltungen zu erwarten.

Davon unabhängig sind die jeweiligen **Binnenverkehrsmärkte** hinsichtlich der einzelnen Kriterien zu beurteilen. Die **Marktattraktivität** bestimmt sich im Wesentlichen durch die vorhandenen Volumina und Potenziale. Die Länder mit den höchsten Ausprägungen sind Frankreich, Italien und Großbritannien. Danach folgen mit einigem Abstand Spanien, Polen und die Niederlande. Nur geringe Potenziale weisen Belgien, die Schweiz, Schweden und schließlich Österreich, Dänemark und Tschechien auf. Das Wachstum wird im Vergleich zu dem des grenzüberschreitenden Verkehrs durchgehend als geringer prognostiziert. Die höchsten Wachstumsraten sind bei Spanien und den Niederlanden zu finden. Moderate Steigerungen werden im dänischen, österreichischen, schwedischen und französischen Markt erwartet. In Italien, Polen und Tschechien soll der Markt stagnieren. Die ermittelten Durchschnittspreise und Trassenentgelte entsprechen den Ausprägungen beim grenzüberschreitenden Verkehr.

Die Betrachtung der **Marktbarrieren im Binnenverkehr** umfasst außer den wettbewerbsinduzierten Größen auch gesamtwirtschaftliche kulturelle Faktoren wie das

Länderrisiko und die kulturelle Distanz. Die Bewertungen der Zugangsmöglichkeiten und Vergeltungspotenziale als Hauptkriterien der wettbewerbsinduzierten Marktbarrieren lehnen sich an die grenzüberschreitenden Beurteilungen an. Einzige Ausnahme bildet Großbritannien, das mit seinem Konzessionssystem eine Sonderrolle einnimmt und eine mittlere Ausprägung aufweist.⁵⁵⁸ Beim Länderrisiko besitzen sämtliche Länder außer Polen und Tschechien geringe Ausprägungen. Sie werden mit einer mittleren Einstufung bewertet. Österreich und die Schweiz weisen aufgrund ihrer sprachlichen, mentalen und geografischen Verwandtheit eine hohe kulturelle Ähnlichkeit zu Deutschland auf. Geringe kulturelle Distanzen besitzen ebenfalls noch die Niederlande und Dänemark. Frankreich, Belgien, Großbritannien sowie Schweden, nachfolgend Spanien und Italien. Polen und Tschechien sind hohe kulturelle Distanzen zuzuordnen.

Schließlich lassen sich die Ländermärkte auf Basis eines Scoring-Verfahrens **unterschiedlichen Ländermarkttypen** zuordnen (vgl. Abb. 17 und Abb. 18). Hinsichtlich des grenzüberschreitenden Verkehrs lässt sich unter Anwendung einer Clusteranalyse⁵⁵⁹ bei einer Gruppenzahl von drei⁵⁶⁰ folgende Gruppenkonstellation finden⁵⁶¹: Die Ländermärkte Dänemark, Schweden Tschechien, die Niederlande, Italien und Polen bilden eine Gruppe, Spanien und Belgien sowie schließlich Österreich, die Schweiz, Frankreich und Großbritannien sind weitere Gruppen. Es können grundsätzlich vier unterschiedliche Typen identifiziert werden:

- **Typ G1:** Hierunter sind diejenigen (grenzüberschreitenden) Ländermärkte zu subsumieren, die hohe Marktattraktivitäten und niedrige Marktbarrieren aufweisen. Sie zählen zu den Kernmärkten, die – entweder kooperativ oder im Wettbewerb zur ausländischen Staatsbahn – Gegenstand eines intensiven grenzüberschreitenden Engagements sind. Es existieren im vorliegenden Falle keine Beispiele für diesen Ländertyp.

⁵⁵⁸ In Großbritannien werden regionale Konzessionen vergeben, die zur Durchführung von Transporten innerhalb der einzelnen Gebiete befähigen. Zusätzlich existiert ein weiterer regionenübergreifender Netzzugang („Open Access“), der nach bestimmten Regeln gewährt wird. Ein Wettbewerb findet grundsätzlich nur um die Ausschreibungen statt, nach Vergabe ist der Zugang anderer Transporteure verwehrt. Das Konzessionssystem bedingt somit zeitlich befristete Gebietsmonopole.

⁵⁵⁹ Vgl. zum Einsatz der Clusteranalyse im Rahmen von Marktwahlentscheidungen Breit, J., Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung, a.a.O., S. 108ff.

⁵⁶⁰ Die Analyse wurde mit dem Ward-Verfahren durchgeführt. Aufgrund der Betrachtung der Veränderung der Fehlerquadratsumme (Elbow-Kriterium) lässt sich eine Gruppenzahl von drei ableiten.

⁵⁶¹ Vgl. für detaillierte Analyseergebnisse Anhang A6. Jens Röder - 978-3-631-75047-6

- **Typ G2:** Grenzüberschreitende Verkehrsmärkte mit sowohl niedriger Attraktivität als auch niedrigen Marktbarrieren sind in diesem Typ zusammengefasst. Sie stellen Gelegenheitsmärkte insofern dar, als dass sie relationsbezogene Aktivitäten beinhalten, wobei neben Kooperationen grundsätzlich auch konfrontative Engagements möglich sind. Vertreter dieses Typs sind die Niederlande, Dänemark, Schweden und Tschechien, außerdem Italien und Polen, die jedoch vergleichsweise hohe Marktbarrieren aufweisen.
- **Typ G3:** Diesem Typ sind diejenigen grenzüberschreitenden Märkte zuzuordnen, die ebenfalls aufgrund hoher Attraktivitäten Kernmärkte darstellen, jedoch ob der gleichzeitig hohen Barrieren nur kooperativ mit der jeweiligen Staatsbahn zu erschließen sind. Zu nennen sind die Verkehrsmärkte Österreichs, Frankreichs und der Schweiz. Großbritannien ist ebenfalls diesem Typ zuzurechnen, nimmt jedoch eine Sonderstellung ein.⁵⁶²
- **Typ G4:** Niedrige Marktattraktivität und hohe Marktbarrieren kennzeichnen diesen Typ von Märkten, die ebenso wie die Vertreter des Typs G2 relationspezifisch zu erschließen sind. Jedoch sind hier die Aktivitäten wegen der restriktiven Zugangsmöglichkeiten tendenziell in Zusammenarbeit mit der Staatsbahn durchzuführen. Die grenzüberschreitenden Märkte Spaniens und Belgiens und sind als Beispiele anzuführen.

Die Durchführung einer Clusteranalyse hinsichtlich der Klassifikation der **Binnenverkehrsmärkte** offenbart drei Gruppen⁵⁶³ von Ländermärkten⁵⁶⁴: Die erste Gruppe umfasst Frankreich, Spanien und Italien. Österreich, Dänemark, Großbritannien, Schweden und die Niederlande bilden ein weiteres Cluster. Die Länder Schweiz und Belgien gehören einer dritten Gruppe an, und Tschechien sowie Polen sind dem letzten Cluster zuzurechnen. Unter Einbeziehung der Ergebnisse der Clusteranalyse lassen sich die folgenden Ländermarkttypen ableiten:

⁵⁶² Der Ländermarkt Großbritannien nimmt im grenzüberschreitenden Bereich eine Sonderstellung ein, da ein Monopol für die Gesellschaft „Eurostar“ besteht. Streng genommen müsste Großbritannien aus der Bewertung genommen werden, soll jedoch aufgrund der methodischen Einheitlichkeit hier angeführt werden.

⁵⁶³ Das Elbow-Kriterium weist bei der Clusterzahl drei einen „Elbow“ auf, der einen Hinweis auf eine große Veränderung der Fehlerquadratsumme beim Übergang von vier zu drei Clustern liefert.

⁵⁶⁴ Vgl. für detaillierte Analyseergebnisse Anhang A6. Jens Röder - 978-3-631-75047-6
Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:53:27AM
via free access

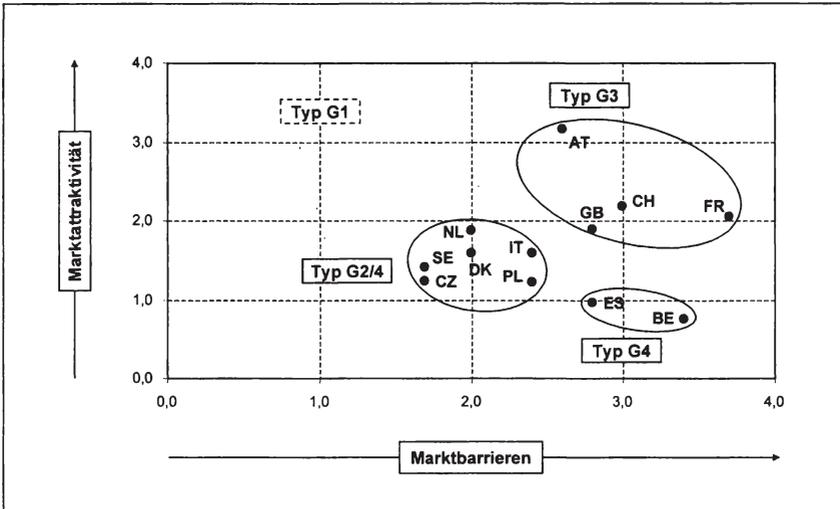


Abb. 17: Marktattraktivitäts-Marktbarrieren-Portfolio zur Bewertung der länderspezifischen Markteintrittsstrategien im grenzüberschreitenden Verkehr

- **Typ B1:** Niedrige Barrieren und hohe Attraktivitäten der Ländermärkte ermöglichen einen Eintritt in den Binnenverkehrsbereich, der jedoch naturgemäß nur im Wettbewerb zu realisieren ist, da die ausländische Bahn nicht freiwillig ihren Heimatmarkt zu teilen bereit sein wird. Die Clusteranalyse offenbart eine Gruppe von vier Märkten (die Niederlande, Dänemark, Österreich und Schweden), welche auf dem Grenzbereich zwischen Typ B1 und Typ B2 liegt. Hier ist im Einzelfall abzuwägen, ob grundsätzlich ein breiter oder ein relationsspezifischer Markteintritt sinnvoll erscheint.
- **Typ B2:** Ländermärkte, die von niedriger Attraktivität und niedrigen Barrieren geprägt sind, können generell relationsspezifisch erschlossen werden. Hierbei ist jedoch sorgfältig zwischen den Chancen einer Erschließung im Wettbewerb und den dafür erforderlichen Aufwendungen und Rückwirkungen, ggf. auch mit anderen Ländermärkten, abzuwägen. Eine genaue Abgrenzung zu Typ B1 ist in diesem Falle nicht möglich, da die entsprechenden aus der Clusteranalyse resultierenden Märkte im Grenzbereich zwischen Typ B1 und B2 liegen.
- **Typ B3:** Liegen hohe Barrieren bei hohen Marktattraktivitäten vor, so gelten die entsprechenden Länder als Hoffungsmärkte dergestalt, dass ein Eintritt derzeit zwar nicht möglich ist, aber bei Änderung der Barrieren grundsätzlich interessant wäre. Hierzu ist eine hinreichende Beobachtung der Ländermärkte insbesondere hinsichtlich der Zugangsbedingungen erforderlich. Diesem Ländermarkttyp sind im vorliegenden Falle Frankreich, Spanien und Italien zuzurechnen.

nen. Großbritannien ist ebenfalls diesem Typ zuzuordnen, weist jedoch vergleichsweise geringe Marktbarrieren auf.

- **Typ B4:** Eine geringe Marktattraktivität gekoppelt mit hohen Barrieren bedeuten, dass ein Engagement in diesen Märkten nicht in Frage kommt (Abstinenzmärkte). Belgien, die Schweiz und Polen sind Vertreter dieses Typs. Ebenso ist Tschechien zu nennen, das jedoch aufgrund der vergleichsweise geringe Barrieren an Typ B2 grenzt.

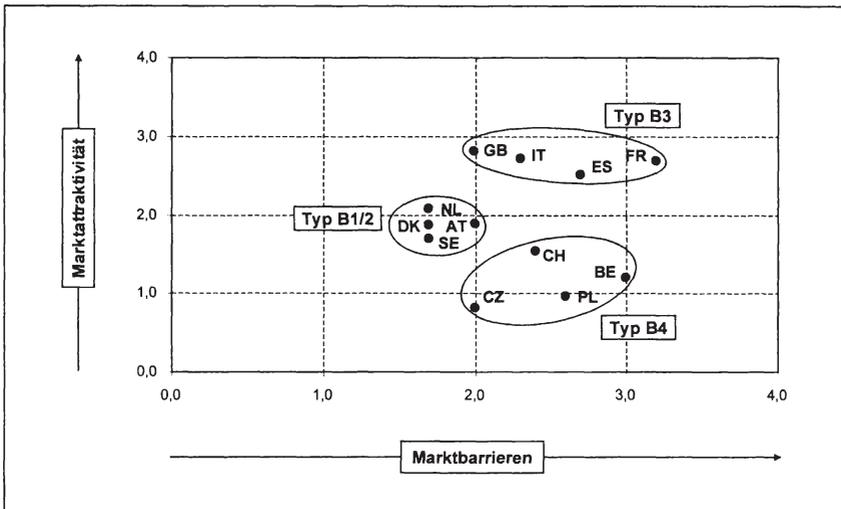


Abb. 18: Marktattraktivitäts-Marktbarrieren-Portfolio zur Bewertung der länderspezifischen Markteintrittsstrategien im ausländischen Binnenverkehr

2.1.2.2 Ableitung der länderspezifischen Markteintrittsformen

Die im vorigen Abschnitt abgeleiteten Typen von Ländern sind nun im Sinne einer **konsistenten Gesamtstrategie** zu verdichten, und entsprechende Markterschließungsstrategien sind abzuleiten. Bei Betrachtung sowohl des grenzüberschreitenden als auch des ausländischen Binnenverkehrs ergeben sich in Anlehnung an die in Abschnitt 2.1.1 vorgestellten Basisempfehlungen schwerpunktmäßig **vier Gruppen** (vgl. Abb. 19)⁵⁶⁵:

⁵⁶⁵ Der Generierung der vier Ländergruppen liegt die Annahme zugrunde, dass die Marktbarrieren im grenzüberschreitenden und im Binnenverkehr wegen des starken Einflusses der in beiden Bereichen ähnlichen Zugangsbedingungen stark miteinander korrelieren. Dies kann damit begründet werden, dass eine Liberalisierung des grenzüberschreitenden Verkehrs eine Deregulierung

- **Gruppe 1 (Angreifen):** Die erste Gruppe bilden diejenigen Länder, die sowohl dem Typ G1 (oder auch G2) als auch dem Typ B1 angehören, d.h. die sowohl im grenzüberschreitenden als auch im Binnenverkehr geringe Barrieren und zumindest im Binnenverkehr hohe Attraktivitäten aufweisen. Bei ihnen empfiehlt sich die Angriffsvariante in Form des Eintritts im Wettbewerb, sofern dies nicht negative Rückkopplungen mit Markteintrittsstrategien hinsichtlich anderer Ländermärkte impliziert. Dieser Gruppe ist nur Großbritannien zuzuordnen⁵⁶⁶, das bzgl. der Beurteilung des grenzüberschreitenden und ausländischen Marktes eine Sonderstellung besitzt. Da der grenzüberschreitende Schienenverkehr nur durch den Kanaltunnel möglich ist und dieser von einer speziellen Betreibergesellschaft monopolartig betrieben wird, besteht keine Möglichkeit, an entsprechenden Verkehren zu partizipieren. Vielmehr ist ein Eintritt in den britischen Binnenverkehr denkbar, da dieser sowohl attraktiv als auch zumindest bedingt zugänglich erscheint. Voraussetzung ist der Erhalt einer Konzession im Rahmen von Ausschreibungen, die für mittel- bis langfristige Zeiträume vergeben werden. Aufgrund der besonderen Marktstruktur des britischen Eisenbahnsektors kann ein Eintritt prinzipiell auch durch die Akquisition eines britischen Schienenverkehrsanbieters, der Inhaber einer Konzession ist, erfolgen.⁵⁶⁷
- **Gruppe 2 (Abwägen):** Liegt bei niedrigen Barrieren eine hohe Attraktivität im grenzüberschreitenden Bereich vor (Typ G1), existieren jedoch nur geringe Ansatzpunkte im ausländischen Binnenverkehr (Typ B2), so ist ein Eintritt im Wettbewerb sorgfältig abzuwägen, da die grenzüberschreitenden Potenziale ggf. auch durch eine enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden Bahnen ausgenutzt werden können. Die Binnenverkehre sind nur eingeschränkt relevant. Bei grundsätzlich vorhandenen Reaktionspotenzialen der Konkurrenten sind

zung der nationalen Verkehrsmärkte induziert; vgl. Knieps, G., Deregulierung auf Verkehrsmärkten als Herausforderung für die Wettbewerbspolitik, in: DVWG (Hrsg.), Wettbewerbspolitik in deregulierten Märkten – Interventionismus oder Laissez Faire?, Schriftenreihe der DVWG, B199, Bergisch-Gladbach 1997, S. 7.

⁵⁶⁶ Großbritannien wurde im vorliegenden Fall zwar Typ G3 zugeordnet, weist jedoch relativ geringe Barrieren auf und liegt damit an der Grenze zu Typ G1.

⁵⁶⁷ Nach der Zerschlagung der ehemaligen British Rail (BR) in 25 Betreibergesellschaften (TOCs), die Konzessionen (Franchises) für abgegrenzte Gebiete erhielten, setzte ein Konzentrationsprozess im britischen Eisenbahnwesen ein. Derzeit werden die 25 Konzessionen von 12 Gruppen gehalten, die meist regionalen Zuschnitt haben und i.d.R. eine Laufzeit von maximal 7 Jahren besitzen. Bei der Neuvergabe soll der Zeitraum der Franchises ausgeweitet werden; vgl. Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, a.a.O., S. 65ff. Einige europäische Staatsbahnen, darunter die SBB, die NS und die SJ bewerben sich um die neu zu vergebenden Franchises; vgl. o.V., British Refranchising Attracts Foreign Bidders, in: IRJ, Nr. 10, 2000, S. 4.

tendenziell kooperative Markterschließungsformen zu wählen. Vertreter dieser Gruppe finden sich bei der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht.⁵⁶⁸

- **Gruppe 3 (Optimieren):** Diese Gruppe umfasst Ländermärkte, die durch geringe grenzüberschreitende Potenziale (Typ G4) und hohe Barrieren (Typen B3 oder B4) charakterisiert sind. Hier sollte der grenzüberschreitende Verkehr relationsspezifisch in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Nachbarbahn optimiert werden. Die strategische Empfehlung hinsichtlich des grenzüberschreitenden Verkehrs („Optimieren“) dominiert hier die binnenverkehrsbezogene Eintrittsmöglichkeiten. Auch Länder vom Typ G2 und B2 (geringe Attraktivitäten und Barrieren) sind entsprechend zu behandeln, da ein Engagement im Wettbewerb zum einen im Vergleich zum erforderlichen Aufwand geringe Ertragschancen bieten und zum anderen signifikante Vergeltungsmaßnahmen generieren würde. Sind zumindest hohe Potenziale im Binnenverkehr vorhanden (Typ B3 und Typ G4), so sind die Märkte auf Änderungen der Marktbarrieren hin zu **beobachten**. Die Märkte Belgiens, Polens, Tschechiens und Schwedens sind nur bedingt attraktiv und mit relativ hohen Marktbarrieren behaftet. Mit Ausnahme von Italien, Spanien, Dänemark und den Niederlanden bieten die jeweiligen Binnenverkehrsmärkte nur geringe Potenziale und sind daher – unter veränderten Zugangsbedingungen – für einen Eintritt im Wettbewerb nur bedingt geeignet. Die italienischen⁵⁶⁹ und spanischen Verkehrsmärkte⁵⁷⁰ sind gekennzeichnet durch hohe Attraktivitäten im Binnenverkehrsbereich. Eine intensive Beobachtung der Verkehrsmarktsituation erscheint angebracht, um dort auf Änderungen der Netzzugangsregelungen reagieren zu können. Entsprechend ist insbesondere der niederländische Verkehrsmarkt zu beobachten, da hier sowohl der grenzüberschreitende als auch der Binnenverkehrsmarkt signifikante Attraktivitäten aufweist.

⁵⁶⁸ Die Ländermärkte Österreich und die Schweiz wären bei einer weiteren Deregulierung Kandidaten für diese Gruppe. Die Ländermärkte Niederlande und Dänemark stehen an der Schwelle zu dieser Gruppe, weisen hierfür jedoch vergleichsweise hohe Marktattraktivitäten und –barrieren auf.

⁵⁶⁹ Zumindest die italienische Bahn FS besitzt mit eingeschränkten Absicherungsnotwendigkeiten bezogen auf den Heimatmarkt und vorhandenen Expansionsmöglichkeiten eine Ausgangsposition für eine Europäisierung, die auch für die Deutsche Bahn AG in Verbindung mit der derzeit bestehenden Asymmetrie des Infrastrukturzugangs zur Bedrohung reichen kann. Somit sollte Italien mittelfristig in ein kooperatives Engagement eingebunden werden.

⁵⁷⁰ Spanien kann im Falle abnehmender Barrieren weitgehend autonom erschlossen werden, da die spanische Bahn RENFE nicht über signifikante Expansionspotenziale verfügt. Die Niederlande und Dänemark sind prinzipiell auch dieser Gruppe zuzuordnen, besitzen jedoch aufgrund ihrer höheren Marktattraktivität und ihrer vergleichsweise geringen Marktbarrieren sowohl im grenzüberschreitenden als auch im Binnenverkehr eine Tendenz zu Gruppe 2. Auch hier ist die Deregulierungsentwicklung intensiv zu beobachten.

- **Gruppe 4 (Binden):** Eine Ausnutzung der Potenziale bei ausreichender Bindung der Partner ist insbesondere bei hoher Attraktivität des grenzüberschreitenden Verkehrs und gleichzeitig hohen Barrieren anzustreben (Typ G3 und Typen B3 oder B4). Die Ländermärkte zählen ob der hohen Barrieren auch im ausländischen Binnenverkehr zu den Märkten, die nur im grenzüberschreitenden Verkehr in Kooperation mit der jeweiligen Staatsbahn durchführbar sind. Daher bestimmt im Grundsatz die normstrategische Empfehlung hinsichtlich des grenzüberschreitenden Verkehrs die länderspezifische Strategie. Die Markteintrittsform der strategischen Allianz gewährleistet die Wahrnehmung der Chancen unter gleichzeitiger Absicherung des Heimatmarktes. Durch Kapitalbeteiligungen kann eine Intensivierung und zusätzliche Stabilisierung der Beziehungen erreicht werden.⁵⁷¹ Ob eine Kapitalbeteiligung verfolgt wird, hängt von weiteren Faktoren ab. Eine Bindung der ausländischen Bahn wird aus Sicht der DB AG umso wichtiger, je notwendiger eine Absicherung gegenüber den Konkurrenten erscheint. Zudem ist die Frage der Eignung der Partner⁵⁷² im Rahmen von Partnerbewertungen zu prüfen.⁵⁷³ Frankreich⁵⁷⁴, Österreich⁵⁷⁵ und die

⁵⁷¹ Die Stabilität der Allianz wird erhöht durch möglichst ausgeglichene wechselseitige Abhängigkeiten (interdependence); vgl. z.B. Kanter, R.M., Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, a.a.O., S. 23.

⁵⁷² BRONDER und PRITZL sprechen in diesem Zusammenhang von fundamentalem Fit, strategischer Kongruenz und kultureller Gleichartigkeit; vgl. Bronder, C., Pritzl, R., Leitfaden für strategische Allianzen, a.a.O., S. 30; vgl. hierzu auch Kanter, R.M., Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, a.a.O., S. 17f.

⁵⁷³ Vgl. als Beispiel für eine systematische Partnerbewertung im Rahmen strategischer Allianzen Harvey, M.G., Lusch, R.F., A Systematic Assessment of International Strategic Alliance Partners, in: *International Business Review*, Vol. 4/2, 1995, S. 195-212; vgl. außerdem Blodgett, L., Partner Contributions as Predictions of Equity Share in International Joint Ventures, in: *JIBS*, Vol. 22, 1991, S. 63-68; Burton, F., Saelens, F., Partner Choice and Linkage of International Joint Ventures in Japan, in: *mir*, Vol. 22/2, 1982, S. 20-29; Geringer, J.M., Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, in: *JIBS*, Vol. 22, 1991, S. 41-62;

⁵⁷⁴ Die französische Bahn SNCF bspw. weist ebenso hohe Expansionspotenziale wie die Deutsche Bahn AG auf bei wesentlich geringeren Absicherungsnotwendigkeiten bezogen auf den eigenen Markt. Daraus resultiert eine komparative Nachteilsstellung der DB, die durch eine enge Bindung der Partner in ihrer Wirkung gemindert werden kann. Eine Beteiligung an der SNCF ist aus zweierlei Gründen unwahrscheinlich: Zum einen wäre eine derart enge Verflechtung der beiden größten europäischen Bahnen aus wettbewerbsrechtlicher Sicht bedenklich. Bereits eine sehr enge Zusammenarbeit ohne Kapitalbeteiligung oder –verflechtung kann kritisch im Sinne der Existenz einer marktbeherrschenden Stellung sein. Zum anderen ist eine materielle Privatisierung der zentralistisch geführten, vom Staat abhängigen französischen Bahn kaum denkbar.

⁵⁷⁵ Die österreichische Bahn dürfte angesichts geringer Expansionschancen und relativ hoher Bedrohungspotenziale ihrerseits sehr an einer engen Bindung interessiert sein. Eine Beteiligung an der bereits formell privatisierten ÖBB ist zukünftig zumindest nicht ausgeschlossen. Die Aussicht auf eine umfassende Ausnutzung von Expansionschancen stellt die Motivation der schweizerischen Bahn dar.

Schweiz⁵⁷⁶ sind Beispiele für diese Gruppe. Die strategische Allianz ist nach Bedarf und Interessen der Partner auch auf die jeweiligen Inlandsmärkte auszu-dehnen.

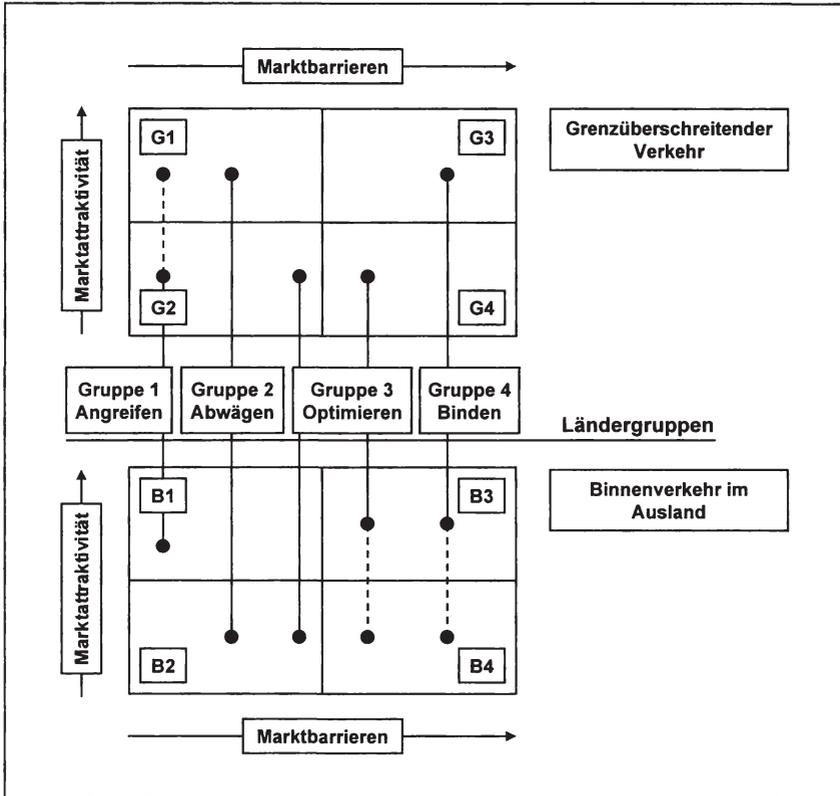


Abb. 19: Verdichtung der Ländertypen zu vier Ländergruppen

Die vorgestellten Markteintrittsstrategien lassen **keine kontraproduktiven Rückkopplungen** zwischen den zu erschließenden Ländermärkten erwarten, da mit Ausnahme von Großbritannien kooperative Engagements empfohlen werden, die die Stellung der ausländischen Bahn in ihrem jeweiligen Heimatmarkt (zunächst) unangetastet lassen und damit keine Vergeltungsmaßnahmen bewirken. Großbri-

⁵⁷⁶ Eine kapitalmäßige Beteiligung an der SBB ist zwar nicht ausgeschlossen, aber mittelfristig eher unwahrscheinlich, da eine formelle Privatisierung als Vorstufe zu einer materiellen Privatisierung bislang weder vollzogen noch beabsichtigt ist.

tannien ist aufgrund des Inselcharakters und der besonderen Marktform gesondert zu behandeln.

Vielmehr sind von der Zusammenfassung und gesamtheitlichen Koordination eines zusammenhängenden süd-westeuropäischen Schienenverkehrsmarktes mit den französischen, österreichischen und schweizerischen Bahnen im Sinne eines umfassenden Allianzgebietes **Synergieeffekte** zu erwarten. Welche Ansatzpunkte sich für die Formulierung einer länderübergreifenden Allianzstrategie ergeben, soll im folgenden Abschnitt erörtert werden.

2.1.3 Ansatzpunkte einer länderübergreifenden Allianzstrategie

Die Durchführung einer strategischen Allianz erfordert zunächst die Ermittlung der strategischen **Zielsetzung der Allianz**.⁵⁷⁷ Mit strategischen Allianzen können sowohl kosten- und angebotsorientierte als auch wettbewerbsstrategische Aspekte verfolgt werden (vgl. Tab. 13)⁵⁷⁸.

- Eine hinreichende **Ausnutzung von Rationalisierungspotenzialen** fördert die Effizienz und die Entwicklung einer langfristig wettbewerbsfähigen Kostenposition. Ansätze liegen in einer besseren Kapazitätsauslastung (bspw. durch gemeinsames Ressourcenmanagement, gemeinsame Organisation von Wartung und Instandhaltung), in der Optimierung von Abläufen (z.B. kein Traktionswechsel an der Grenze) und in einer gemeinsamen Spezifikation und Beschaffung von Fahrzeugen und Ersatzteilen.
- Durch die **qualitative Verbesserung des Angebots** kann die Sicherung oder Stärkung der Marktposition im internationalen Verkehr erreicht werden. Möglichkeiten für eine Angebotsverbesserung liegen in der Verringerung der Fahrzeiten und in der Verbesserung der Anbindungsqualität durch eine Optimierung der Schnittstellenprobleme und eine bessere Abstimmung der Fahrpläne. Entsprechend können die Gewährleistung einer durchgängigen Qualität durch eine Gesamtverantwortung bzw. gemeinsame Qualitätsstandards, die Kopplung der Informations-, Buchungs- und Reservierungssysteme sowie zusätzliche Angebote nach dem Vorbild des Code Sharing beim Flugverkehr wirken.
- Die Bindung wichtiger Partner erweitert die **Marktmacht** und trägt zur **Stabilisierung** des Bündnisses und der einzelnen Bahnen bei. Lukrative grenzüber-

⁵⁷⁷ I.d.R. liegt der Kooperationsschwerpunkt bei den Wertschöpfungsaktivitäten, bei denen sich beide Partner Transaktionskostenvorteile versprechen; vgl. Bronder, C., Pritzl, R., Leitfaden für strategische Allianzen, a.a.O., S. 30.

⁵⁷⁸ Vgl. Hemm, H., Diesch, P., Internationale Kooperationen und Strategische Allianzen – Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unterschiedlicher Partnerschaften, a.a.O., S. 535f.

schreitende Verkehre können abgesichert, wichtige Partner vom Anschluss an andere Konkurrenten gehindert, das Bedrohungs- und Vergeltungspotenzial outside-in verringert und letztlich auch die Marktmacht gegenüber dritten Unternehmen gesteigert werden. Außerdem erlaubt eine intensive Zusammenarbeit den Transfer von Know-how, bspw. in Form von Best Practices.

Kostenorientierte Aspekte	Angebotsorientierte Aspekte	Wettbewerbsstrategische Aspekte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Kapazitätsauslastung durch gemeinsames Ressourcenmanagement (Fuhrpark, Zugumlauf, Personaleinsatz, Personalschulung) ▪ Optimierung von Abläufen (z.B. kein Traktionswechsel an der Grenze) ▪ Entwicklung von einheitlichen Anforderungen an Fahrzeuge ▪ Gemeinsame Beschaffung von Fahrzeugen ▪ Gemeinsame Organisation von Wartung, Instandhaltung und Ersatzteilbeschaffung ▪ Eliminierung von Redundanzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchgängige Qualität durch Gesamtverantwortung („Aufteilung der Relationen“) bzw. gemeinsame Qualitätsstandards ▪ Verringerung der Fahrzeiten durch Optimierung der Schnittstellenprobleme ▪ Verbesserung der Anbindungsqualität durch bessere Abstimmung der Fahrpläne, integrierte Vertaktung ▪ Kopplung der Informations-, Buchungs- und Reservierungssysteme ▪ Erhöhung der Transparenz durch gemeinsames Preissystem ▪ Gemeinsame Angebots- und Serviceplanung mit zusätzlichen Angeboten nach Vorbild des Code Sharing (Gepäcktransport, Lounge-Nutzung, Bonusprogramme) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung lukrativer grenzüberschreitender Verkehre ▪ Einflussnahme auf Wettbewerbsstruktur (Bindung wichtiger Partner und Verhinderung eines Anschlusses an Konkurrenten) ▪ Verringerung des Bedrohungspotenzials outside-in ▪ Stärkung der Marktmacht gegenüber dritten Unternehmen ▪ Plattform für internationale Expansion ▪ Erhöhung der Attraktivität für weitere Partner ▪ Transfer von Know-how

Tab. 13: Ansatzpunkte einer Strategischen Allianz im europäischen Schienenverkehrsbereich

(Quelle: Kategorisierung in Anlehnung an Hemm, H., Diesch, P., Internationale Kooperationen und Strategische Allianzen – Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unterschiedlicher Partnerschaften, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 535f.)

Vor der Bildung einer strategischen Allianz sind weiterhin die entsprechenden **strategischen Kosten** zu berücksichtigen, die sich hauptsächlich auf die Absorption von Managementkapazitäten (Koordinationskosten), das Risiko der Untergrabung der eigenen Wettbewerbsposition und den Know-how-Abfluss zurückführen lassen.⁵⁷⁹

⁵⁷⁹ Vgl. stellvertretend Friese, M., Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1998, S. 164.

Anschließend folgt die grundlegende Ausgestaltung des Kooperationsnetzwerkes, die eine Auswahl der Wertschöpfungskettenaktivitäten, die Konkretisierung der zu erschließenden Marktsegmente und eine Bestimmung der Verflechtungsintensität umfasst. Die **Auswahl relevanter Wertschöpfungskettenaktivitäten**⁵⁸⁰ orientiert sich an dem Konzept der Wertkette.⁵⁸¹ Die Zusammenarbeit muss nicht auf einzelne Gebiete beschränkt sein, kann sich jedoch auf einzelne Kooperationsfelder fokussieren (vgl. Abb. 20)⁵⁸²:

- **Produktion und Ressourcenverfügbarkeit:** Die Produktion von Verkehrsdienstleistungen erfordert neben der Bereitstellung leistungsfähiger Potenzialfaktoren autonome interne Operationen wie Wartung, Fahrzeugversorgung und Gepäckhandling. Die Produktion i.e.S. beinhaltet neben der Streckennutzung interaktive Operationen wie die Abfertigung, den Service sowie die (durchgängige) Information der Passagiere während der Reise.
- **Marketing und Beziehungsmanagement:** Dieses Feld umfasst bspw. die Tarif-, Fahrplan- und Leistungsgestaltung, die Kommunikation und Distribution sowie das Beziehungsmanagement in Form von Information im Vorfeld der Reise, Beschwerdemanagement und Kundenbindungsprogrammen.
- **Sekundäre Aktivitäten:** Aktivitäten im Backoffice-Bereich stellen z.B. die Verkehrs- und Infrastrukturplanung und die internationale Eisenbahnpolitik dar. Das Personalmanagement umfasst die Schulung und Akquisition des Personals, mit der Beschaffung sachlicher Ressourcen ist z.B. der Einkauf von Fahrzeugen umrissen. Schließlich sind Technologie- und Prozessentwicklungen wie die Spezifikation eines neuen Hochgeschwindigkeitszugs⁵⁸³ oder die Entwicklung eines neuen Buchungs- und Reservierungssystems Bestandteile der Forschung und Entwicklung.

⁵⁸⁰ Vgl. z.B. Pausenberger, E., Nöcker, R., *Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung*, a.a.O., S. 400ff.; Bronder, C., Pritzl, R., *Leitfaden für strategische Allianzen*, a.a.O., S. 27ff.

⁵⁸¹ Vgl. Porter, M., *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, a.a.O., S. 66f. Die Zusammenstellung der Wertaktivitäten in einer Wertkette muss dabei (für die Anwendung im Schienenverkehrsdienstleistungssektor) modifiziert werden; vgl. Meffert, H., Bruhn, M., *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, a.a.O., S. 179.

⁵⁸² Vgl. hierzu auch Faulhaber, T., *Internationalisierungsstrategien im europäischen Schienengüterverkehr*, a.a.O., S. 168ff.

⁵⁸³ Die Deutsche Bahn AG und die französische SNCF streben mit einer gemeinsamen Entwicklung eines europäischen Hochgeschwindigkeitszuges eine Standardisierung des Fuhrparks an, um im Hochgeschwindigkeitsverkehr zukünftig aufgrund von höheren Stückzahlen Kosteneinsparungen im Entwicklungs- und Einkaufsbereich zu erzielen; vgl. Krummheuer, E., *Europazug rückt näher – ICE fährt bald mit zwei Etagen*, in: *Handelsblatt* vom 11.09.2001, S. 1 u. 20; Köhn, R., Knust, C., *Der Eurotrain kommt aufs Abstellgleis*, in: *Financial Times Deutschland* vom 01.08.2001, S. 7; Krummheuer, E., *TGV-Bauer Alstom schiebt interne Entwicklung für Europa-Hochgeschwindigkeitszug auf*, in: *Handelsblatt* vom 22.06.2001, S. 16; Köhn, R., *Eine Zug-Familie auf das Gleis setzen*, in: *Financial Times Deutschland* vom 06.08.2001, S. 8.

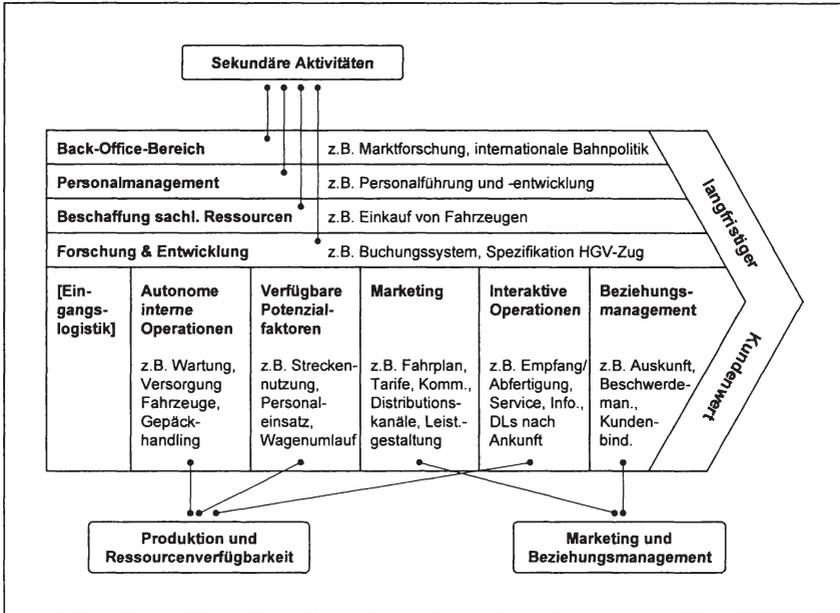


Abb. 20: Felder der Zusammenarbeit von Schienenverkehrsaniern

(Quelle: in Anlehnung an Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, Vol. 54/4, S. 528; Kaspar, C., Management der Verkehrsunternehmungen, München u.a. 1998, S. 92f.)

Ebenso kann sich die Kooperation nur auf ausgewählte Relationen, d.h. auf **Teilsegmente** des Gesamtmarkts beziehen. In diesem Falle sind in einem ersten Schritt die sinnvollen Relationen zu identifizieren. Anschließend folgt die relationspezifische Bewertung der Potenziale⁵⁸⁴ sowie letztlich die Auswahl der entsprechenden Relationen. Die Potenzialbewertung kann sich an der vorhandenen Verkehrsnachfrage im europäischen Schienenpersonenfernverkehr, schematisch dargestellt in Abb. 21, orientieren.

⁵⁸⁴ Eine detaillierte Bewertung kann mit Hilfe der Kapitalwertmethode bestimmt werden; vgl. hierzu insbesondere Perlit, M., Internationales Management, a.a.O., S. 214ff.; Rugman, A.M., Lecraw, D.J., Booth, L.D., International Business: Firm and Environment, New York u.a. 1985, S. 125f. Eine Alternative unter Einbeziehung von Chancen und Risiken ist der Realloptionsansatz; vgl. Hommel, U., Ludwig, A., Die Bewertung von Markteintrittsstrategien mit dem Realloptionsansatz, in: Zentes, J., Swoboda, B. (Hrsg.), Fallstudien zum internationalen Management: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 535ff.

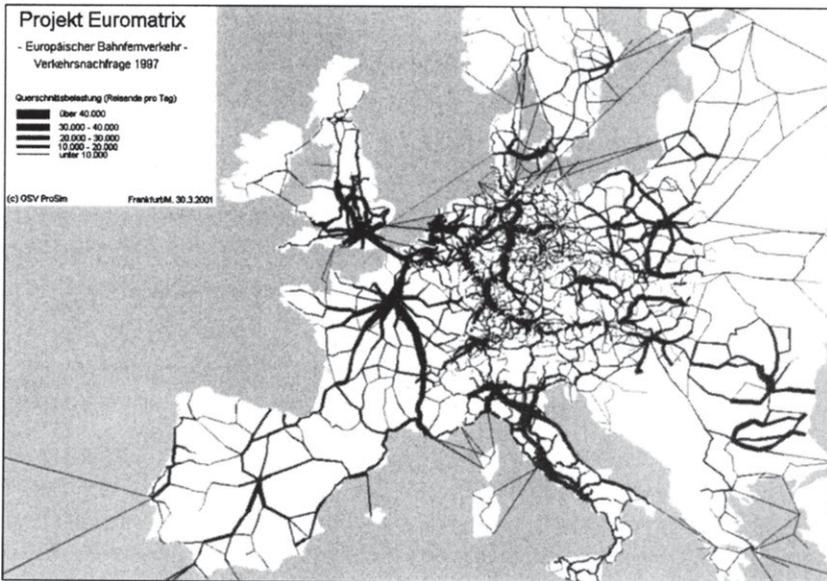


Abb. 21: Verkehrsnachfrage im europäischen Schienenpersonenfernverkehr

(Quelle: Interne Auswertung der Deutschen Bahn AG auf Basis einer gesamteuropäischen Verkehrsmatrix, Basisjahr 1997)

Die **Verflechtungsintensität** der Allianz wird vor allem durch den Zeithorizont, die Ressourcenallokation sowie das Timing der Konfiguration charakterisiert.⁵⁸⁵ Die Realisierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, die sowohl auf Kosten- und auf Leistungsebene basieren, geht generell von einem langfristigen **Zeithorizont** aus. Eine Existenz von Markteintrittsbarrieren und die Abwesenheit alternativer Kooperationspartner macht die strategische Ausrichtung auf entsprechende Partner unabdingbar. Hier sind die strategische Zielsetzung der Partnerschaft und die vorgesehenen Wertschöpfungsaktivitäten ausschlaggebend. Im Rahmen der **Ressourcenallokation** ist eine Entscheidung über die für den Allianzzweck bereitstehenden Mittel zu treffen. Dies betrifft die verfügbare Management-Kapazität, die Produktionsressourcen und die Kapitalausstattung. Weiterhin ist darüber zu entscheiden, ob die einzelnen Aktivitäten individuell oder gepoolt durchgeführt werden.⁵⁸⁶ Schließ-

⁵⁸⁵ Vgl. Bronder, C., Pritzl, R., Leitfaden für strategische Allianzen, a.a.O., S. 30.

⁵⁸⁶ Beispiele für eine individuelle Durchführung sind die „Aufteilung“ der in die Kooperation eingehenden Relationen auf die Partner oder die Spezialisierung der Partner auf einzelne Funktionen (z.B. Forschung und Entwicklung oder Vertrieb). Unter gepoolter Durchführung versteht man die gemeinsame, arbeitsteilige Leistungserstellung; vgl. Bronder, C., Pritzl, R., Leitfaden für strategische Allianzen, a.a.O., S. 30.

lich bestimmt das **Timing** der Integration der unterschiedlichen Partner, das von der Dringlichkeit der Kooperation, der Kooperationsbereitschaft der Partner, der gewünschten Breite der Marktabdeckung und außerdem von den verfügbaren Ressourcen abhängt, die Konfiguration der strategischen Allianz.⁵⁸⁷ Auch eine zeitliche Differenzierung nach den Wertschöpfungsaktivitäten ist denkbar. Im Sinne einer Begrenzung der Komplexität sollte eine Integration mehrerer Partner sukzessive nach Bedeutung erfolgen.

Im Folgenden ist zu prüfen, welche Standardisierungserfordernisse sich im Zuge der entsprechenden Analysen sowie der dargestellten strategischen Empfehlungen ergeben.

2.2 Die Entscheidung Standardisierung versus Differenzierung im Rahmen der Marktbearbeitungsstrategie der Deutschen Bahn AG

Um eine Aussage im Hinblick auf die Frage Standardisierung versus Differenzierung der Marketingstrategie der Deutschen Bahn AG im europäischen Kontext zu erhalten, sollen im Folgenden die in Kapitel B 4.2 identifizierten Einflussfaktoren operationalisiert, bewertet und zu den Dimensionen Differenzierungspotenziale sowie –notwendigkeiten verdichtet werden. In einem ersten Schritt erfolgt die Untersuchung der unterschiedlichen Umweltbedingungen in den einzelnen europäischen Ländern. In einem zweiten Schritt sind die Aspekte Kosten- und Leistungsorientierung der Deutschen Bahn im Vergleich zu anderen Bahnen zu analysieren.

Zunächst sind die unterschiedlichen **Umweltbedingungen** Gegenstand der Betrachtungen. Da differenzierte Angaben über die **Heterogenität der Nachfragerbedürfnisse** zwischen den einzelnen Schienenverkehrsmärkten nicht vorliegen, wird (in grober Annäherung) der **Reiseanlass**, d.h. die Verteilung der Schienenverkehrsleistung auf die Segmente Geschäfts- und Privatreisen, als zentrale Stellvertretervariable für das Kaufverhalten herangezogen.⁵⁸⁸ Unterscheiden sich die Segmentstrukturen der einzelnen Länder signifikant voneinander, so ist tendenziell von heterogenen Kundenbedürfnissen auszugehen. Im Umkehrschluss kann konstatiert

⁵⁸⁷ Vgl. hierzu auch Schoenecker, T.S., Cooper, A.C., The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study, in: SMJ, Vol. 19, 1998, S. 1127ff.

⁵⁸⁸ Eine zielgruppenspezifische Segmentierung im Verkehrsdienstleistungsbereich basiert neben reisebezogenen insbesondere auf verkehrsmittelbezogenen Determinanten; vgl. Perrey, J., Nutzenorientierte Marktsegmentierung: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 4f.

werden, dass – zumindest im grenzüberschreitenden Verkehr – bei vergleichbaren Segmentstrukturen weitgehend homogene Kundenbedürfnisse vorliegen.⁵⁸⁹

Die **Segmentstruktur** des grenzüberschreitenden Verkehrs mit einzelnen Ländern weist **relativ geringe Differenzen** auf (vgl. Abb. 22). Grundsätzlich liegt der Anteil der Privatreisenden – mit Ausnahme Spaniens und Großbritanniens – zwischen 78% und 86%. Hinsichtlich des Binnenverkehrs besitzen die Ländermärkte auch Ähnlichkeiten in der Segmentstruktur (vgl. Abb. 22). Mit Ausnahme der Schweiz und Dänemarks, die einen hohen Anteil Geschäftsreisender aufweisen, liegen die Privatanteile zwischen 83% und 92%.

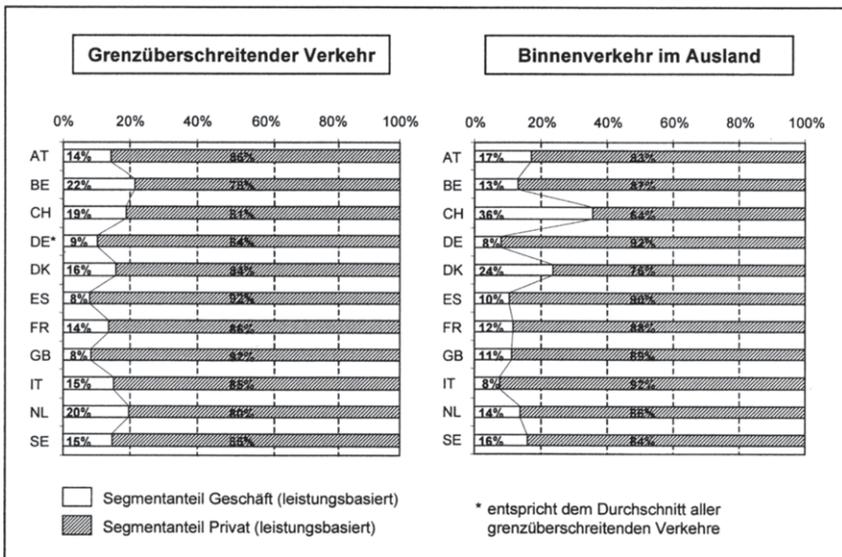


Abb. 22: Segmentstrukturen des grenzüberschreitenden Verkehrs mit und des Binnenverkehrs in einzelnen europäischen Ländern

(Quelle: Interne Auswertungen Deutsche Bahn AG auf Basis einer gesamteuropäischen Verkehrsmatrix)

Ein weiterer Indikator für die Unterschiedlichkeit der Umweltbedingungen kann durch einen Vergleich der länderspezifischen **Einkommensniveaus** abgeleitet

⁵⁸⁹ Diese Aussage fußt auf der Annahme, dass die Segmente Privat- und Geschäftsreisen länderspezifisch vergleichbare Nachfragerbedürfnisse widerspiegeln. Der Indikator muss vor dem Hintergrund einer starken Vereinfachung der Problematik als grobe Annäherung verstanden werden.

werden, anhand derer sich **größere Abweichungen** zeigen. Während die Schweiz und Dänemark mit Abstand im obersten Einkommensbereich der untersuchten Länder liegen, sind Tschechien und Polen mit deutlichen Abständen am unteren Ende einzuordnen.⁵⁹⁰ In den restlichen Ländern herrschen etwa vergleichbare Bedingungen. Relativ gesehen ist das Bahnfahren insbesondere in Großbritannien, Italien, Tschechien und Polen teuer, da sich die durchschnittlichen **Preise im Vergleich zum Einkommen** auf einem höheren Niveau als bei anderen europäischen Ländern bewegen. In Schweden ist das Verhältnis von Preis- und Einkommensniveau geringer, so dass das Bahnfahren relativ günstig erscheint. Die entsprechenden Indikatoren der restlichen Länder liegen auf mittlerem Niveau.

Schließlich können die unterschiedlichen Infrastrukturbedingungen für die Beurteilung der Differenzierungsnotwendigkeiten verwendet werden. Die quantitative Versorgung mit Schieneninfrastruktur bestimmt sich aus der Dichte des Fernverkehrsnetzes (ansatzweise des Hochgeschwindigkeitsnetzes). Lediglich Belgien, Frankreich und Deutschland verfügen über ähnliche **Dichten des HGV-Netzes**, die einen Hinweis auf die Quantität der notwendigen Infrastruktur geben. Italien, Dänemark und Schweden folgen mit einigem Abstand. Die restlichen Länder verfügen nur über einen marginalen Hochgeschwindigkeitsanteil oder gar über keine derartigen Strecken.⁵⁹¹ Ein Ausbau des HGV-Netzes ist vor allem in Belgien, Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien, den Niederlanden, der Schweiz und Großbritannien geplant.⁵⁹² Über die Qualität der Infrastruktur in Form des Erhaltungszustands oder des Ausbaugrads liegen keine länderspezifischen Informationen vor.⁵⁹³

Insgesamt sind zwar in den betrachteten Ländern **einige Unterschiede** bei den untersuchten Indikatoren der **Rahmenbedingungen** zu erkennen. Jedoch weisen die **kaufverhaltensbedingten Faktoren** insbesondere in den Heimatländern der Bahnen, mit denen eine intensive Zusammenarbeit empfohlen wird (Frankreich, Österreich und der Schweiz), **vergleichbare Ausprägungen** auf. Vor allem Frankreich und auch die Schweiz bieten – nach Abschluss der geplanten und begonnenen HGV-Neubaumaßnahmen – Anknüpfungspunkte für eine Kooperation im Hochgeschwindigkeitssektor. **Markante Diskrepanzen** zu den übrigen Ländern weisen die Ländermärkte **Polen und Tschechien** auf. Dort sind sowohl die durchschnittlichen Einkommen als auch die Verhältnisse von Einkommen und Preisen

⁵⁹⁰ Vgl. hierzu auch Prognos (Hrsg.), Trendletter Nr. 3, 2000, S. 2.

⁵⁹¹ Vgl. UIC (Hrsg.), Hochgeschwindigkeitslinien in der Welt, a.a.O.

⁵⁹² In Osteuropa ist der Ausbau einiger Strecken auf eine Geschwindigkeitskategorie bis maximal 160 km/h geplant.

⁵⁹³ Dennoch kann hinsichtlich der Infrastrukturnetze in Osteuropa ein erhöhter Investitionsbedarf wegen des schlechten Erhaltungszustands konstatiert werden; vgl. Jarzembowski, G., Perspektiven für den Europäischen Landverkehr, in: ETR, Vol. 40/4, 1999, S. 19.

auf einem extrem niedrigen Niveau. Hier dürfte sich bspw. eine Harmonisierung der Preise schwierig gestalten. Ohne Neubau oder Aufrüstung der jeweiligen Infrastrukturen ist eine entsprechende Zusammenarbeit nur im konventionellen Verkehr denkbar.⁵⁹⁴

Nach der Untersuchung umweltspezifischer Kriterien sollen im Folgenden die unternehmensspezifischen Kriterien im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Grundlegender Indikator für eine **Kostenorientierung** sind die **produktionsbezogenen Stückkosten**, die zusammen mit der **durchschnittlichen Auslastung**⁵⁹⁵ die absatzbezogenen Stückkosten abbilden.⁵⁹⁶ Mit zunehmender Auslastung sinken die anteiligen Fixkosten und letztlich die absatzbezogenen Stückkosten.⁵⁹⁷ Die produktionsbezogenen Stückkosten setzen sich aus mehreren Komponenten zusammen, wobei insbesondere die Lohnstückkosten, die abnutzungs- und energiespezifischen Stückkosten⁵⁹⁸ anbieter- oder standortbedingte Indikatoren für die Kostenorientierung darstellen.

Die **Lohnstückkosten** sind ein Indikator für mitarbeiterspezifische Kostenvorteile und ergeben sich aus Personalaufwendungen und erreichten Betriebsleistungen. Sie können in eine **Preis-** und eine **Mengenkomponente** aufgeteilt werden. Dabei stellen die Lohnstrukturen einen standortbedingten Faktor dar, der zumindest auch auf den grenzüberschreitenden Verkehr übertragbar scheint. Die Mengenkomponente gibt Aufschluss darüber, wie personalaufwendig die Produktion ist. Die Integration eines abschreibungsbedingten Indikators gibt einen Hinweis auf die **verschleißbedingten Kosten** des Rollmaterials. Niedrige Abschreibungen können sich bspw. durch den Einsatz kostengünstigen Rollmaterials ergeben. Außerdem können die energiespezifischen Stückkosten stellvertretend für die Betriebskosten

⁵⁹⁴ Vgl. hierzu auch Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 31.

⁵⁹⁵ Die Berücksichtigung der Auslastung ergibt sich aus der Tatsache, dass „Leerkosten“, die produziert, aber nicht abgesetzt wurden, ebenso aufgewendet werden müssen.

⁵⁹⁶ Die produktionsbezogenen (absatzbezogenen) Stückkosten ergeben sich aus den Kosten pro erzielter Betriebsleistung (Verkehrsleistung). Die Auslastung ergibt sich aus dem Quotienten aus Verkehrsleistung und Betriebsleistung. Um eine unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit der Ausprägungen zu gewährleisten, sind relative Indikatoren heran zu ziehen. Als Bezugsgröße für die Kosten erscheinen Umsätze nicht sinnvoll, da dort die länderspezifischen, nicht marktgerechten (Trassen-)Preise enthalten sind.

⁵⁹⁷ Die absatzbedingten Stückkosten lassen sich aus dem Quotienten aus produktionsbezogenen Stückkosten und der Auslastung ableiten.

⁵⁹⁸ Aus Vereinfachungsgründen wird von konstanten Energiepreisen ausgegangen. Diese Prämisse erscheint – im Gegensatz zu den Lohnstrukturen – angesichts der Globalisierung des Energiemarkts und der weitweiten Möglichkeit der Energiebeschaffung annähernd plausibel.

herangezogen werden.⁵⁹⁹ Schließlich liefert die Größe des Unternehmens einen Anhaltspunkt für das Potenzial realisierbarer **größenbedingter Kostenvorteile** (Economies of size).⁶⁰⁰ Daher wird als zusätzliches Kriterium die Größe in Form der erzielten Personenverkehrserträge in die Bewertung einbezogen.

Die spanische, französische, italienische und niederländische Bahn verzeichnen vergleichsweise hohe Auslastungsgrade, vor allem Tschechien niedrige. Bezüglich des Lohnniveaus können den osteuropäischen Bahnen sowie der spanischen Bahn standortbedingte Vorteile eingeräumt werden. Hohe Personalaufwendungen pro Mitarbeiter weisen hingegen die Schweiz, Schweden, Deutschland, Italien und Frankreich auf. Die Bahnen Schwedens, Dänemarks, der Schweiz, Deutschlands und Spaniens haben einen hohen Personalbedarf pro produzierter Leistungseinheit, die tschechischen, polnischen, niederländischen und belgischen Bahnen eine geringe. Hinsichtlich der Abschreibungs- und Energieverbrauchskriterien liegen keine vergleichbaren anbieterspezifischen Daten vor; daher wird auf ihre Berücksichtigung verzichtet. Schließlich gibt die Größe der Deutschen Bahn einen Hinweis auf zukünftige Kostenvorteile gegenüber allen europäischen Schienenverkehrsanbietern – ausgenommen die französische Bahn SNCF. Insgesamt ist jedoch weder eine ausgeprägte Kostenvor- noch –nachteilsposition der Deutschen Bahn gegenüber einer anderen europäischen Bahn zu erkennen.

Ein wichtiger Indikator für die **Leistungsorientierung** ist die **Modernität des Fuhrparks**, der z.B. im durchschnittlichen Altersbestand der eingesetzten Fahrzeuge zum Ausdruck kommt. Wesentlich für die Erstellung der Schienenverkehrsdienstleistung sind weiterhin die **Fähigkeiten des Personals** bzw. der Organisation. Daher werden zum einen das **Know-how** auf dem Gebiet der **Hochgeschwindigkeit**, zum anderen die **internationale Erfahrung** des Unternehmens in die Betrachtung einbezogen. Aus Kundensicht ist die **Zuverlässigkeit**, d.h. insbesondere die Pünktlichkeit des Verkehrssystems ein wichtiges Kriterium.⁶⁰¹ Die Systemzuverlässigkeit, die sich auf die gesamte Reisekette bezieht, ergibt sich aus der Anzahl der zuverlässig und planmäßig durchführbaren Verbindungen unter Berücksichtigung der Anschlussverbindungen. Zudem spielt zudem die **Verkehrsintegration**, d.h. die

⁵⁹⁹ Energiespezifische Stückkosten entsprechen den Energiekosten pro produzierter Einheit. Sie dienen zudem der Komensation des Einfluss alten Rollmaterials, das die abnutzungsbezogenen Stückkosten auf geringem Niveau hält, jedoch ggf. hohe Betriebskosten mit sich zieht.

⁶⁰⁰ Vgl. Köberlein, C., Kompendium der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 118.

⁶⁰¹ Vgl. Belz, S., Europäische Eisenbahnen aus Kundensicht – Eine vergleichende Bewertung für den Personenverkehr, unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Dortmund, Dortmund 1998, S. 91.

Existenz reisezeitminimaler Verbindungen und eine optimale Vernetzung mit dem Nahverkehr, eine wichtige Rolle für die Qualität der Dienstleistungserstellung.⁶⁰²

Im Hinblick auf die Leistungsorientierung ergibt sich ein differenzierteres Bild. Unbestrittener Know-how-Führer im Hochgeschwindigkeitsbereich ist die französische Bahn SNCF mit einem HGV-Anteil von fast 50% an der gesamten Fernverkehrsleistung. Über signifikante HGV-Erfahrung verfügen weiterhin neben der Deutschen Bahn die schwedische, belgische, italienische und spanische Bahn.⁶⁰³ Internationale Erfahrungen sind insbesondere den belgischen, österreichischen und französischen sowie den tschechischen Bahnen zu bescheinigen. Die internationalen Erfahrungen der Deutschen Bahn wie auch der restlichen Anbieter sind relativ gering. Über die Modernität des Fuhrparks der einzelnen Bahnen liegen keine Informationen vor. Die Deutsche Bahn schneidet beim Faktor Systemzuverlässigkeit nur mittelmäßig ab.⁶⁰⁴ Bessere Wertungen weisen die Schweiz, Dänemark und die Niederlande auf, schlechtere Frankreich und Italien.⁶⁰⁵ Die Deutsche Bahn besitzt jedoch Vorteile in der Vernetzung unterschiedlicher Angebote, insbesondere gegenüber der französischen und italienischen Bahn; jedoch sind hinsichtlich dieses Kriteriums Vorteile der schweizerischen und niederländischen Bahn zu konstatieren. Aus Mess- und Verfügbarkeitsgründen wird auf die Berücksichtigung von Markt- oder Bundling-Innovationen verzichtet.

Insgesamt kann der **Deutschen Bahn AG weder eine ausgeprägte Kosten- noch eine Leistungsorientierung** bescheinigt werden. Vielmehr sind **komparative Nachteile** bspw. gegenüber der französischen Bahn SNCF in den Bereichen Auslastung, internationale Erfahrung und HGV-Know-how erkennbar. **Komparative Vorteile** gegenüber der französischen Bahn liegen in der Verkehrsintegration und der Zuverlässigkeit. Keine der untersuchten Schienenverkehrsanbieter kann einen durchgehenden Kosten- oder Leistungsvorteil verbuchen, lediglich in Teilbereichen

⁶⁰² Vgl. ebenda, S. 91.

⁶⁰³ Vgl. Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, a.a.O., S. 8; UIC, Hochgeschwindigkeitslinien in der Welt, a.a.O.

⁶⁰⁴ Vgl. Belz, S., Europäische Eisenbahnen aus Kundensicht – Eine vergleichende Bewertung für den Personenverkehr, a.a.O., S. 91; Verkehrsclub Deutschland e.V. (Hrsg.), Der große Bahn-test 2000, Bonn 2001.

⁶⁰⁵ Während bspw. die Pünktlichkeit der Schweizer Bahn SBB mit ihrem vertakteten Fahrplan generell über 90% liegt, betrug die Pünktlichkeit der DB lediglich 83% im Nahverkehr und 89% im Fernverkehr. Die Züge der spanischen Gesellschaft RENFE wiesen in 2000 gar eine Pünktlichkeitsquote von 98% auf. Die spanische Bahn gewährt Kunden ihres Hochgeschwindigkeitszuges AVE zudem eine Pünktlichkeitsgarantie in Form einer Fahrgeldrückerstattung bei einer Verspätung von mehr als 5 Minuten; vgl. Cuesta, J.L.M., Die Hochgeschwindigkeit in Spanien, in: RI, Nr. 12, 1999, S. 17.

zeigen sich besondere Fähigkeiten einzelner Bahnen, vor allem der französischen, schweizerischen, niederländischen, belgischen und schwedischen Bahn.

Somit erscheint auch in dieser Hinsicht ein konfrontativer Eintritt der Deutschen Bahn AG nicht empfehlenswert. Vielmehr müsste ein **schrittweiser Aufbau von Kosten- und Leistungsvorteilen** erfolgen – insbesondere gegenüber der französischen Bahn SNCF, die vor allem aufgrund der Marktbarrieren des Heimatmarktes über eine günstigere Ausgangsposition verfügt.⁶⁰⁶ Eine intensive Bindung der französischen Bahn sollte folglich aus Sicht der DB durch den Aufbau einer Wettbewerbsvorteilsposition ergänzt werden. Ein Vergleich der Kosten- und Leistungsvorteile ausgewählter Schienenverkehrsanbieter lässt sich mit Hilfe der Profilmethode veranschaulichen (vgl. Abb. 23).

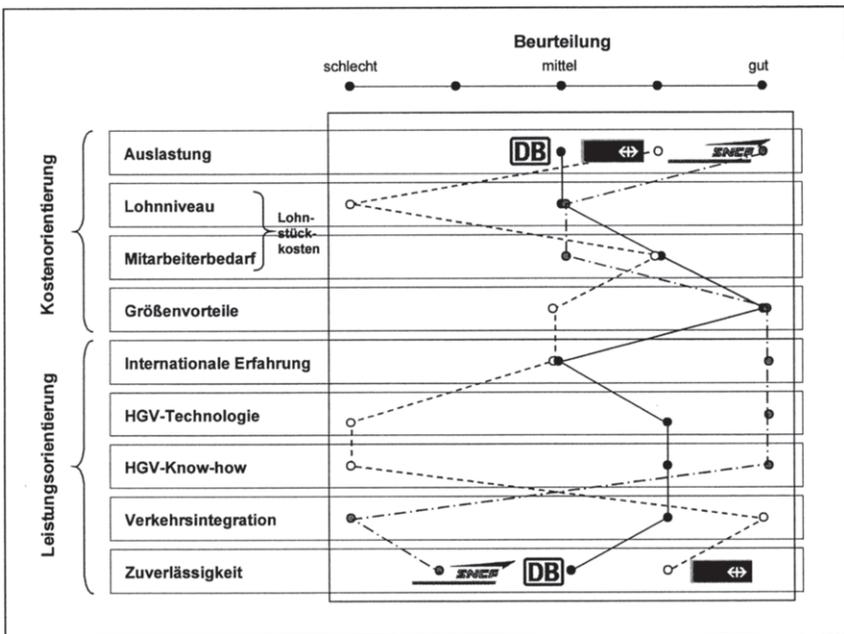


Abb. 23: Vergleich der Wettbewerbsprofile ausgewählter europäischer Bahnen

(Quelle: Darstellung in Anlehnung an z.B. Meffert, H., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, a.a.O., S. 65)

⁶⁰⁶ Diese besitzt neben hohen Expansionspotenzialen geringe Absicherungsnotwendigkeiten aufgrund einer starken Abschottung des Heimatmarkts; vgl. hierzu Abschnitt 1.3 dieses Kapitels.

Im Hinblick auf die Frage **Standardisierung versus Differenzierung** ergibt sich eine **fallweise Betrachtung**. Hier muss eine Unterscheidung bezüglich der **verschiedenen Ländergruppen** und der damit verbundenen Eintrittsformen erfolgen:

In den **Allianzländern** Frankreich, Österreich und der Schweiz sollten durch eine **weitgehende Standardisierung** Kostensenkungspotenziale ausgenutzt werden; Kosten- bzw. Leistungsorientierungen sind in diesem Zusammenhang von geringerer Relevanz.⁶⁰⁷ Die Marktabdeckung im gesamten Allianzgebiet ist relativ hoch und umfasst den grenzüberschreitenden, ggf. in späteren Schritten auch den nationalen Verkehr. Die Kernleistung ist weitgehend einheitlich, d.h. unter Berücksichtigung von Mindestanforderungen der Kunden hinsichtlich der Leistungs- und Service-merkmale wird die gleiche Grundleistung des Transports von Bahnhof A zu Bahnhof B angeboten. Länderbezogene Differenzierungen sind im Sinne einer **modularen Strategie** durch Zusatzleistungen und ergänzende Servicemerkmale möglich. Der zukünftige Einsatz von Potenzialfaktoren auf vergleichbarem Qualitätsniveau kann durch eine gemeinsame Forschung und Entwicklung und Beschaffung unterstützt werden. Außerdem ergeben sich hierdurch Ansatzpunkte zur Kostenreduktion.

In den **Ländern mit relationsbezogenen Kooperationen** ist eine **regionale Differenzierung** notwendig. Während in den entsprechenden **westeuropäischen Ländern** mit weitgehend vergleichbaren Rahmenbedingungen eine weitgehende **Standardisierung** zur Ausnutzung von Kostendegressionspotenzialen erfolgen sollte, ist hinsichtlich **Polen und Tschechien** aufgrund der extrem abweichenden Preis-, Einkommens- und Qualitätsniveaus eine Differenzierung in Form des Einsatzes kostengünstigerer Ressourcen anzustreben, evtl. unter Verwendung osteuropäischer Potenzialfaktoren.⁶⁰⁸ Die Zusammenarbeit fokussiert sich auf den grenzüberschreitenden Verkehr mit projektbezogener und damit länderspezifisch unterschiedlicher Marktabdeckung.

In **Großbritannien** werden im Zusammenhang mit der Durchführung von Ausschreibungen detaillierte Mindestanforderungen an die Leistungserstellung formu-

⁶⁰⁷ Hier entfällt die Voraussetzung einer Wettbewerbssituation, welche aus Kundensicht eine Standardisierung oder Differenzierung aufgrund von Kosten- oder Leistungsvorteilen erfordert.

⁶⁰⁸ Die Leistung sollte nur noch sog. „Muss-Komponenten“ umfassen. Mit „Muss-Leistungen“ werden diejenigen Leistungen oder Leistungsbestandteile umschrieben, die für die Nutzung der Kernleistung unabdingbar sind; vgl. zur Einteilung von Dienstleistungen nach der Erwartungshaltungen des Kunden in Muss-, Soll- und Kannendienstleistungen Meffert, H., Kundendienstpolitik: Eine Bestandsaufnahme zu einem komplexen Marketinginstrument, in: Marketing ZFP, Vol. 9/2, 1987, S. 97; vgl. hierzu auch Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Marketing von Verkehrsdienstleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG, a.a.O., S. 26f.

liert.⁶⁰⁹ Diese Restriktionen stehen einer länderübergreifenden Standardisierung der Leistungserstellung entgegen und werten die Option der **differenzierten Marktbearbeitung** auf. Zudem ist Großbritannien das einzige Land, in dem ein Eintritt im – zwar kontrollierten, aber gegenüber den übrigen Ländermärkten verstärkten – Wettbewerb sinnvoll erscheint. Damit ergibt sich auch eine differenzierte Marktbearbeitungsnotwendigkeit der Deutschen Bahn in Großbritannien.

3. Implementierung der europäischen Markterschließungsstrategien der Deutschen Bahn AG

In empirischen Untersuchungen hat sich gezeigt, dass strategische und operative Planungen noch nicht hinreichend für die Garantie des Unternehmenserfolgs sind.⁶¹⁰ Vielmehr kommt der Implementierung im Sinne einer strategiegerechten Koordination und Integration von Marktbearbeitungsaktivitäten⁶¹¹ zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu.⁶¹²

Die simultane Bearbeitung mehrerer Ländermärkte stellt besondere Anforderungen an die Organisation international tätiger Unternehmen.⁶¹³ Der **Zusammenhang**

⁶⁰⁹ Da an die privatisierte britische Infrastrukturgesellschaft „Railtrack“ hohe Trassenpreise (Vollkostenbasis mit Gewinnaufschlag) zu zahlen sind, erhalten die Schienenverkehrsanbieter (TOCs) eine staatliche Unterstützung. Im Zusammenhang mit der Ausschreibung und dem Erhalt der Subventionen werden Mindestanforderungen an die Leistungserstellung durch den Staat formuliert; vgl. van de Velde, D. (Hrsg.), *Changing Trains – Railway Reform and the Role of Competition: The Experience of six Countries*, a.a.O., S. 27ff.

⁶¹⁰ Vgl. Meffert, H., *Marktorientierte Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen lokalen Bedürfnissen und globaler Effizienz, Beitrag zur Vorbereitung auf den Themenkreis Globalisierung im Rahmen der St. Galler Forschungsgespräche zur 100-Jahr-Feier, St. Gallen 1998*, S. 11; Meffert, H., *Wettbewerbsstrategische Aspekte der Globalisierung – Status und Perspektiven der länderübergreifenden Integration*, a.a.O., S. 23ff.

⁶¹¹ Vor dem Hintergrund der hohen Komplexität von strategischen Allianzen und Kooperationsnetzwerken stehen internationalisierende Unternehmen vor der Herausforderung, verschiedene Partner im Sinne einer Integration auf mehreren Ebenen miteinander zu vernetzen. KANTER unterscheidet in diesem Kontext die strategische, taktische, operative, zwischenmenschliche und kulturelle Integration; vgl. Kanter, R.M., *Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden*, a.a.O., S. 21f.

⁶¹² Der Begriff der „Implementierungslücke“, also die Verbindung der Planung der Strategie und ihrer Umsetzung, hat in diesem Zusammenhang die wissenschaftliche Diskussion geprägt; vgl. Meffert, H., *Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb*, a.a.O., S. 446; vgl. zu möglichen systemimmanenten Problemen und Gestaltungsmängeln Hemm, H., Diesch, P., *Internationale Kooperationen und Strategische Allianzen – Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unterschiedlicher Partnerschaften*, a.a.O., S. 539.

⁶¹³ Vgl. z.B. Macharzina, K., *Internationalisierung und Organisation*, in: *Zeitschrift für Organisation*, Vol. 61/1, 1992, S. 4ff.

zwischen Strategie und Organisationsstruktur⁶¹⁴ lässt sich auch auf die Systeme und Prozesse übertragen.⁶¹⁵ Neben diesen strukturellen und technokratisch-prozessorientierten Mechanismen zur Deckung des im Rahmen der Implementierung erforderlichen Koordinationsbedarfs wird in jüngster Zeit insbesondere informale und kulturorientierte Aspekte erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet.⁶¹⁶

3.1 Organisationsspezifische Implikationen

Aufgrund einer Vielzahl von Situationsfaktoren lässt sich zwar keine eindeutige Zuordnung von Internationalisierungsstrategie und Organisationsstruktur vornehmen.⁶¹⁷ Dennoch existieren Ansätze, die eine zumindest grobe Beurteilung der Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationstypen ermöglichen. Unter Berücksichtigung zentraler Kriterien⁶¹⁸ wie Koordination, Partizipation, Know-how-Transfer o-

⁶¹⁴ Macharzina spricht von höherer Effizienz bei einem „Fit“ zwischen Strategieelementen und Formen der Organisationsstruktur; vgl. Macharzina, K., *Internationalisierung und Organisation*, a.a.O., S. 8f. CHANDLER formulierte in diesem Zusammenhang die „structure follows strategy“-Hypothese; vgl. Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge 1962; vgl. auch Bühner, R., *Strategie und Organisation*, Wiesbaden 1985; Stopford, J.M., Wells, L.T., *Strategy and Structure of Multinational Enterprise*, London 1972. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass Organisationsstrukturen – insbesondere in europäischen Unternehmen – nur mit großen zeitlichen Verzögerungen internationalen Strategien angepasst werden; vgl. Egelhoff, W.G., *Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 1982, S. 435ff.; Daniels, J.D., Pitts, R.A., Tretter, M.A., *Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion*, in: *SMJ*, Vol. 6, 1985, S. 223-237.

⁶¹⁵ Vgl. Meffert, H., *Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb*, a.a.O., S. 451. Es wird auch von interdependenten Beziehungen zwischen den Elementen ausgegangen. So kann die Struktur einer Unternehmung zur Strategie-, Kultur- und Systementwicklung beitragen; vgl. Stonehouse, G. et al., *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, a.a.O., S. 312. Vgl. hierzu auch das „7 S framework“ der Unternehmensberatung McKinsey; Peters, T., Waterman, R., *In Search of Excellence*, New York 1982.

⁶¹⁶ Vgl. Martinez, J.I., Jarillo, J.C., *The Evolution of Research and Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*, in: *JIBS*, Vol. 20/3, 1989, S. 489ff.; Frese, E., Blies, P., *Konsequenzen der Internationalisierung für Organisation und Management der Muttergesellschaft*, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J., *Handbuch Internationales Management*, Wiesbaden 1997, S. 287ff. Diese Einordnung der Unternehmenskultur als informales Koordinationsinstrument entspricht der funktionalistischen Sichtweise, die die Kultur als eine organisationsinterne Variable neben anderen zur Koordination, Integration und Motivation der Unternehmung und ihrer Mitglieder ansieht; vgl. Barth, M., *Unternehmen im Wertewandel: Zur Bindung der Mitarbeiter durch die Unternehmenskultur*, Konstanz 1998, S. 9ff. Demgegenüber steht die interpretative Perspektive, die die Kultur als Ideensystem und damit als individualistisches Konstrukt begreift, d.h. Organisationen selbst werden als Kultur verstanden.

⁶¹⁷ Vgl. zum situativen Ansatz in der Organisationstheorie z.B. Galbraith, J.R., Nathanson, D.A., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul 1978; Kieser, A., Kubicek, H., *Organisation*, a.a.O., S. 243ff.

⁶¹⁸ Die Beurteilung von Organisationstypen unter Verwendung von sog. „Design-Parametern“ nennt MINTZBERG im Gegensatz zum Kontingenzansatz, der auf einer Vielzahl situativer Einflussfaktoren basiert, Konfigurationsansatz; vgl. Mintzberg, H., *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs 1979; Mintzberg, H., Quinn, J.B., Ghoshal, S., *The Strategy Process* (Revised European Edition), Englewood Cliffs 1998; vgl. in diesem Kontext auch Bartlett, C.A.,

der Flexibilität (vgl. auch Tab. 14) lassen sich unterschiedliche **Strukturtypen einer Netzwerkorganisation** bzw. generell einer Einbindung von Auslandsaktivitäten in ein international tätiges Unternehmung aufzeigen⁶¹⁹ (vgl. Abb. 24): die unspezifische, die segregierte und die integrierte Organisationsstruktur. Bevor eine spezifische Betrachtung der organisatorischen Abbildung einer Allianzorganisation um die Deutsche Bahn AG erfolgt, sollen die relevanten Strukturtypen kurz vorgestellt werden. Da die unspezifische Organisationsstruktur lediglich eine sporadische, informale Regelung der Auslandsaktivitäten beinhaltet, stellt sie keine wirkliche Option zur Koordination allianzspezifischer⁶²⁰ Angelegenheiten dar.

Kriterien	Strategische Koordinationsgruppen	Zentrale Management-Gesellschaft	Systemführerschaft
Koordination, Durchsetzungsfähigkeit	-	++	+
Partizipation, Akzeptanz	+	++	-
Know-how-Transfer	++	+	-
Flexibilität, Anpassungsschnelligkeit	+	-	+
Ressourcenaufwand, Kosten	+	-	++
Profilierung, Erscheinungsbild	-	+	++

Tab. 14: Beurteilung alternativer Organisationstypen anhand zentraler Kriterien

(Quelle: in Anlehnung an Hemm, H., Diesch, P., Internationale Kooperationen und Strategische Allianzen, a.a.O., S. 541)

MNCs: Get off the Reorganization Merry-go-round, in: HBR, Vol. 61/2, 1983, S. 140; Kreutzer, R., Raffée, H., Organisatorische Verankerung als Erfolgsbedingung eines Global Marketing, in: Thesis, Vol. 3/2, 1986, S. 11ff.

⁶¹⁹ Vgl. im Folgenden Schöllhammer, H., Organization Structures of Multinational Corporations, in: Academy of Management Journal, Vol. 14, 1971, S. 348; Welge, M.K., Management in deutschen multinationalen Unternehmungen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1980, S. 193. Neben den beschriebenen Organisationstypen existiert noch das Autonomie-Modell bzw. das Profit Center-Prinzip, das jedoch im betrachteten Kontext nicht sinnvoll erscheint, da es den Aspekt der länderspezifischen Integration nicht berücksichtigt; vgl. Meffert, H., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 273f. Vgl. zu den unterschiedlichen Allianz-Organisationstypen insbesondere Hemm, H., Diesch, P., Internationale Kooperationen und Strategische Allianzen – Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unterschiedlicher Partnerschaften, a.a.O., S. 541; Schmidt, S., Strategische Allianzen im Luftverkehr – Erfolgsorientiertes Management europäischer Flugcarrier, Trier 1993, S. 190ff.; Meffert, H., Netzer, F., Strategische Allianzen im internationalen Luftverkehr, in: Zentes, J., Swoboda, B. (Hrsg.), Fallstudien zum internationalen Management: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 256f.; Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Bestimmungsgrößen und Mechanismen der Koordination von Auslandsgesellschaften, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 615; Welge, M.K., Holtbrügge, D., Internationales Management, Landsberg/Lech 1998, S. 145ff.

⁶²⁰ Im Brennpunkt der folgenden Ausführungen steht die strukturtechnische Abbildung der strategischen Allianz, da hier eine intensive Koordination notwendig erscheint. Die organisatorische Verankerung der restlichen Auslandsaktivitäten wird eher flankierend behandelt.

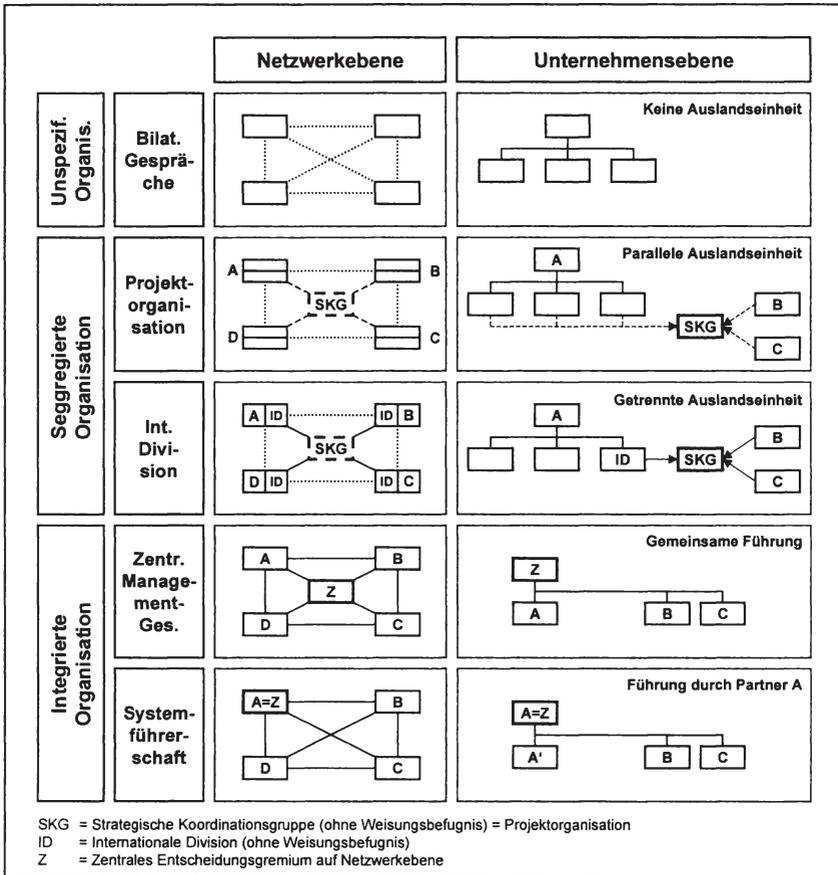


Abb. 24: Alternative Strukturtypen von Netzwerkorganisationen

Bei **segregierten** oder **differenzierten Organisationsstrukturen** werden Inlands- und **Auslandsgeschäft** deutlich voneinander **getrennt**. Die Allianzgeschäfte sind in einer spezifischen Organisationseinheit, einer **strategischen Koordinationsgruppe**, angesiedelt. Deren Vorteile liegen vor allem im Bereich des Know-how-Transfers und der Flexibilität. Hinsichtlich der Ausgestaltung gibt es mehrere Möglichkeiten: Entsenden die einzelnen Bereiche der Unternehmen Mitarbeiter in eine parallele Einheit, so spricht man von einer **Projektorganisation** oder von Komitees. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, das Allianzgeschäft in eine Linienorganisation (**internationale Division**) zu integrieren.

Es stellt sich die Frage, ob die im Flugverkehrsbereich anzutreffendem segregierten Allianzstrukturen in Form von Projektorganisationen⁶²¹ auch auf den **Schieneverkehrs-bereich** übertragbar wären. Da beide Dienstleistungsbereiche sowohl strukturell als auch situativ Analogien aufweisen, erscheint eine **Anlehnung an** die dort verwendeten Organisationsstrukturen sinnvoll. Das internationale Geschäft im **Luftverkehr** besitzt im Vergleich zum Schienenverkehr eine höhere Bedeutung, da ein Großteil des Flugverkehrs aufgrund der situativen Wettbewerbsposition des Flugzeugs per se international, d.h. grenzüberschreitend ist.⁶²² Daher erscheint es im Schienenverkehrsbereich sinnvoll, zunächst nur das primär **grenzüberschreitende Geschäft** mit den Allianzpartnern ÖBB, SBB und SNCF⁶²³ **in eine Allianzorganisation zu integrieren** und die organisatorische Unabhängigkeit der Allianzpartner zu bewahren.⁶²⁴ Dazu bieten sich vor allem **strategische Koordinationsgruppen** an. In der Anfangsphase einer internationalen Expansion erscheint mit Hilfe der strategischen Koordinationsgruppen zudem ein intensiver Know-how-Transfer unter gleichzeitiger Wahrung der organisatorischen Flexibilität wichtig.

Eingeschränkte Weisungsbefugnisse der Allianzinstrumente im **Flugverkehrsbereich** führen jedoch zu einer nur **mäßig wirkungsvollen Querschnittskoordination**.⁶²⁵ Zwar ist die Ressourcenbindung aufgrund des fehlenden Overheads niedrig, jedoch hängt die Wirksamkeit der Organisation entscheidend von der Qualifikation und Belastbarkeit der jeweiligen Mitarbeiter ab, die einer Doppelbelastung ausgesetzt sind. Zudem besteht auf Unternehmensebene stets ein Rechtfertigungszwang zur Durchsetzung der Allianzinteressen. Um jedoch die bei den Flugesellschaften aufgetretenen Probleme zu vermeiden, erscheint die **Einrichtung**

⁶²¹ Vgl. Meffert, H., Netzer, F., Strategische Allianzen im internationalen Luftverkehr, a.a.O., S. 256f. Innerhalb der einzelnen Unternehmensorganisationen existiert ein sog. „Alliance Strategy Committee“ als Projektorganisation, das die strategische Entwicklung des Netzwerks, die Überprüfung der Zielerreichung sowie die Einbindung allianzrelevanter Beschlüsse auf Vorstandsebene in die gemeinsame Strategie zur Aufgabe hat. An die Stelle formaler Weisungsbeziehungen treten Vertrauen und persönliche Beziehungen. Daneben besteht ein „Alliance Coordination Team“, das für die Umsetzung der Strategieinhalte innerhalb der Partnerunternehmen verantwortlich ist und Vermittlungsaufgaben zwischen Unternehmen- und Allianzinteressen wahrnimmt.

⁶²² Der höhere Verflechtungsgrad des Flugverkehrs lässt sich auch daran erkennen, dass bei Luftverkehrsallianzen etwa 60-70% aller Entscheidungen im Netzmanagement nicht mehr ohne Berücksichtigung der Allianzbeziehungen zu treffen sind; vgl. Meffert, H., Netzer, F., Strategische Allianzen im internationalen Luftverkehr, a.a.O., S. 256.

⁶²³ Zunächst ist allerdings zu prüfen, ob gegen eine derartige Zusammenarbeit nicht wettbewerbsrechtliche Einwände bestehen.

⁶²⁴ Eine weitgehende Unabhängigkeit der Allianzpartner erscheint zumindest im Anfangsstadium der Allianz wichtig, um flexibel auf Veränderungen der Umwelt, die bspw. eine weitergehende Deregulierung der Verkehrsmärkte mit sich bringen kann, reagieren zu können.

⁶²⁵ Vgl. Meffert, H., Netzer, F., Strategische Allianzen im internationalen Luftverkehr, a.a.O., S. 256f.

einer Linienfunktion sinnvoll, die – mit entsprechenden **Weisungsbefugnissen** ausgestattet – für eine bessere Durchsetzung der Allianzinteressen sorgt. Zeitlich versetzt könnten sich über den grenzüberschreitenden Verkehr hinausgehende Kooperationsfelder wie gemeinsamer Einkauf oder gemeinsame Forschung und Entwicklung in Projektorganisationen abbilden, welche dem Allianzkomitee untergeordnet sind.

Die **integrierte Organisationsstruktur** betrachtet das **Auslandsgeschäft als integralen Teil** des Unternehmens und sieht demnach keine explizite Trennung in Inlands- und Auslandsbereiche vor. Werden alle Entscheidungen im gemeinsamen Konsens in Form eines institutionalisierten Gremiums getroffen, so liegt ein Vollkonsensmodell bzw. eine **zentrale Management-Gesellschaft** vor. Die Stärke zentraler Managementgesellschaften liegt in der Einbindungsmöglichkeit der Partnerunternehmen in die Entscheidungsprozesse und damit in der Durchsetzungsfähigkeit von Entscheidungen. Übernimmt hingegen ein Partner die Koordination im Sinne eines Lead Country-Konzepts⁶²⁶, dann handelt es sich um ein sog. Management-Partner-Modell bzw. eine **Systemführerschaft** eines Unternehmens. Eine Systemführerschaft beansprucht insgesamt die geringsten Ressourcen zur Koordination und Integration, außerdem existieren Vorteile im Erscheinungsbild und somit in der Profilierung der Netzwerkorganisation. Je nach Ausgestaltung des integrierten Strukturtyps können eindimensionale, mehrdimensionale und Mischstrukturen unterschieden werden.⁶²⁷

⁶²⁶ Beim Lead Country-Konzept übernimmt ein Land bzw. Unternehmen die Funktion eines Koordinators und entwickelt übergreifende verbindliche Rahmenkonzepte für die Marketingaktivitäten der restlichen Länder. Eine länderspezifische Adaption ist unter bestimmten Bedingungen möglich; vgl. z.B. Meffert, H., Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, a.a.O., S. 453; Welge, M.K., Böttcher, R., Globale Strategien und Probleme ihrer Implementierung, in: DBW, Vol. 51/4, 1991, S. 442.

⁶²⁷ Den klassischen (funktionalen, produktorientierten und regionenorientierten) Organisationskonzepten wird unterstellt, dass sie nicht in der Lage sind, gleichzeitig globalisierungs- und lokalisierungsfördernde Kräfte in angemessener Weise zu berücksichtigen. Zu den Vor- und Nachteilen der klassischen Organisationstypen vgl. Meffert, H., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 259f. Die in diesem Zusammenhang abgeleitete transnationale Organisation bzw. das integrierte Netzwerkmodell vereint globale (übergreifende Effizienz und Zentralisierung) und multinationale Charakteristika (lokale Anforderungen und Dezentralisierung) und impliziert Matrixstrukturen, die durch eine gleichberechtigte Gliederung nach mehreren Strukturierungsmerkmalen gekennzeichnet sind; vgl. insbesondere Bartlett, C.A., Ghoshal, S., Managing Across Borders: The Transnational Solution, a.a.O.; Bartlett, C.A., Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge, in: Porter, M.E. (Hrsg.), Competition in Global Industries, Boston 1986; Hedlund, G., Rolander, D., Action in Heterarchies: New Approaches to Managing the MNC, a.a.O., S. 15ff. Die verschiedenen Organisationstypen wurden in einer umfassenden empirischen Untersuchung von Harzing bestätigt; vgl. Harzing, A.-W., An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies, in: Journal of Business Studies, Vol. 31/1, 2000, S. 101ff. Hybride Organisationsformen weisen eine im Vergleich zu klassischen Matrixstrukturen verminderte Komplexität und höhere Anpassungsfähigkeit auf. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass in Abhängigkeit be-

Integrierte Strukturen können – insbesondere vor dem Hintergrund eines Wandels des Unternehmens von einer ethnozentrischen zu einer transnationalen Orientierung – **möglicherweise ein fortgeschrittenes Stadium** der Organisationsentwicklung darstellen.⁶²⁸ Mit zunehmender internationaler Erfahrung, fortschreitender Bindung von Partnerbahnen, abnehmender Beschränkung auf den grenzüberschreitenden Bereich und wachsendem Umfang der integrierten Wertschöpfungsaktivitäten kann die Unternehmung in einer **zentralen Management-Gesellschaft** aufgehen, welche **sämtliche Aktivitäten der Unternehmungen steuert** und keine Trennung in Inlands- und Auslandsbereiche vorsieht. Jedoch ist die Struktur einer zentralen Management-Gesellschaft im Schienenverkehrsbereich **aus wettbewerbsrechtlicher Sicht bedenklich**.⁶²⁹

Primäres Handlungsfeld der strategischen Allianz im Schienenverkehrsbereich stellt der grenzüberschreitende Verkehr zwischen den beteiligten Bahnen dar. Dieser wird im Sinne einer grenzüberschreitenden Kooperation naturgemäß in Zusammenarbeit zwischen zwei Schienenverkehrsanbietern durchgeführt. Somit kann eine **Systemführerschaft nur bei sehr asymmetrischen Machtverhältnissen** durch eine Partnerbahn übernommen werden, zumal eine formale Koordinationsgewalt eines Mitglieds den Grundsätzen der Partizipation und Akzeptanz der restlichen Partnerunternehmen nicht entgegen kommt.⁶³⁰ Dies gilt umso mehr, je ähnlicher die Ambitionen und Machtverhältnisse zwischen den Partnern sind, wie dies bspw. bei einer Allianz zwischen der Deutschen Bahn und der französischen Bahn SNCF der Fall wäre.

Alle übrigen, **relationsbezogenen Kooperationen** mit Bahnen in den entsprechenden Ländermärkten können in Form **bilateraler Arbeitsgruppen** berücksichtigt werden. Hierzu sind innerhalb einer internationalen Division regionale Differenzierungen notwendig, die für eine hinreichende Durchsetzung der Kooperationsinteressen sorgen. Insbesondere die Aktivitäten in Osteuropa sollten aufgrund des be-

stimmter Funktionen und Geschäftsbereiche länder- und produktspezifische Dimensionen integriert werden, ohne komplexe Matrixstrukturen zu entwickeln; vgl. insbesondere Sydow, J., Unternehmensnetzwerke, Düsseldorf 1991, S. 15; Kutschker, M., Schmid, S., Netzwerke internationaler Unternehmungen, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Ingolstadt 1995, S. 25.

⁶²⁸ Die Netzwerkorganisation i.A. lässt sich als Endpunkt eines Stufenmodells darstellen, das die Veränderung der Organisationsstruktur in Abhängigkeit verschiedener Situationsmerkmale beschreibt; vgl. Meyer, M., Ökonomische Organisation der Industrie: Netzwerkkarrangements zwischen Markt und Unternehmung, Wiesbaden 1995, S. 125; vgl. auch Chandler, A., Strategy and Structure, a.a.O.; Bühner, R., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 5. Auflage, München und Wien 1991.

⁶²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel B 3.1.

⁶³⁰ Vgl. auch Blecke, J., Ernst, D., Mit internationalen Allianzen auf die Siegerstraße, in: HBM, Sonderheft Strategische Allianzen, o.J., S. 38f.

reits aufgezeigten Sondercharakters durch eine gemeinsame Arbeitsgruppe koordiniert werden. Zwischen diesen Arbeitsgruppen und dem Allianzkomitee muss ein Abgleich hinsichtlich überschneidender Interessen erfolgen. Dies wird durch die Zusammenfassung der internationalen Aktivitäten in einer internationalen Division sichergestellt.

Es stellt sich neben der Frage der organisatorischen Verankerung der kooperativen Aktivitäten schließlich diejenige nach dem Niederschlag der internationalen Aktivitäten mit nicht-kooperativem Hintergrund in der Organisationsstruktur. Hinsichtlich des Engagements der Deutschen Bahn AG in **Großbritannien** bietet sich eine eigene **Niederlassung** an, die über eine hohe Marktnähe verfügt und mit weitgehenden Entscheidungsfreiheiten ausgestattet ist, um flexibel agieren und reagieren zu können. Rückwirkungen auf andere internationale Aktivitäten sind wegen des Inselcharakters, der Aufteilung in einzelne Gebietsmonopole und damit der Beschränkung des Wettbewerbs auf den Zeitraum vor der Ausschreibung nicht zu erwarten. Trotz der Forderung nach Eigenständigkeit muss eine geeignete Integration in das Mutterhaus zum Zwecke des Know-how-Transfers sichergestellt werden.

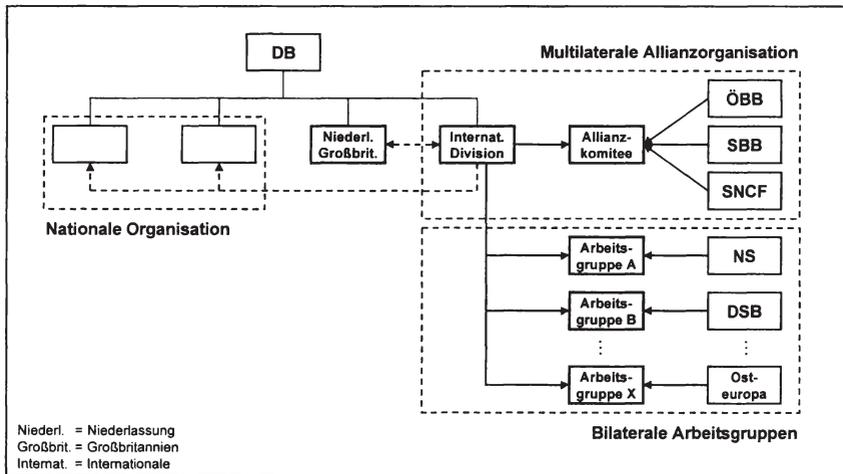


Abb. 25: Mögliche Organisationsstruktur der Deutschen Bahn AG unter Berücksichtigung der europäischen Markterschließungsstrategie

Neben der Organisationsstruktur stellt die System- und Prozessgestaltung einen wichtigen Hebel zur länderübergreifenden Integration dar.⁶³¹ Sie wird im folgenden Abschnitt behandelt.

3.2 System- und Prozessgestaltung

Aus der bisher primär nationalen Orientierung der europäischen Schienenverkehrsanbieter lässt sich ein breites Spektrum an unterschiedlichen und unabhängigen Informations-, Planungs- und Kontrollprozessen ableiten. Im Rahmen einer weitgehenden Standardisierung der Marketingstrategie innerhalb eines Kooperationsnetzwerkes erlangt auch die Vereinheitlichung der System- und Prozessgestaltung zunehmende Bedeutung.⁶³²

Durch Planungen werden Teilbereiche der Unternehmung bzw. die Allianzpartner formal miteinander verbunden, wodurch ein integratives Denken über Wirkungszusammenhänge gefördert wird.⁶³³ Die Verfolgung einer Allianzstrategie erfordert **einheitliche Ziel-, Maßnahmen- und Ressourcenplanungen**, um Inkonsistenzen bei gemeinsamen Aktivitäten zu vermeiden. Dies beinhaltet z.B. die gemeinsame Vermarktung grenzüberschreitender Angebote oder die übergreifende Optimierung von Fahrzeugeinsatz und -umläufen.

Die **informatrische Integration** der Partner in Form von übergreifenden **Management-Informationssystemen** bildet die Basis für die länderspezifische und länderübergreifende Planung.⁶³⁴ Ihr kommt besondere Bedeutung zu, da die resultierende Informationstransparenz die Notwendigkeit und den Umfang der strukturellen Koordination verringert.⁶³⁵ Im Sinne einer outside-in-Betrachtung erscheinen – ne-

⁶³¹ Vgl. Jaeger, A.M., Baliga, B.R., Control Systems and Strategic Adaption: Lessons from the Japanese Experience, in: SMJ, Vol. 6, 1985, S. 115ff.; Bonoma, T.V., Crittenden, V.L., Managing Marketing Implementation, in: SMR, Vol. 29, 1988, S. 8.

⁶³² Prozesse sind standardisierbar, wenn Aufgabenstellungen wiederholt ausgeführt werden, die Aktivitäten hinreichend präzisiert werden können und die Aktivitäten beobachtbar und kontrollierbar sind. Diese Voraussetzungen sind bei bestimmten Informations-, Planungs- und Kontrollprozessen erfüllt; vgl. Bolz, J., Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, a.a.O., S. 70f.

⁶³³ Vgl. Welge, M.K., Koordinations- und Steuerungsinstrumente, a.a.O., Sp. 1185.

⁶³⁴ Vgl. z.B. Kanter, R.M., Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, a.a.O., S. 23. Vgl. zu den Voraussetzungen einer Umsetzung Schiemenz, B., Schönert, O., Anforderungen an Informations- und Kommunikationssysteme im internationalen Unternehmensverbund, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 940f.

⁶³⁵ Vgl. Raffée, H., Kreutzer, R., Organisatorische Verankerung als Erfolgsbedingung eines Global Marketing, a.a.O., S. 12. Ein Fokus der Standardisierung von Informations- und Kommunikationssystemen liegt dabei auf den Informationsinhalten; vgl. Meffert, H., Marktorientierte Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen lokalen Bedürfnissen und globaler Effizienz, a.a.O., S. 13.

ben der Nutzung gemeinsamer markt- und wettbewerbs- und technologiespezifischer Daten⁶³⁶ – Informationen über das politisch-rechtliche Umfeld sinnvoll: Angesichts der derzeit zwar weitgehend regulierten Marktzugangsmöglichkeiten, doch erkennbar beginnenden Öffnung ist die Installation eines **Frühwarnsystems** von hoher Bedeutung. Dieses muss zum einen die aufmerksame **Beobachtung der Bestrebungen auf europäischer Ebene**, die Schienenverkehrsmärkte zu deregulieren und zu entmonopolisieren, umfassen.⁶³⁷ Der Aufnahme von Entwicklungen kommt insofern entscheidende Bedeutung für die gemeinsame Ausrichtung der Allianz zu, als dass frühzeitige Standpunkte inside-out vertreten werden können.⁶³⁸ Neben den Entwicklungen auf europäischer Ebene sind die **konkreten Umsetzungen der Bestimmungen auf Länderebene**, die entscheidend für die faktischen Zugangsmöglichkeiten sind, ebenso intensiv zu verfolgen.⁶³⁹

Aus Kundensicht sind wegen der Interaktion zwischen Personal und Kunden **einheitliche Informations- und Kommunikationssysteme** insbesondere vor und während der Leistungserstellung relevant.⁶⁴⁰ Dazu gehören einheitliche Informationsbroschüren sowie Anzeigen, Beschilderungen sowie Ansagen auf Bahnhof und

⁶³⁶ Bspw. sind für allianzspezifische grenzüberschreitende oder binnenländische Aktivitäten gemeinsame Marktstudien über erreichbare Potenziale, notwendige Ressourcen und zu berücksichtigende Umfeldbedingungen zugrunde zu legen.

⁶³⁷ Eine wichtige Rolle ist in diesem Zusammenhang zwei Aspekten zuzuschreiben: Erstens könnte die Ausgestaltung der Novellierung der EU-Verordnung 1191/69 eine EU-weite Ausschreibungspflicht für öffentliche Personenverkehre beinhalten. Unklar ist in diesem Kontext jedoch, ob sich der Geltungsbereich der Bestimmung auch auf den Schienenpersonenfernverkehr erstreckt; vgl. o.V., Commission Proposes „Controlled Competition“ Regulation, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 7/8, 2000, S. 1f.; o.V., Kontrollierter Wettbewerb: divergierende Ansichten, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 4, 2001, S. 2f. Zweitens ist derzeit die Konzeption der generellen Zugangsgewährung zu einem definierten Schienenpersonenfernverkehrsnetz in der Diskussion; vgl. o.V., Parliament Opposes Council Compromise in Rail Liberalisation, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 7/8, 2000, S. 3f. o.V., Kontrollierter Wettbewerb: Was ist mit „Artikel 7“, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 7/8, 2000, S. 3f.; Deutsche Bank Research, Öffentlicher Personennahverkehr auf dem Weg in den Wettbewerb, Frankfurt a.M. 2001, S. 15f.

⁶³⁸ Eine Interessenvertretung erfolgt vor allem über die gemeinsamen Gremien von Schienenverkehrsunternehmen GEB und UIC.

⁶³⁹ Als im Eigentum der jeweiligen Staaten stehende Unternehmen sind auf nationaler Ebene bspw. Informationen über Haltungen der jeweiligen Staaten zur wettbewerbsrechtlichen Ausgestaltung von Deregulierung und Privatisierung zu nennen, welche für eine enge Zusammenarbeit der Unternehmen relevant sind. Bspw. ist eine kapitalmäßige Verflechtung zwischen den beteiligten Allianzpartnern nur mit Zustimmung der Staaten möglich. Zudem ist in diesem Zusammenhang die Frage der vertikalen Integration des Unternehmens (mit oder ohne Infrastrukturbereich) von entscheidender Bedeutung für die Einflussmöglichkeiten hinsichtlich des Zugangs Dritter zur Infrastruktur.

⁶⁴⁰ Die Instrumente der Informationsvermittlung reichen von kontinuierlichen Informationsbriefen über Videokonferenzen bis hin zu computergestützten Informationssystemen; vgl. Meffert, H., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 278; vgl. auch Liebl, F., Strategische Frühaufklärung: Trends – Issues – Stakeholders, München und Wien 1996, S. 3; Mösslang, A.M., Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen: Empirische Relevanz – Systematisierung – Gestaltung, a.a.O., S. 271f.

im Zug. Eine **Kopplung der Vertriebssysteme** ist Voraussetzung für eine durchgängige Buchung vom Start- bis zum Zielpunkt und letztlich für eine übergreifende Maßnahmen- und Ressourcenplanung aus Anbietersicht, die sich wegen der Involvierbarkeit mehrerer Bahnen hinsichtlich der Durchführung grenzüberschreitender Verkehre auf gemeinsame (computerbasierte) Systeme stützen sollte.⁶⁴¹ Zur Optimierung der Reiserentz für den Kunden scheint schließlich auch eine (verbesserte) Abstimmung der nationalen **Fahrpläne** sinnvoll. Bislang waren deren Gelungszeiträume unterschiedlich, und die Bahnen integrierten die internationalen Verbindungen i.d.R. mit niedrigerer Priorität in die eigene Planung.⁶⁴²

Die Standardisierung von Kontrollprozessen meint die Vereinheitlichung von Kontrollmethoden und -abläufen. Darunter sind bspw. die Definition **einheitlicher Erfolgskriterien** zu subsumieren, anhand derer die Zuteilung gemeinsamer Erlöse und Kosten vollzogen werden kann. Standardisierte **Kontrollinstrumente**⁶⁴³ wie z.B. Kennzahlensysteme und Ergebnisrechnungen stellen einerseits den Erfahrungsaustausch über die Erfolgsträchtigkeit gemeinsamer Marketing-Maßnahmen sicher⁶⁴⁴ und erlauben andererseits eine konsequente Verfolgung der angestrebten Allianzziele und -strategien oder deren Anpassung bei Abweichungen im Bedingungsrahmen.⁶⁴⁵

Da eine Anpassung von Strukturen, Prozessen und Systemen i.d.R. mit personellen Widerständen verbunden ist, kommt informale Koordinationsmechanismen unter Berücksichtigung kultureller Aspekte eine besondere Rolle für die Entwicklung eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses im Sinne einer Identifikation mit übergeordneten Zielen und Strategien zu.

⁶⁴¹ Zwar wurden Informationen über die internationalen und die wichtigsten nationalen Züge in einen Rechnerverbund von zwölf europäischen Bahnen (HERMES) eingestellt, jedoch ist neben nicht standardisierten Kommunikationsplattformen eine nur eingeschränkte Verknüpfung mit den entsprechenden Binnenverkehren zu konstatieren; vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel A 2.2.1.3.

⁶⁴² Zur Vereinfachung der Fahrplanharmonisierung legte der Rat der Europäischen Gemeinschaften in einem Gemeinsamen Standpunkt einheitliche Fahrplanperioden fest; der Wechsel des Netzfahrplans soll künftig am letzten Sonnabend im Mai stattfinden; vgl. DVZ (Hrsg.). DVZ-Brief Nr. 28 vom 14. Juli 2000.

⁶⁴³ Vgl. zur Schwierigkeit der Definition von Kontrollgrößen in diesem Kontext Fountanari, M., Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Tübingen 1996, S. 279ff.; Michel, U., Wertorientiertes Management Strategischer Allianzen, München 1996, S. 218f.; Oesterle, M.-J., Probleme und Methoden der Joint Venture-Erfolgsbewertung, in: ZfB, Vol. 65/9, 1995, S. 991; Vgl. Pausenberger, E., Nöcker, R., Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, a.a.O., S. 406f.; Anderson, E., Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, in: SMR, Nr. 4, 1990, S. 20ff.

⁶⁴⁴ Vgl. Kreutzer, R., Global Marketing: Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, a.a.O., S. 103.

⁶⁴⁵ Vgl. Meffert, H., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 291.

3.3 Kulturelle Integration

Besondere Anforderungen an das Management international tätiger Unternehmen bestehen nicht nur in der Berücksichtigung **kulturellbedingt abweichender Kundenanforderungen**, sondern im Falle der Bildung strategischer Allianzen in der **Integration ausländischer Partner** mit unterschiedlichem kulturellen und auch sprachlichen Hintergrund.⁶⁴⁶ Der kulturellen Integration kommt im internationalen Schienenverkehrsbereich besondere Bedeutung zu, da zum einen die Leistungserstellung im grenzüberschreitenden Verkehr in Interaktion mit den teilweise durch heterogene Bedürfnisse gekennzeichneten Kunden⁶⁴⁷, zum anderen in enger Zusammenarbeit mit den Allianzpartnern erfolgt, welche auf die divergierenden Anforderungen reagieren müssen.

Ziel ist daher die Herstellung eines „**cultural fit**“ durch ein kompatibles System von gemeinsamen Werten, Führungsstilen und Kulturen.⁶⁴⁸ Da hinsichtlich einer Integration der schweizerischen und österreichischen Bahn zumindest eine Sprachverwandtheit zu konstatieren ist, kann im Rahmen einer engeren Zusammenarbeit mit

⁶⁴⁶ Vgl. Tröndle, D., Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen, Bergisch-Gladbach 1996, S. 6; Heck, A., Strategische Allianzen: Erfolg durch professionelle Umsetzung, Berlin u.a. 1999, S. 177. Als Summe von Wertvorstellungen, Denkweisen und Normen, von denen sich die Mitarbeiter leiten lassen und die das Erscheinungsbild der Unternehmung nach innen und außen prägen, wird die Unternehmenskultur auch entscheidend von nationalen Kulturen bestimmt; vgl. Meffert, H., Hafner, K., Unternehmenskultur und marktorientierte Unternehmensführung: Bestandsaufnahme und Wirkungsanalyse, Arbeitspapier Nr. 35 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1986, S. 4. Generell wird die Kultur als System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale verstanden; vgl. Staehle, W.H., Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, a.a.O., S. 465.

⁶⁴⁷ Vgl. hierzu Huber, F., Herrmann, A., Braunstein, C., Interkulturelle Werteforschung zur Gestaltung von Dienstleistungen im Schienenfernverkehr, a.a.O., S. 32f.; Herrmann, A., Maier, S., Gestaltung von Dienstleistungen im internationalen Schienenverkehr, in: Zentes, J., Swoboda, B. (Hrsg.), Fallstudien zum internationalen Management: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 929ff.

⁶⁴⁸ Praxiserfahrungen haben gezeigt, dass der „cultural fit“ die wichtigste Prämisse einer Allianz bildet, um ein gemeinsames Grundverständnis zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und damit die Stabilität der Partnerschaft zu erhöhen; vgl. Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen – Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen, a.a.O., S. 63 u. 23; Eggenschwiler, M., Management der Interaktionsqualität von Allianzen, in: Belz, C., Bieger, T. (Hrsg.), Dienstleistungscompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen 2000, S. 348ff.; Kanter, R.M., Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, a.a.O., S. 23. Der Misserfolg strategischer Allianzen ist in erheblichem Maße auf unterschiedliche Wertvorstellungen und Verhaltensnormen der Partnerunternehmen und letztlich auf das Fehlen einer echten Integration der Partner zurückzuführen; vgl. Murray, F.T., Murray, A.H., Global Managers for Global Business, in: SMR, Vol. 27/4, 1986, S. 77; Coopers&Lybrand, Corporate Finance, Joint-Ventures: Étude internationale de l'expérience des entreprises, Paris 1995; Pausenberger, E., Nöcker, R., Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, a.a.O., S. 409; Bronder, C., Pritzl, R., Leitfaden für strategische Allianzen, a.a.O., S. 32.

der französischen Bahn SNCF von schwierigeren Integrationsbedingungen ausgegangen werden.⁶⁴⁹ Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund einer bislang zu verzeichnenden weitgehenden Unabhängigkeit der Kooperationspartner und einer Beschränkung auf den grenzüberschreitenden Bereich.

Eine kulturelle Integration kann grundsätzlich durch einheitliche Informationsprozesse unterstützt werden: So bildet der Einsatz einheitlicher Gestaltungsmittel (Logo, Firmenbild)⁶⁵⁰ die Voraussetzung für die Schaffung einer konsistenten (Allianz-) **Identität** mit den Instrumenten Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behavior.⁶⁵¹ Einen weiteren Beitrag zur Identitätsvermittlung können einheitliche **personalpolitische Maßnahmen** wie eine gemeinsame Personalplanung und –entwicklung erbringen.⁶⁵² Der übergreifende Personaleinsatz kann zunächst auf die allianzspezifischen Koordinationsgruppen beschränkt sein, später auf die jeweiligen Unternehmensorganisationen im Sinne von Job-Rotations und Trainee-Programmen ausgeweitet werden.

⁶⁴⁹ Eine Kulturanpassung kann in diesem Falle allenfalls langfristig vollzogen werden; vgl. Meffert, H., Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, a.a.O., S. 455.

⁶⁵⁰ Vgl. Henzler, H., Rall, W., Aufbruch in den Weltmarkt, in: Manager Magazin, Heft 9, 1985, S. 177; vgl. zu den Elementen der Corporate Identity z.B. Meffert, H., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 286f.

⁶⁵¹ Vgl. Meffert, H., DBW-Sichwort: Corporate Identity, in: DBW, Vol. 51/6, 1991, S. 817f.

⁶⁵² Vgl. Meffert, H., Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, a.a.O., 1989, S. 455; Bronder, C., Pritzl, R., Leitfaden für strategische Allianzen, a.a.O., S. 32f.; Kanter, R.M., Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, a.a.O., S. 24.

D. Zusammenfassung und Ausblick

1. Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung war die Tatsache, dass das Verkehrsmittel Bahn bisher nicht von den positiven Entwicklungen im europäischen Verkehrsbereich profitieren konnte. Fast ungeachtet der vorhandenen Potenziale und der fortschreitenden Deregulierung der europäischen Verkehrsmärkte (welche auch Bedrohungspotenziale verursachen) stehen die **Schienerverkehrsunternehmen** Europas weiterhin im Zeichen **nationaler Orientierung**.

In Anbetracht dieser Ausgangssituation war es wesentliches **Ziel** der Arbeit, einen Ansatz zur Empfehlung von **Markterschließungsstrategien** im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich zu entwickeln. Die Integration eines breiten Sets an unternehmens- und umweltspezifischen Einflussfaktoren sollte zu **situationsadäquaten Strategieempfehlungen** hinsichtlich der Entscheidungsfelder Marktwahl, Markteintrittsform und Marktbearbeitungsstrategie führen. Insofern verfolgte die Arbeit einen **konzeptionell-entscheidungsorientierten Ansatz**, der unter Einbeziehung situativer, literaturgestützt abgeleiteter Faktoren auf die Lösung einer praxisorientierten Problemstellung zielt.

Als **Untersuchungsobjekt** diente hierbei die Fernverkehrssparte der **Deutschen Bahn AG**, für die die Beschäftigung mit europäischen Markterschließungsstrategien wegen der Divergenz zwischen der angestrebten Stellung eines führenden europäischen Transportdienstleisters und den tatsächlichen internationalen Aktivitäten besondere Relevanz besitzt.

Vergangenheitsbezogene **Daten**, die eine empirische Analyse hinsichtlich der Wahl von Markterschließungsstrategien erlauben, wären in diesem Kontext nur von geringem Erkenntnisgehalt gewesen, da die europäische Schienenverkehrsbranche erst am Anfang eines Internationalisierungsprozesses steht. Die Deutsche Bahn stellte für diese Untersuchung Daten auf Basis einer gesamteuropäischen Verkehrsmatrix bereit, die in Kombination mit weiteren DB-internen Daten und Berechnungen, Experteninterviews und Informationen aus Sekundärquellen die Ableitung zukunftsgerichteter, entscheidungsunterstützender Aussagen erlauben sollten.

Die Ableitung strategischer Empfehlungen für den Schienenverkehrsdienstleistungsbereich im europäischen Kontext setzte zunächst an **europäisierungsrelevanten Eigenschaften** von Schienenverkehrsdienstleistungen an. Eine Besonderheit bildet der **derivative Charakter der Nachfrage**, aus welchem sich eine künftige Zunahme der grenzüberschreitenden Verkehrsnachfrage ableiten lässt. Als weiteres Merkmal konnte der **Fixkostencharakter von Verkehrsdienstleistungen** heraus gearbeitet werden. Unter Auslastungs- und damit Kostengesichtspunkten

kommt der Ausnutzung von Economies of density und size im internationalen Bereich eine besondere Rolle zu. Zwei weitere Merkmale sind außerdem von hoher Relevanz: Die **Integrationsdimension** lässt sich in einen Interaktions- und einen Individualisierungsaspekt unterteilen und betont damit die Anpassungsnotwendigkeit der Leistungserstellung an interkulturelle Unterschiede, damit die eingeschränkte Standardisierbarkeit der Leistung sowie den Einfluss des Personals auf die Qualitätswahrnehmung durch den Kunden. Die Kontrolle über das Personal hat wesentliche Bedeutung für die Internationalisierung. Der **Infrastrukturbindungsaspekt** bringt die Zusammenschaltungsproblematik verschiedener Netze, somit die Zugangsschwierigkeit zu ausländischen Infrastrukturen zum Ausdruck und unterstreicht die Abhängigkeit der Leistungserstellung von der Infrastruktur. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Verknüpfung der Leistungserstellung mit dem Heimatmarkt, d.h. mit dem eigenen Verkehrsnetz. Die Kontrollmöglichkeit über die Infrastruktur stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar.

Die zentralen Charakteristika Integrationsgrad und Infrastrukturgebundenheit wurden in einer **Typologie** als Ausgangspunkt der Ableitung typenspezifischer Implikationen zusammengeführt. Zweck der Typologisierung waren zum einen die Abgrenzung des Typs der (internationalen) Schienenverkehrsdienstleistung von anderen Leistungen und zum anderen die Identifikation von Parallelen, die letztlich **Transferpotenziale** für verwandte Leistungen bergen. Anhand der verwendeten Dimensionen wurden **vier Typen** identifiziert, wobei die personengebundenen Schienenverkehrsdienstleistungen mit vergleichsweise hoher Integration des Kunden und hoher Infrastrukturgebundenheit dem Typ „**gebunden-integrativ**“ zugeordnet wurden. Dieser Typ war Bezugspunkt der weiteren Betrachtungen.

Die Ausführungen zu den **Entscheidungsfeldern** setzten auf literaturgestützt abgeleiteten bewert- und auswählbaren **Optionen** auf. Die Auswahl relevanter **Einflussfaktoren** orientierte sich an **vorhandenen Ansätzen** empirischer und konzeptioneller Natur, die auf den spezifischen Kontext des Untersuchungsgegenstands übertragen werden sollten. In Anlehnung an situative Forschungsansätze folgte eine Differenzierung der umweltbezogenen Merkmale nach aufgabenbezogenen und globalen Gesichtspunkten, neben diesen fanden zudem unternehmensspezifische Faktoren Berücksichtigung. Resultat dieser Untersuchungen sollten Aussagen sein, in welchem Kontext welche strategischen Optionen **plausibel** erscheinen.

Gegenstand der als repetitiven Prozess aufzufassenden **Marktwahl** waren die einzelnen Länder Europas, innerhalb derer weitgehend vergleichbare Rahmenbedingungen politisch-rechtlicher, technischer und sozio-kultureller Art unterstellt wurden. Weiterhin wurde nach dem Bezug zum Heimatmarkt in **grenzüberschreitende** und **Binnenverkehrsmärkte** differenziert. Außerdem wurde der **Grad der räumlichen**

Marktabdeckung (fokussiert bis breit) als weiterer Gestaltungsfaktor der Marktwahlstrategie berücksichtigt, so dass pro Ländermarkt vier Optionen zur Auswahl standen.

Anhand der Kriterien Kontrollmöglichkeit und Ressourcenbedarf wurden potenzielle **Markteintrittsformen** – verstanden als institutionelle und strukturelle Arrangements – charakterisiert und systematisiert. Die Kontrollmöglichkeit ergab sich aus der Bedeutung der Leistungspotenziale und –prozesse bzw. des Einflusses auf die Ausgestaltung von Kundenintegration und Infrastrukturbindung für die vom Kunden wahrgenommene Qualität. Im Rahmen des unterstellten Allokationszwangs knapper Ressourcen musste der Ressourcenbedarf als relativierender Faktor integriert werden. Als Markteintrittsformen wurden – mit steigendem Kontroll- und Ressourcenbedarf – das Contractual Joint-Venture, das Equity Joint-Venture und der Wettbewerb als individuelle Einstiegsform identifiziert. Neben den beiden genannten kooperativen Arrangements mit fokussierter Marktabdeckung stellt die Strategische Allianz eine Sonderform des kooperativen Engagements mit breiter Marktabdeckung dar.

Die Frage der **Marktbearbeitung** fokussierte sich vor dem Hintergrund länderübergreifender Aktivitäten auf die Untersuchung der Differenzierungspotenziale und –notwendigkeiten. Dabei waren in Abhängigkeit der vorhandenen Kosten- und Leistungsorientierung sowie der Umweltheterogenitäten die Optionen einer standardisierten, einer differenzierten sowie einer modularen Strategie zu untersuchen.

Im Rahmen der Analyse des gebunden-integrativen Typs von Dienstleistungen wurde deutlich, dass einigen **Einflussfaktoren** ein besonderer Stellenwert für die Ableitung von Markterschließungsstrategien zukommt. Im Zusammenhang mit den Entscheidungsfeldern Wahl der Märkte und Markteintrittsformen sind insbesondere die in Literatur und Presse intensiv diskutierten **Zugangsmöglichkeiten** zur Infrastruktur sowie die **Markt-Erfahrung** zu nennen, die die Möglichkeit und Fähigkeit der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen und Kulturen zum Ausdruck bringen. Auch **sozio-kulturellen Faktoren** sollte vor dem Hintergrund einer verstärkten Verknüpfung mit ausländischen Märkten und Schienenverkehrsunternehmen gewisse Beachtung geschenkt werden. Zudem sind die mit der Fixkostenintensität verbundenen Auslastungserfordernisse in Form von **Marktpotenzialen und –wachstum** in die Betrachtung einzubeziehen. Eine hohe **Unternehmensgröße** lässt weiterhin die Möglichkeit der Ausnutzung von Kostendegressionseffekten erwarten. Im Rahmen grenzüberschreitender Aktivitäten ergaben sich aus der Infrastrukturgebundenheit bestimmte Anforderungen für die technische **Interoperabilität**, die ebenfalls im Kriterienset Berücksichtigung finden sollte. Bei der Beurteilung der für die Entscheidung Standardisierung versus Differenzierung relevante Existenz von Wettbewerbsvorteilen spielen **Kostenfaktoren wie Auslas-**

tungsgrade ebenso eine Rolle wie die **internationale Erfahrung** oder das **technologische Know-how** des Personals bzw. der Organisation eines Schienenverkehrsunternehmens. Heterogenitäten hinsichtlich des **Kaufverhaltens** und damit verbunden der **ökonomischen Situation** der Nachfrager sind ebenso von Bedeutung für die Entscheidung über Differenzierungsnotwendigkeiten. Überdies wurde konstatiert, dass länderspezifische **Infrastrukturvoraussetzungen** einen entsprechenden Einfluss aufweisen.

Die Ausführungen zur Ausgestaltung europäischer Markterschließungsstrategien am konkreten Beispiel der Deutschen Bahn AG begannen mit der Erläuterung des **Zielsystems**. In diesem Zusammenhang wurden die Ansprüche unterschiedlicher Stakeholder, die strategische Grundorientierung des Managements sowie die sich abzeichnenden Expansionsmöglichkeiten und Absicherungsnotwendigkeiten im europäischen Kontext analysiert.

Eine Untersuchung der **Stakeholder** ergab, dass die DB AG als im Eigentum des Bundes stehendes und zahlreichen anderen Anspruchsgruppen verpflichtetes Unternehmen im **Spannungsfeld** zwischen **gemeinwirtschaftlichen Erwartungshaltungen** und **betriebswirtschaftlichen Anforderungen** steht. Hinsichtlich der strategischen Orientierung des Managements konnte heraus gearbeitet werden, dass die Anbieter schienengebundener Verkehrsdienstleistungen potenziell eine **transnationale Ausrichtung** aufweisen, d.h. sowohl **Globalisierungsvorteile** als auch **Lokalisierungsnotwendigkeiten** besitzen. Es ließ sich aufgrund der derzeitigen Konzentration auf den Heimatmarkt ein idealtypischer Entwicklungspfad vorzeichnen, der im Endzustand europaweit konzipierte Rahmenstrategien mit nationalen Anpassungen kombiniert. Auf Basis einer Analyse von **Expansionspotenzialen und Absicherungsnotwendigkeiten** konnte die Deutsche Bahn – unter Verwendung eines Scoring-Modells – gegenüber anderen europäischen Anbietern positioniert werden. Als Resultat ergab sich eine **integrierte Position**, die eine Balance zwischen offensiver und defensiver Ausrichtung impliziert. Schließlich wurden ausgehend vom Leitbild eines führenden europäischen Transport- und Dienstleistungsunternehmens die **strategischen Oberziele** im Hinblick auf ein europäisches Engagement abgeleitet. Im Mittelpunkt steht in Weiterführung der Auslastungslogik der **Ausbau des Marktanteils** im Sinne der Erreichung von Rentabilitäts- und Machtzielen. Kunden- und mitarbeitergerichteten Zielen wurde ebenfalls eine hohe Bedeutung eingeräumt dergestalt, dass sie vor allem unterstützende Wirkung für die Erreichung unternehmensgerichteter Ziele ausüben.

Die Konzeption europäischer Markteintrittsstrategien orientierte sich an einem **integrativen methodischen Ansatz**, anhand dessen **Märkte und länderspezifische Markterschließungsformen** aufgrund der Interdependenz **simultan abgeleitet** werden sollten. Im Rahmen eines Scoring-Modells wurden die **Dimensionen**

Marktattraktivität (als Indikator für die marktspezifischen Ertragschancen) und **Marktbarrieren** heran gezogen. Dabei spiegeln die Marktbarrieren die für den Schienenverkehrsbereich charakteristische Zugangsproblematik, die auf die Infrastrukturbindung zurückgeführt werden kann, wider. Eine Konzeptualisierung der Dimensionen griff auf die in Kapitel B abgeleiteten Einflussfaktoren zurück, die zudem einer Operationalisierung, Gewichtung und – im Falle qualitativer Ausprägungen – bestimmter Klassifikationsvorschriften bedurften.

In einem ersten Schritt des Prozesses der Wahl der Markteintrittsstrategie wurden zunächst anhand von KO-Kriterien mit Hilfe eines **Filterverfahrens** nicht relevante Länder herausgefiltert. Die **verbliebenen Ländermärkte** wurden in einem nächsten Schritt einer **detaillierten Analyse** unterzogen. Die Bewertung der Ländermärkte erfolgte getrennt nach grenzüberschreitendem und Binnenverkehrsbereich. Nach der Einordnung der Deutschen Bahn AG hinsichtlich der verwendeten Kriterien konnte – unter Anwendung einer hierarchischen Clusteranalyse – eine Visualisierung unterschiedlicher Typen von Ländermärkten in einem zweidimensionalen Portfolio erreicht werden. Diese konnten zu **vier unterschiedlichen Ländergruppen** verdichtet werden:

- Die Gruppe „**Binden**“ beschreibt die Notwendigkeit, bei gleichzeitig hoher Attraktivität und hohen Barrieren die Potenziale in intensiver Kooperation mit der Staatsbahn (bei breiter Marktabdeckung) auszunutzen. Die Stabilität der Bindung kann – falls wettbewerbsrechtliche Gründe nicht dagegen sprechen – durch eine Kapitalbeteiligung unterstützt werden. Dieser Gruppe wurden die Länder Österreich, die Schweiz und (eingeschränkt) Frankreich zugeordnet.
- Als Synonym für einen konfrontativen Eintritt ist die Gruppe „**Angreifen**“ anzuführen, deren Mitglieder sowohl im grenzüberschreitenden als auch im Binnenverkehrsbereich niedrige Marktbarrieren und zumindest im Binnenverkehr hohe Marktattraktivitäten aufweisen. Dieser Gruppe ist nur Großbritannien zuzurechnen. Der Wettbewerb beschränkt sich im vorliegenden Falle jedoch auf den Zeitraum vor der Vergabe der Konzessionen; anschließend existieren zeitlich begrenzte Gebietsmonopole.⁶⁵³
- Die Ländermärkte der Gruppe „**Optimieren**“ sind durch relativ geringe grenzüberschreitende Potenziale gekennzeichnet. Hier sollte eine relationspezifische Zusammenarbeit mit den Nachbarbahnen angestrebt werden. Belgien, Polen, Tschechien, Schweden, Italien, Spanien, die Niederlande und Dänemark wurden als Vertreter dieser Gruppe identifiziert.

⁶⁵³ Vgl. hierzu o.V., Keine Spur von Wettbewerb auf Großbritanniens Schienen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13.12.2000, S. W18. Jens Röder - 978-3-631-75047-6

- Die beiden letztgenannten Ländermärkte stehen aufgrund ihrer vergleichsweise hohen Marktattraktivität an der Grenze zur Gruppe „**Abwägen**“, die durch vergleichsweise niedrige Barrieren und hohe Attraktivitäten charakterisiert sind. In diesen Fällen sind Veränderungen hinsichtlich der Marktsituationen sorgfältig zu beobachten.

Im Hinblick auf die Fragestellung **Standardisierung versus Differenzierung** wurden zunächst die Dimensionen Differenzierungspotenziale und –notwendigkeiten konzeptualisiert und operationalisiert. Ein Vergleich mit ausgewählten europäischen Bahnen offenbarte weder eine ausgeprägte Kosten- noch Leistungsorientierung der Deutschen Bahn AG. Differierende Rahmenbedingungen konnten insbesondere in den **osteuropäischen Ländermärkten** Polen und Tschechien aufgezeigt werden, so dass vor allem dort eine **regionale Differenzierung** erforderlich würde. In den **westeuropäischen Kooperationsländern** sollte hingegen eine umfassende **Standardisierung** zur Ausnutzung von Kostendegressionspotenzialen erfolgen. Hinsichtlich der **Allianzländer** konnte eine weitgehend standardisierte Marktbearbeitung abgeleitet werden, die jedoch – im Sinne einer **modularen Strategie** – durch länderbezogene Zusatzleistungen und Servicemerkmale ergänzt werden sollte. Bezüglich **Großbritannien** wurde deutlich, dass aufgrund der konzessionsbedingten, spezifischen Anforderungen eine **Differenzierung** in Bezug auf die übrigen Ländermärkte notwendig sein würde. Parallel zu den erläuterten regionenspezifischen Vorgehensweisen sollte generell der Aufbau von Kosten- und Leistungsvorteilen angestrebt werden.

In Anbetracht der Relevanz der **Implementierung** für den Unternehmenserfolg und einer hohen Komplexität von Kooperationsnetzwerken wurde ausgewählten Koordinationsinstrumenten besondere Aufmerksamkeit gewidmet: der strukturspezifischen Verankerung, der Prozess- und Systemgestaltung und der kulturellen Integration. Folgende Ergebnisse konnten herausgearbeitet werden:

- **Segregierte Organisationsstrukturen** stellen – zunächst mit Fokus auf dem grenzüberschreitenden Geschäft – vor allem im Anfangsstadium einer europäischen Ausrichtung einen geeigneten Strukturtyp dar. Dabei steuert die **strategische Koordinationsgruppe** als internationale Division mit Weisungsbefugnissen ein Allianzkomitee, zusätzliche allianzspezifische Projektgruppen und für die restlichen Ländermärkte verantwortliche bilaterale Arbeitsgruppen. In einem fortgeschrittenen Stadium kann die zentrale Management-Gesellschaft als integrierte Organisation eine Strukturierungsmöglichkeit darstellen. Das Engagement in Großbritannien sollte in Form einer Niederlassung mit hoher Selbständigkeit Niederschlag finden.
- **Systeme und Prozesse** sind innerhalb des Kooperationsverbundes im Zuge einer Standardisierung des Marketing weitgehend zu **vereinheitlichen**. Wichti-

ge Standardisierungsbereiche sind in diesem Zusammenhang die **Koordination der nationalen Fahrpläne** und eine **Kopplung der Vertriebssysteme** als Voraussetzung für eine übergreifende Maßnahmen- und Ressourcenplanung. Im Sinne einer informatorischen Integration der Partner dienen übergreifende Management-**Informationssysteme** gleichzeitig der Reduktion des Umfangs der strukturellen Koordination. Die Installierung eines Frühwarnsystems ist im Zusammenhang mit den künftig zu erwartenden Liberalisierungsbestrebungen entscheidend für die Anpassungsfähigkeit und die gemeinsame Ausrichtung der Allianz. Die Vereinheitlichung von **Kontrollmethoden und –prozessen** bildet die Basis für eine Beurteilung und ggf. Korrektur allianzspezifischer Ziele, Strategien und Maßnahmen.

- Vor dem Hintergrund einer hohen Kundenintegration und der Absicht des Aufbaus eines umfangreichen Kooperationsnetzwerkes kommt der **kulturellen Integration** entscheidende Bedeutung für die Entwicklung der **Identität und Stabilität** dieses Netzwerkes zu. Im Zentrum der Aktivitäten stehen dabei neben einheitlichen Gestaltungsmitteln **personalpolitische Maßnahmen**, die insbesondere auf die Bereiche Personalplanung und –entwicklung sowie Leistungsbeurteilung und –vergütung zielen.

Schließlich lässt sich ein **strategischer Bezug zu der entwickelten Typologisierung** herstellen: Im Rahmen einer **personalabhängigen Produktion**, der im internationalen Kontext erhöhte Bedeutung zukommt, kann eine erforderliche Kontrolle des Leistungsprozesses entweder direkt (in Form eines **individuellen Engagements**) oder indirekt (über eine **enge Bindung an einen Partner**) erreicht werden. Gleichzeitig bewirkt die **Infrastrukturabhängigkeit** der Leistungserstellung eine **Zusammenarbeit mit dem nationalen Anbieter**, um über eine (wenn auch eingeschränkte) Kontrolle über die Infrastruktur die Zusammenschaltungsproblematik zu relativieren. Zwar wird die relative Bedeutung dieser Dimension im Zuge einer zunehmenden Deregulierung der Verkehrsmärkte abnehmen, doch ist selbst bei einer institutionellen Trennung zwischen Fahrweg und Betrieb von der Existenz von Netzstruktureffekten und damit von einer nachhaltigen Relevanz der Dimension auszugehen.

Der entwickelte Ansatz bildet angesichts der Integration eines breiten Sets an unternehmens- und umweltspezifischen Einflussfaktoren eine geeignete Grundlage für die Bestimmung von Markterschließungsstrategien europäischer Schienenverkehrsunternehmen. Er ermöglicht die Identifikation grundlegender strategischer Stoßrichtungen mit der Ableitung zu erschließender Märkte, länderspezifischer Eintrittsformen und von Ansatzpunkten einer übergreifenden Marktbearbeitungsstrategie. Weiterhin lassen sich Implikationen für die strategiekonforme Implementierung aufzeigen.

2. Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsarbeiten

In Anbetracht des verwendeten Bezugsrahmens, der erzielten Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Arbeit und der entsprechenden Implikationen für die Unternehmenspraxis lassen sich folgende inhaltliche und methodische Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten identifizieren:

- Die vorliegende Untersuchung konzentrierte sich auf die Ableitung von Markterschließungsstrategien für den Schienenverkehrsdienstleistungsbereich, welcher stellvertretend für den gebunden-integrativen Typ von Dienstleistungen dargestellt wurde. Insbesondere der Personenluftverkehr weist weitreichende Ähnlichkeiten auf, so dass eine **Übertragung der hier gewonnenen Erkenntnisse** möglich erscheint. Aber auch den hinsichtlich nur einer Dimension der vorgestellten Typologisierung **ähnlichen Typen** der variabel-integrativen sowie vor allem gebunden-autonomen Dienstleistungen sind strategiebezogene Parallelen zu unterstellen. Jene wären in einer explizit **typologieorientierten Betrachtung** herauszuarbeiten.
- Während die Untersuchung an vielen Stellen den integrativen Charakter der Entscheidungen sowohl im Hinblick auf Länder als auch Entscheidungsfelder aufzeigt, ist die **Berücksichtigung von Rückkopplungen**⁶⁵⁴ zwischen Ländermarktstrategien und Entscheidungsfeldern verbesserungsfähig. Auch die Einbeziehung von Interdependenzen zwischen Strategie und Implementierung (z.B. strukturspezifische Tatbestände) ist in diesem Kontext zu nennen.⁶⁵⁵
- Neben der Identifizierung potenzieller Zielmärkte und der Wahl der entsprechenden Markteintrittsform spielt das **Timing des Markteintritts**⁶⁵⁶ eine zentrale Rolle im Rahmen der Ausgestaltung einer Internationalisierungsstrategie. Bezüglich des Timings sind länderübergreifende und länderspezifische Strategien zu unterscheiden. Länderübergreifende Timingstrategien beschäftigen sich mit der Fragestellung, ob mehrere Ländermärkte simultan (Sprinkler- oder Diversifikationsstrategie) oder sequentiell (Wasserfall- oder Konzentrationsstrategie) in welcher Abfolge zu bearbeiten sind. Die länderspezifische Timingstrategie hingegen betrachtet den Zeitpunkt des Eintritts in einen Markt und bewegt

⁶⁵⁴ Vgl. zu diesem Themenkomplex insbesondere Backhaus, K., Voeth, M., Büschken, J., Internationales Marketing, a.a.O., S. 46ff.

⁶⁵⁵ Vgl. zur Notwendigkeit einer interaktiven Verknüpfung von Strategie und Struktur u.a. Hall, D.J., Saias, M.A., Strategy follows structure, in: SMJ, Vol. 1, 1980, S. 149-163; Gaitanides, M., Strategie und Struktur, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 2, 1985, S. 115-122.

⁶⁵⁶ Vgl. zum Timing insbesondere Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, a.a.O., S. 137f.; Meffert, H., Poes, C., Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 255f. Jens Röder - 978-3-631-75047-6

sich im Spannungsfeld zwischen Pionier- und Folgerverhalten. Beide Aspekte sind vor dem Hintergrund der Markteintrittsstrategie zu berücksichtigen.

- In Anlehnung an die verhaltenswissenschaftliche Forschungsrichtung könnten (persönliche) Internationalisierungsmotive und Internationalisierungsneigungen, damit **personenbezogene Charakteristika als Einflussfaktoren** der Markterschließungsstrategie integriert werden.⁶⁵⁷ Die besondere Bedeutung persönlicher Motive für das Entscheidungsverhalten von Unternehmen bzw. Managern steht jedoch im Kontrast zur Nachweisbarkeit des Einflusses.⁶⁵⁸ Als geeigneter theoretischer Bezugsrahmen könnte ein **verhaltenswissenschaftlich-situativer Ansatz** dienen, der individuelle Entscheidungs- und Verhaltensmuster in Form von intervenierenden Variablen in die Modellstruktur integriert.⁶⁵⁹
- Die **Verknüpfung** der Wahl geeigneter Markterschließungsstrategien mit dem **entsprechenden Erfolg** wurde zwar implizit unterstellt, jedoch nicht ausdrücklich in die Betrachtung einbezogen. Streng genommen umfasst der kontingenztheoretische Ansatz auch die Behandlung dieser Relation.⁶⁶⁰ Zu untersuchen wäre in diesem Kontext die Erfolgswirkung umwelt- und unternehmensspezifischer Faktoren im Rahmen einer spezifischen Markterschließungsstrategie.⁶⁶¹

⁶⁵⁷ Vgl. hierzu u.a. Cacic, M., Patterson, P.G., Shoham, A., A Conceptual Model of the Internationalization of Service Firms, a.a.O., S. 92ff. sowie die dort angegebene Literatur; vgl. in diesem Zusammenhang auch Müller, S., Gelbrich, K., Interkulturelle Kompetenz und Erfolg im Auslandsgeschäft: Status quo der Forschung, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 21, 1999, S. 1ff.

⁶⁵⁸ Vgl. zur Bedeutung persönlicher Motive u.a. Müller, S., Kornmeier, M., Motive und Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, a.a.O., S. 83 sowie die dort angegebene Literatur. Auf die Verhaltensdimension im Entscheidungsprozess weisen auch Müller-Stewens und Lechner hin; vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform, a.a.O., S. 245ff.

⁶⁵⁹ Vgl. u.a. Prescott, J.E., Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance, a.a.O., S. 331; Bourgeois, L.J., Strategy and Environment: A Conceptual Integration; a.a.O., S. 33f.; Kropfberger, D., Der erweiterte situative Ansatz in der Planungsforschung – Einsatzbedingungen von Marketing und Marketing-Planung in Industrie und Gewerbe, in: Mazanec, J., Scheuch, F. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Wien 1984, S. 605f.

⁶⁶⁰ Vgl. u.a. Staehle, W.H., Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 36ff.; Zeithaml, V.A., Varadarajan, P.R., Zeithaml, C.P., The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to theory Building and Research in Marketing, a.a.O., S. 40; Lehner, J.M., Kontingenz, in: DBW, Vol. 50/1, 1990, S. 129; Conant, J.S., Mokwa, M.P., Varadarajan, P.R., Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, in: SMJ, Vol. 11, 1990, S. 366.

⁶⁶¹ Vgl. hierzu Lages, L.F., A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing, in: Journal of Global Marketing, Vol. 13/3, 2000, S. 29-51; Zou, S., Andrus, D.M., Norwell, D.W., Standardization of International Marketing Strategy by Firms From a Developing Country, in: IMR, Vol 15/5, 1998, S. 333-356; Pan, Y., Li, S., Tse, D.K., The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share, in: Journal of International Business Review, Vol. 30/1, 1999, S. 81-104. Einige Untersuchungen betrachten die Erfolgskomponente aus dynamischer Perspektive und analysieren die Neigung zur Fortsetzung internationalen Geschäftstätigkeit in Abhängig-

- Ein durch die vorliegende Untersuchung nur flankierend behandelte Bereich stellt die **Ausgestaltung des Einsatzes marketingpolitischer Instrumente** dar. Hier könnte insbesondere die markenpolitische Betrachtung weiter vertieft werden. Die **Markenführung im Allianzverbund** besitzt eine hohe Relevanz für die gemeinsame Positionierung der Allianz am Markt. Von entscheidender Bedeutung für die Gestaltung der Markenstrategie, in deren Rahmen insbesondere die Frage der Hierarchie zwischen Allianz- und Firmenmarke zu beantworten ist⁶⁶², ist die Wahrnehmung der Nachfrager.⁶⁶³ Die aus einem gemeinsamen Markenauftritt der Allianzpartner resultieren Imagetransfereffekte bestimmter Intensität, Richtung und Wirkung können von hoher Bedeutung für die individuellen Markenimages der Einzelunternehmen sein.⁶⁶⁴ Eine Konzeptualisierung und Operationalisierung jener Beziehungen wäre eine Aufgabe der weiterführenden Marketingforschung.
- Aufgrund der Fokussierung der Untersuchung der **Marktbearbeitungsstrategie** auf die Frage Standardisierung versus Differenzierung ergibt sich die Möglichkeit, **weitere Dimensionen** der Marktbearbeitungsproblematik zu analysieren, bspw. den Strategiestil oder die Strategieabsicherung.⁶⁶⁵
- Angesichts der nur beschränkt zufrieden stellenden Datenlage zur Untersuchung der Thematik **Standardisierung versus Differenzierung** wäre eine weitere **Qualifizierung der Aussagen** in Form einer Durchführung von **Markt-**

keit von der Zufriedenheit mit dem erreichten Erfolg; vgl. Patterson, P.G., Cicic, M., Shoham, A., A Temporal Sequence Model of Satisfaction and Export Intentions of Service Firms, in: Journal of Global Marketing, Vol. 10/4, 1997, S. 23-43; Patterson, P.G., de Ruyter, K., Wetzel, M., Modelling Firms to Continue Service Exporting: A Cross-Country Analysis, a.a.O., S. 351-365.

⁶⁶² Grundsätzliche Optionen sind die Unterordnung der Allianzmarke unter die Firmenmarke oder die Überordnung der Allianzmarke im Sinne einer Dachmarke; vgl. hierzu u.a. Meffert, H., Netzer, F., Strategische Allianzen im internationalen Luftverkehr, a.a.O., S. 130f.

⁶⁶³ Zentrale Herausforderungen sind in diesem Zusammenhang die Bewahrung der eigenen Markenstärke und –identität im Allianzverbund, die Stabilisierung und Sicherung des Markenimages durch eine einheitliche Produkt- und Servicewahrnehmung über das gesamte Leistungsspektrum und die Gestaltung der innerbetrieblichen Prozesse im Sinne einer Ausrichtung der Marketingorganisation und –prozesse auf die Komplexität im Allianzverbund; vgl. Klein, H., Internationaler Wettbewerb der Allianzen, in: Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen – Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen, Dokumentationspapier Nr. 112, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1997, S. 23.

⁶⁶⁴ Zu beachten sind in diesem Kontext auch Imagetransfereffekte der beteiligten Partner, d.h. negative Ausstrahlungseffekte auf den Markenwert im Falle differierender Qualitätsniveaus; vgl. hierzu insbesondere Meffert, H., Netzer, F., Formen strategischer Netzwerke und Implikationen für das Marketing, a.a.O., S. 42f.

⁶⁶⁵ Vgl. hierzu Haedrich, G., Tomczak, T., Strategische Markenführung, Berlin und Stuttgart 1990, S. 130; Meffert, H., Kimmeskamp, G., Industrielle Vertriebssysteme im Zeichen der Handelskonzentration, in: Absatzwirtschaft, Nr. 3, 1983, S. 214-231.

studien hilfreich. Von Interesse sind in diesem Zusammenhang insbesondere Angaben zum Kaufverhalten in den einzelnen Ländermärkten als Indikator für eine Differenzierungsnotwendigkeit sowie zu den bahnspezifischen Kosten- und Leistungspositionen, welche Aufschluss über die Differenzierungspotenziale geben.

- Angesichts einer zunehmenden Deregulierung und der damit verbundenen Intensivierung des intramodalen Wettbewerbs sollte eine **Ausdehnung der Betrachtung auf dritte Anbieter** erfolgen. Während in der vorliegenden Arbeit Markterschließungsstrategien lediglich in Beziehung zur länderspezifischen (ehemaligen) Staatsbahn als Hauptanbieter gesetzt wurden, stellen Dritte ein Medium zum Markteinstieg im Wettbewerb zur Staatsbahn dar.
- Im Zusammenhang mit dem Eintritt in einen ausländischen Markt stellt sich die Frage nach **alternativen Optionen zur Umgehung** der den Schienenverkehrsbereich kennzeichnenden **Vernetzungsproblematik**. Insbesondere die Möglichkeit des Aufbaus eines eigenständigen Netzes im Auslandsmarkt ist zu prüfen, bspw. durch die Verknüpfung von Personennah- und Personenfernverkehrsaktivitäten. Die Speisung von Fernverkehren kann grundsätzlich durch Feederverkehre an einem Ende (aufkommensstarker) Relationen sicher gestellt werden, so dass eine **integrative Markterschließungsstrategie** für den **Schienerpersonverkehr** zu entwickeln wäre.
- Fasst man den Internationalisierungsprozess als Prozess einer geplanten Evolution auf⁶⁶⁶, so ist eine Betrachtung der **Branchenentwicklung** aus eher volkswirtschaftlicher Sicht von Interesse. Hier steht die Fragestellung im Vordergrund, wie sich zukünftig die Marktstruktur vor dem Hintergrund der angenommenen Intensivierung des Wettbewerbs insbesondere auf internationaler Ebene entwickeln wird. Anknüpfend daran stellt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Frage, welche Wirkungen und **Interdependenzen zum Verhalten** der einzelwirtschaftlichen Unternehmung bestehen. In dieser Frage erscheint ein szenariogeleitetes Vorgehen zielführend.

Insgesamt wird deutlich, dass sich trotz der vorliegenden Erkenntnisse weitere Fragestellungen im Rahmen der Entwicklung von Markterschließungsstrategien im europäischen Schienenverkehrsbereich ergeben. Die Untersuchung der Möglichkeiten einer Europäisierung von Schienenverkehrsunternehmen kann nur dann einen entscheidenden Beitrag zur marktorientierten Ausrichtung leisten, wenn es gelingt, einerseits eine Verbindung mit dem (oftmals gemeinwirtschaftlich geprägten) natio-

⁶⁶⁶ Vgl. Kirsch et al., Betriebswirtschaftliche Logistik: Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973, S. 694ff.

nen Kontext von Schienenverkehrsanbietern herzustellen und andererseits eine konsequente Abbildung und Umsetzung der strategischen Optionen zu erreichen.

Anhang

A1.	Übersicht über ausgewählte Ansätze der Wahl internationaler Markterschließungsformen	190
A2.	Übersicht über die im Rahmen der Strategieentwicklung verwendeten Kriterien	192
A3.	Klassifikationsvorschriften und Gewichtung der verwendeten qualitativen Variablen	196
A4.	Zugangsmöglichkeit zur Schieneninfrastruktur in den einzelnen europäischen Ländern	197
A5.	Übersicht über die Ausprägungen der technische Interoperabilität sowie des Privatisierungsgrads der (ehemaligen) Staatsbahn	201
A6.	Zuordnungsübersichten der Clusteranalysen	201

A1. Übersicht über ausgewählte Ansätze der Wahl internationaler Markterschließungsformen

	Autor (Jahr)	Untersuchte Markterschließungsformen	Identifizierte Einflussfaktoren	DL-Fokus	emp. / konz.
Transaktionskostenansätze	Anderson, Gatignon (1986)	Tochtergesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen	Wettbewerbsvorteile, Länderrisiken, internationale Erfahrung, kulturelle Distanz, Skaleneffekte, Werbeintensität		e
	Contractor, Lorange (1992)	Kooperation, Tochtergesellschaft	Kosten, Nutzen; Risiko		k
	Erramilli, Rao (1993)	Shared-control mode, full-control mode	Faktorspezifität, Kapitalintensität, Simultanität, kulturelle Distanz, Länderrisiko, Unternehmensgröße	✓	e
	Hill, Kim (1988)	Lizenzen, Tochtergesellschaften	Transaktionskostenbestimmende Variablen, offensives/defensives strategisches Verhalten, Know-how		k
	Teece (1983)	Export/Lizenzen, Direktinvestition	Unsicherheit, Spezifität, Häufigkeit der Transaktionen		k
Verhaltenswiss. Ansätze	Erramilli (1991)	Marktwahl; Exporte, vertragliche Markteintrittsformen, Joint Venture, Tochtergesellschaft	Internationale Erfahrung, soziodemografische Merkmale	✓	e
	Erramilli, Rao (1990)	Lizenzen/Franchising, Export, Joint Venture, Tochterunternehmen	Behavioral determinants (Marktwissen), non-behavioral determinants (Dienstleistungscharakteristika, Unternehmenscharakteristika, externe Umweltfaktoren)	✓	e
	Johanson, Vahlne (1977)	Export, Vertriebsgesellschaft, Produktionsgesellschaft	Internationale Erfahrung, länderspezifische Erfahrung, „market commitment“		e
Eklektische Ansätze	Agarwal, Ramaswami (1992)	Kein Engagement, Export, Lizenzen, Joint Venture, eigenes Engagement	Eigentumsvorteile (Unternehmensgröße, Erfahrung, Differenzierungsmöglichkeiten), Standortvorteile (Marktpotenzial, Investitionsrisiko), Internationalisierungsvorteile (Vertragsrisiko)		e
	Hill, Hwang, Kim (1990)	Lizenzen, Joint Venture, Tochtergesellschaft	„Strategische Variablen“, Spezifität, Gastland-Umwelt		k
	Kim, Hwang (1992)	Lizenzen, Joint Venture, Tochtergesellschaft	Globalstrategische Variablen (globale Konzentration, globale Synergien, globale strategische Motivation), Umweltvariablen (Länderrisiko, Fremdheit der Umgebung, Nachfrageunsicherheit, Wettbewerbsintensität), transaktionsspezifische Variablen (unternehmensspezifisches Know-how, stillschweigendes Know-how)		

	Autor (Jahr)	Untersuchte Markterschließungsformen	Identifizierte Einflussfaktoren	DL-Fokus	emp./konz.
Kontingenansätze	Bamberger, Evers (1997)	Export, Ausländstätigkeit ohne Kapitalbeteiligung, Direktinvestition	Merkmale Unternehmensumwelt, unternehmens-externe Bedingungen, Merkmale Unternehmer, Unternehmensziele, Unternehmenserfolg, tatsächliches Verhalten, kursierende Ideen		k
	Brothers, Brothers (2000)	Akquisition, Auslandsniederlassung	Transaktionskosten (Diversifikation, kulturspezifische Unsicherheit, spezifische Produkte), kulturelle Faktoren (Marktwachstum, kulturelle Distanz), institutionelle Variablen (Investitionshöhe, Technologieintensität, multinationale Erfahrung)		e
	Cicic, Patterson, Shoham (1999)	Internationalisierungsneigung	Unternehmenscharakteristika, Dienstleistungstyp, Managementcharakteristika, Umweltcharakteristika, Kommunikationstechnologie, kulturelle Distanz, Internationalisierungsmotive, Internationalisierungsneigung	✓	k
	Davis, Desai, Francis (2000)	Wholly-owned entry modes, cooperation, mixed entry modes	Host country institutional environment, internal institutional environment (parent/local isomorphism)		e
	Driscoll, Paliwoda (1997)	Export, contractions, investment entry	Firm specific advantages (product differentiation, tacit know-how, international experience), locational advantages (governmental intervention, market attractiveness, sociocultural distance, country risk)		e
	Erramilli (1992)	Integrated entry modes, non integrated entry modes	Marktgröße, Verfügbarkeit geeigneter Partner, Unternehmenspolitik, Eigentumsbeschränkungen, Reduzierung von Unsicherheit und Risiko, Wunsch nach schneller Niederlassung, Mangel an Ressourcen	✓	e
	Hübner (1996)	Individualstrategie, Partnerschaftsstrategie	Dienstleistungstyp, Verfügbarkeit Kooperationspartner, Marktpotential, Verfügbarkeit Personal, soziokulturelle Distanz, Marktwissen, Länderrisiko	✓	k
	Kogut, Singh (1988)	Joint Venture, Akquisition, Gründung	Ländermarktvariablen (kulturelle Distanz, Unsicherheitsvermeidung), unternehmensspezifische Variablen (Diversifikation, Ländererfahrung, multinationale Erfahrung, Größe), industriespezifische Variable	✓	e
	Kutschker (1992)	Export, Contractual Joint Venture, Equity Joint Venture, Tochtergesellschaft	Begrenzende Einflussfaktoren, Vorteilbedingungen, intervenierende Variablen		k
	Kutschker, Mößlang (1996)	Kooperative Markteintrittsformen	Dienstleistungsspezifika, Netzwerkspezifika	✓	k
	Mascaranhas (1992)	Länderübergreifende und länderspezifische Timingstrategie	Marktpotenzial, Globalisierungsnotwendigkeiten, soziodemografische Merkmale		e
Meffert, Boiz (1998)	Export, Vertriebsorganisation, Lizenzvergabe, Franchising, Vertragsfertigung, Managementvertrag, Joint Venture, Tochtergesellschaft	Interne und externe Vorteilhaftigkeitsfaktoren, Begrenzungsfaktoren		k	

	Autor (Jahr)	Untersuchte Markterschließungsformen	Identifizierte Einflussfaktoren	DL-Fokus	emp. / konz.
Kontingenensätze	Moon (1997)	Inter-industry trade, intra-industry trade, wholly-owned subsidiary, joint venture, strategic alliance, licensing agreement	Location factor, market failure, complimentary		k
	Müller, Kormmeier (1997)	Tochtergesellschaft, Joint Venture	Unternehmen, Auslandsmärkte, Inlandsmarkt, Entscheidungsprozess Individuum/Gruppe		e
	Müller-Stewens, Lechner (1997)	Vertrieb durch Dritte, Kooperation, Tochtergesellschaft	Unternehmensindividuelle Einflussfaktoren, Gastlandbedingungen		k
	Patterson, Cicic, Shoham (1997)	Internationalisierungsneigung; Erfolg	Zufriedenheit, Erwartungsbestätigung, Zielerreichung vergangener Perioden	✓	e
	Root (1987)	Export entry modes, contract entry modes, investment entry modes	Externe Faktoren (Gastland, Heimatland), interne Faktoren		k
	Walldorf (1992)	Export, Kooperation, Lizenzierung, Management Contract, Joint Venture, Auslandsniederlassung	Unternehmensgröße, -struktur, -situation, -entwicklungsmöglichkeiten, Produkteigenschaften, Bedingungen des Auslandsgeschäfts, Absatzsituation, -phase, Ziele, Marktgröße, Vertriebsmöglichkeiten, Ländereigenarten, -vorteile		k
	Young et al. (1989)	Marktwahl; Export, vertragliche Formen, Joint Venture, Tochtergesellschaften	Internationalisierungsstrategien		k

A2. Übersicht über die im Rahmen der Strategieentwicklung verwendeten Kriterien

Kriterium	Berechnung	Einheit	Verwendete Quellen	Bezugsjahr	Bem.
Ressourcen, Größenvorteile	Personenverkehrsträger	EUR	UIC, International Railway Statistics, Paris 2000	1999	Komm. SPV
Internationale Erfahrung	$\text{Intgrad} = \frac{\sqrt{L_{\text{int}}^{\text{Bahn}}}}{\sqrt{L_{\text{int+ext}}^{\text{Bahn}}}}$	% p.a.	UIC, International Railway Statistics, Paris 2000	1998	Komm. SPV
Marktvolumen (Int.)	$\sqrt{L_{\text{int}}^{\text{Bahn}}}$	Pkm	EuroMatrix (DB AG)	1997	SPFV (ab 50 km)
Marktvolumen (gü.)	$\sqrt{L_{D-X}^{\text{Bahn}}}$	Pkm	Matrix 97 (DB AG)	1997	SPFV (ab 50 km)
Marktpotenzial (gü.)	$\sqrt{V_{D-X}^{\text{Gesamt}}}$	P	Matrix 97 (DB AG)	1997	PFV (ab 50 km)
Marktwachstum (gü.)	$\sqrt[3]{\frac{\sqrt{L_{D-X,2010}^{\text{Bahn}}}}{\sqrt{L_{D-X,1997}^{\text{Bahn}}}} - 1}$	% p.a.	Matrix 97 (DB AG)	1997-2010	SPFV (ab 50 km)

Jens Röder - 978-3-631-75047-6

Kriterium	Berechnung	Einheit	Verwendete Quellen	Bezugsjahr	Bem.
Marktvolumen (Bi.)	$VL_{\text{nat+int}}^{\text{Bahn}}$	Pkm	EuroMatrix (DB AG)	1997	SPFV (ab 50 km)
Marktpotenzial (Bi.)	$VL_{\text{nat+int}}^{\text{Gesamt}}$	Pkm	EuroMatrix (DB AG)	1997	PFV (ab 50 km)
Marktwachstum (Bi.)	$\sqrt[13]{\frac{VL_{\text{nat+int}, 2010}^{\text{Bahn}}}{VL_{\text{nat+int}, 1997}^{\text{Bahn}}} - 1}$	% p.a.	EuroMatrix (DB AG)	1997-2010	SPFV (ab 50 km)
Erlössituation	$\text{Erlössatz} = \frac{VE_{\text{nat+int}}^{\text{Bahn}}}{VL_{\text{nat+int}}^{\text{Bahn}}}$	EUR/ Pkm	UIC, International Railway Statistics, Paris 2000	1999	Komm. SPV
Trassenpreise	Preisstruktur	Cts/ km	Prognos (Hrsg.), Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums, Bonn 2000 Schwalbach, Matthias, Die Trassenpreise in Europa – Bestandsaufnahme und Harmonisierungsmöglichkeiten, in: Internationales Verkehrswesen, Vol. 50/10, 1998, S. 476-481	2000/ 1998	SPV
Interoperabilität	Abweichungen Strom- und Leitsysteme	-	Heimerl, Gerhard, Weiger, Uwe, Zipf, Philipp, Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums e.V., Bonn 1997 Heimerl, Gerhard, Strukturelle Hemmnisse im grenzüberschreitenden Schienenverkehr: Kooperation und Wettbewerb bei den europäischen Bahnen, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 12, 1998, S. 594-598 Weiger, Uwe, Grenzenloser Eisenbahnverkehr in einem Europa ohne Grenzen?, in: Eisenbahn-Revue, Nr. 5, 1997, S. 181-190 Bjelacic, Borislav, Zukunft des europäischen Eisenbahnverkehrs – Welche Erfahrungen des Luftverkehrs lassen sich übertragen?, in: Internationales Verkehrswesen, Vol. 52/6, 2000, S. 247-251 UIC (Hrsg.), Bericht über die technische Harmonisierung im europäischen Bahnverkehr, Paris 1999	1997/ 1998	SPFV (ab 50 km)
Kulturelle Distanz	Geografische, sprachliche und mentale Ähnlichkeit	-	Eigene Bewertung		-
Länderrisiko	Stabilitäts- und Transferrisiken	-	EFIC (Export Finance and Insurance Corporation), Country Rating	1999	-

Kriterium	Berechnung	Einheit	Verwendete Quellen	Bezugsjahr	Bem.
Netzzugang	Faktischer Deregulierungsgrad	-	Europäische Union (Hrsg.), Richtlinien 2001/12/EG, 2001/13/EG und 2001/14/EG des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 91/440/EWG des Rates, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 75 Prognos (Hrsg.), Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums, Bonn 2000 Prognos (Hrsg.), Final Report on Examination of the Implementation and Impact of Directive 91/440 EEC on the Development of the Communities' Railways, Studie im Auftrag der UIC, Basel 1998 GEB, Implementation of Directives 91/440, 95/18 and 95/19 in EU Member States and Candidates Countries, Final Report, Paris 2000 UIC (Hrsg.), Auswirkungen der Richtlinie 91/440 und ihrer ergänzenden Bestimmungen auf die mittel- und osteuropäischen Länder, Paris 1999 ECMT (Hrsg.), Rail Restructuring in Europe, Paris 1998 PWC, International Union of Railways – International Access: Licensing, Studie im Auftrag der UIC, Paris 1999 KPMG, PWC, Bahnprivatisierung weltweit, Studie im Auftrag der Deutschen Bahn AG, Berlin 1999 Heimerl, Gerhard, Weiger, Uwe, Zipf, Philipp, Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr – Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums, Bonn 1997 Velde, Didier van de (Hrsg.), Changing Trains – Railway Reform and the Role of Competition: The Experience of six Countries, Hants 1999	2000	SPFV (ab 50 km)
Vergeltungspotenzial	Angriffsmöglichkeiten	-	Experteninterviews		SPFV (ab 50 km)
Zugauslastung	$ZA = \frac{VL_{\text{Bahn nat+int}}}{BL_{\text{Bahn nat+int}}}$	P/Zug	UIC, International Railway Statistics, Paris 2000	1998	SPV
Lohnstückkosten	$LSK = \frac{PA_{\text{Bahn nat+int}}}{BL_{\text{Bahn nat+int}}}$	EUR/ Zkm	UIC, International Railway Statistics, Paris 2000	1998	SV
Lohnniveau	$LN = \frac{PA_{\text{Bahn nat+int}}}{MZ_{\text{Bahn nat+int}}}$	EUR/ P	UIC, International Railway Statistics, Paris 2000 Jens Röder - 978-3-631-75047-6	1998	SV

Kriterium	Berechnung	Einheit	Verwendete Quellen	Bezugsjahr	Bem.
Mitarbeiterbedarf	$LN = \frac{MZ_{nat+int}^{Bahn}}{BL_{nat+int}^{Bahn}}$	P/ Zkm	UIC, International Railway Statistics, Paris 2000	1998	SV
HGV-Technologie			UIC (Hrsg.), Hochgeschwindigkeitslinien auf der Welt, Paris 1999 UIC (Hrsg.), Hochgeschwindigkeit auf Schienen – Erfolge und Perspektiven, Paris 2000	1999	SPFV (HGV)
HGV-Know-how	$HGV = \frac{V_L^{Bahn(HGV)}_{nat+int}}{V_L^{Bahn}_{nat+int}}$	%	UIC (Hrsg.), Hochgeschwindigkeit auf Schienen – Erfolge und Perspektiven, Paris 2000 UIC (Hrsg.), Hochgeschwindigkeits- und Neigezüge, Paris 2000	1999	SPFV (HGV)
Verkehrsin- tegration		-	Belz, Sebastian, Europäische Eisenbahnen aus Kundensicht – Eine vergleichende Bewertung für den Personenverkehr, unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Dortmund, Dortmund 1998	1999	SPV
Zuverlässigkeit		-	Belz, Sebastian, Europäische Eisenbahnen aus Kundensicht – Eine vergleichende Bewertung für den Personenverkehr, unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Dortmund, Dortmund 1998	1999	PV
Einkommensniveau	$Eink_{p.H} = \frac{Eink_{Verf}}{Einwohner}$	EUR	OECD, FERI, WIW 2001	1999	
Segmentstruktur gÜ Verkehr	Anteil Segmente (Privat, Geschäft) an Gesamtleistung	-	EuroMatrix, Matrix 97 (DB AG)	1997	SPFV (ab 50 km)

A3. Klassifikationsvorschriften und Gewichtung der verwendeten qualitativen Variablen

Kriterien	Klassifikation				
	0	1	2	3	4
Kostensituation Art und Struktur des Trassenpreissystems	Vollkosten, mit Gewinnaufschlag	Vollkosten, zweistufig	Vollkosten, einstufig	Grenzkosten, zweistufig	Grenzkosten, einstufig
Interoperabilität Kompatibilität der Strom- und Leitsysteme	Inkompatibilität: DC0-DC3; Abw. punkt. u. kont. ZB	Gering: Mischformen, -	Mittel: AC2-AC3; Abw. punkt. o. kont. ZB	Hoch: Mischformen; -	Kompatibilität: AC1; Indusi/LZB
Deregulierungsgrad Zugangsmöglichkeit zur Infrastruktur	Frei	Schwach beschränkt	Mäßig beschränkt	Stark beschränkt	Extrem beschränkt
Vergeltungspotenzial Gefährdungsgrad bedeutender Verkehre	Kein	Gering	Mäßig	Hoch	Massiv
Kulturelle Distanz Geografische, sprachliche und strukturelle Ähnlichkeit	Hohe Ähnlichkeit	Geringe Distanz	Mittlere Distanz	Hohe Distanz	Sehr hohe Distanz
Länderrisiko Rechtssicherheit, Enteignungs-/Rezessionsgefahr	Kein	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Privatisierung Rechtsform, beabsichtigte Privatisierung, Unabhängigkeit Geschäftsführung	Keine AG; keine Privatisierungsabsicht	Keine AG; Privatisierungsabsicht	AG, Privatisierungsabsicht, geringe Unabhängigkeit	AG, Privatisierungsabsicht, Unabhängigkeit	AG, bereits materiell privatisiert

A4. Zugangsmöglichkeit zur Schieneninfrastruktur in den einzelnen europäischen Ländern

	Formeller Netzzugang	Vertikale Trennung	Wettbewerber	Diskriminierungspotentiale
Österreich (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Weiterer Zugang für EVU mit Sitz in Österreich und EVU in anderen Staaten, soweit staatsvertragliche Regelungen für Zugang bestehen ▪ Bisher nur eine Konzession für fahrplanmäßigen Personenverkehr an ÖBB (Monopol) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur organisatorische Trennung ▪ vertikal integriert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine ▪ Jedoch schon mehrere nationale Konzessionen und eine Europakonzession (GySEV) vergeben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskriminierungspotential bei Trassenvergabe (erfolgt durch ÖBB) und bei der Erstellung von Sicherheitszertifikaten (auf Vorschlag der ÖBB durch Schienen-Control GmbH) ▪ Trassenpreise niedrig, nur Refinanzierung der Investitionen in die Infrastruktur ▪ Einspruchsmöglichkeit bei Schienen-Control GmbH
Belgien (4)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Keine darüber hinausgehenden Zugangsrechte ▪ Nationaler Personenverkehr wird per Gesetz als öffentliche Aufgabe definiert; SNCB besitzt Monopol 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Integration von Infrastruktur und Betrieb bei SNCB ▪ Rechnerische und organisatorische Trennung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohes Diskriminierungspotential bei Trassenvergabe durch SNCB ▪ Es gibt keine nationalen Lizenzen ▪ Internationale Lizenzen (einschließlich Sicherheitszertifikat, Sitz in Belgien Voraussetzung) nur für bestimmte Arten von Verkehren (PV, GV; konventionellen oder Hochgeschwindigkeitsverkehr) durch Verkehrsministerium ▪ Trassenpreise: N.A. ▪ Einspruchsmöglichkeit bei Verkehrsministerium
Schweiz (3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt (alle Netze normalspuriger EVU) ▪ Weiterer Zugang für EVU mit Sitz in Schweiz ▪ Zugang für ausländische EVU nach Ratifikation der bilateralen Verträge mit der EU (noch nicht erfolgt) ▪ Einschränkung im Personenverkehr auf unregelmäßigen Personenverkehr (Regionalverkehr im Rahmen ausgeschriebener Verkehre) ▪ Vertakteter Personenfernverkehr nur durch Konzessionen; einziger Konzessionsinhaber SBB (Monopol) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur organisatorische Trennung ▪ vertikal integriert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine ▪ Für Cisalpinio liegt Aktienmehrheit bei SBB/BLS/FS (Kein echter Newcomer) ▪ BLS Lötschbergbahn gibt nach Absichtserklärung 08/00 Personenfernverkehr an SBB ab 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskriminierung bei Vergabe von Konzessionen; bisher Monopolstellung der SBB im PFV ▪ Trassenvergabe durch SBB (hohes Diskriminierungspotential) ▪ Nationale und internationale Lizenzen (einschließlich Sicherheitszertifikat) durch Bundesamt für Verkehr ▪ Trassenpreise nach Grenzkosten ▪ Einspruchsmöglichkeit bei Bundesamt für Verkehr (BAV)

	Formeller Netzzugang	Vertikale Trennung	Wettbewerber	Diskriminierungspotentiale
Deutschland (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Darüber hinaus alle nationalen EVU mit Lizenz sowie alle internationalen EVU mit Lizenz nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit bzw auf der Grundlage zwischenstaatlicher Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Integration von Infrastruktur und Betrieb bei DB AG ▪ Organisatorische Trennung unter dem Dach der Holding in Infrastruktur und Transporteuren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine ▪ Bisher einziger Wettbewerber „Eurobahn“ (Relation Bielefeld-Düsseldorf-Köln) gescheitert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskriminierungspotential bei Trassenvergabe durch vertikale Integration vorhanden; Funktion soll an unabhängige Behörde (EBA) übertragen werden ▪ Keine Diskriminierung durch einstufiges Trassenpreissystem ▪ Lizenzvergabe durch EBA ▪ Trassenpreise nach Vollkostendeckung ▪ Einspruchsmöglichkeit bei EBA und Bundeskartellamt
Dänemark (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Weitere EVU mit Sitz in Dänemark ▪ Vergabe der Transportverträge an DSB (Monopol) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutionelle Trennung von Infrastruktur (Banestyrelsen) und Betrieb (DSB) unter dem Dach des Verkehrsministeriums 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lizenzierung und Sicherheitszertifikat durch staatliche Institution (Railway Inspectorate) ▪ Trassenvergabe durch Banestyrelsen ▪ Trassenpreise: N.A. ▪ Einspruchsmöglichkeiten bei unabhängigem Gremium (Railway Appeal Board), aus drei Ministern der Regierung bestehend
Spanien (4)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Keine darüber hinausgehenden Zugangsrechte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Integration von Infrastruktur und Betrieb ▪ Rechnerische und organisatorische Trennung in Betrieb (RENFE) und Infrastruktur (GIF) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trassenvergabe nicht geregelt, Diskriminierungspotential zu erwarten ▪ Es gibt keine nationalen Lizenzen ▪ Internationale Lizenzen (Sitz in Spanien Voraussetzung) durch Transportministerium ▪ Keine Einspruchsmöglichkeit ▪ Trassenpreise nach Grenzkosten
Frankreich (4)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Keine darüber hinausgehenden Zugangsrechte ▪ Monopol der SNCF ist gesetzlich geregelt (LOTI) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutionelle Trennung von Infrastruktur (RFF) und Betrieb (SNCF) ▪ Faktisch vertikal integriert, da auf Basis bilateraler Verträge zwischen beiden alle Managementfunktionen sowie Bau, Betrieb, Unterhalt von SNCF durchgeführt werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohes Diskriminierungspotential, Wettbewerb faktisch ausgeschlossen ▪ Keine nationalen Lizenzen ▪ Internationale Lizenzen (einschließlich Sicherheitszertifikat) durch Verkehrsministerium ▪ Trassenvergabe theoretisch von RFF (faktisch keine Wettbewerber vorhanden) ▪ Trassenpreise nach Grenzkosten ▪ Einspruchsmöglichkeit theoretisch beim Verkehrsministerium

	Formeller Netzzugang	Vertikale Trennung	Wettbewerber	Diskriminierungspotentiale
Großbritannien (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Darüber hinaus Personenverkehrsunternehmen mit Konzession des Office of Passenger Rail Franchising ▪ Beschränkter periodischer Wettbewerb um die Franchise-Vergabe (Dauer von 7-15 Jahren) ▪ Mittelfristig (ab 2002) war „Open Access“ vorgesehen, die Umsetzung der Planung ist derzeit offen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Trennung von Infrastruktur (Railtrack) und Betrieb (25 TOC's) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25 Train Operating Companies (z.B. Virgin, Connex) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Diskriminierungspotential für die Franchisevergabe wird niedrig eingeschätzt ▪ Lange Laufzeiten der Franchises verhindern Wettbewerb ▪ Die TOC's versuchen die Laufzeiten zu verlängern, um z.B. Investitionen in die Fahrzeuge zu sichern ▪ „Open Access“ wird nicht praktiziert ▪ Trassenpreise nach Vollkostendeckung plus Gewinnerzielung ▪ Einspruchsmöglichkeiten bei Rail Regulator
Italien (3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Weitere EVU der EU mit Besitz einer italienischen Lizenz ▪ Gegenwärtig nur eine Konzession an FS (Monopol) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Integration von Infrastruktur (Rete SpA) und Betrieb über Holdingstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine ▪ Antrag auf Lizenzen von Railitaly (IT) und Georg GmbH (D) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskriminierungspotenzial bei Erstellung der Lizenzen durch Transportministerium möglich ▪ Erstellen des Sicherheitszertifikats, Trassenvergabe und Höhe der Trassenpreise durch Rete SpA ▪ Trassenpreise nach Grenzkosten ▪ Einspruchsmöglichkeit bei Transportministerium möglich
Niederlande (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Weitere EVU mit Konzessionen im öffentlichen Personenverkehr ▪ Monopolstellung für NS Reizigers bis 2010 geplant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Trennung von Infrastruktur (Railned seit 01/01 als unabhängige Gesellschaft) und Betrieb (NS Reizigers) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine ▪ Lovers Rail wieder eingestellt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherheitszertifikat, Trassenvergabe und Empfehlung für Lizenzen durch Railned ▪ Diskriminierungspotential gegenwärtig schwer einschätzbar ▪ Trassenpreise nach Grenzkosten ▪ Einspruchsmöglichkeit bei Verkehrsministerium
Schweden (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ SJ Monopol für kommerziellen Personenverkehr ▪ Ausschreibung für unrentable Verkehre ▪ Zugang für alle EVU mit Lizenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Trennung von Infrastruktur (Banverket) und Betrieb (SJ) ▪ Horizontale Trennung in 6 Units in Staatsbesitz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesellschaft „Sydvästen“ (gescheitert, Verkehre wieder bei SJ) ▪ Tagkompaniet (Nachtverbindungen nach Lappland) ▪ BSM (Nässjö – Skövde) ▪ SJ für Mehrheit der Verkehre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lizenzierung und Überwachung der Transporteure durch unabhängige Instanz Railway Inspectorate (Abteilung von Banverket) ▪ Diskriminierungspotential niedrig, da alle relevanten Aufgaben für das Trassenmanagement im Zuständigkeitsbereich der unabhängigen Behörde Banverket ▪ Trassenpreise nach Grenzkosten ▪ Einspruchsmöglichkeit bei Wettbewerbsbehörde

	Formeller Netzzugang	Vertikale Trennung	Wettbewerber	Diskriminierungspotentiale
Tschechien (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Darüber hinaus Zugang für nationale EVU mit Lizenz ▪ Internationaler Verkehr auf Basis von Länderabkommen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Integration von Infrastruktur und Betrieb, Lizenzierungsfunktion in unabhängige Behörde ausgegliedert ▪ Rechnerische Trennung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lizenzierung durch unabhängige Institution Railway Bureau (Drazni Urad) ▪ Trassenpreise werden jährlich vom Verkehrsministerium festgelegt und sind gegenwärtig sehr niedrig ▪ Einspruchsmöglichkeit bei Verkehrsministerium
Polen (3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzzugang nach 91/440 umgesetzt ▪ Darüber hinaus Zugang für nationale EVU mit Lizenz ▪ Internationaler Verkehr auf Basis von bilateraler staatlicher Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Integration von Infrastruktur und Betrieb ▪ Rechnerisch getrennt; Organisatorische Trennung geplant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskriminierung bei Lizenzierung und Trassenvergabe durch vertikale Integration ▪ Trassenpreissystem in Vorbereitung ▪ Einspruchsmöglichkeit bei Handelsgericht; eine unabhängige Institution (GIK) soll eingerichtet werden

A5. Übersicht über die Ausprägungen der technische Interoperabilität sowie des Privatisierungsgrads der (ehemaligen) Staatsbahn

Land	Technische Interoperabilität		Privatisierungsgrad des SV-Anbieters	
	Stromsystem	Betriebsleitsystem	Rechtsform	Privatisierungsabsicht
Österreich	AC1	Indusi, LZB	AG	Ja
Belgien	DC3	Krok., TZB, TVM 430	AG	Nein
Schweiz	AC1	Signum, ZUB 121	Keine AG	Ja
Deutschland	AC1	Indusi, LZB	AG	Ja
Dänemark	AC2	ZUB 123	Keine AG	Nein
Spanien	DC3, AC2	ASFA, LZB	Keine AG	Nein
Frankreich	AC2, DC2	Krok., KVB, TVM	Keine AG	Nein
Großbritannien	AC2, DC1	AWS	25 AGs	Privatisiert
Italien	DC3	BACC	AG	Nein
Niederlande	DC2	ATB	AG	Ja
Schweden	AC1	Ebicab 700	AG	Nein
Tschechien	DC3, AC2	Mech., aut.	Keine AG	Ja
Polen	DC3	KHP	AG	Ja

A6. Zuordnungsübersichten der Clusteranalysen

Ge-gen-st.	Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizien-ten	Erstes Vorkommen Cluster		Nächster Schritt
		Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
Strategische Orientierung (Step 1: Average Linkage)	1	5	12	0,004	0	0	6
	2	8	10	0,041	0	0	3
	3	1	8	0,082	0	2	5
	4	3	13	0,181	0	0	7
	5	1	9	0,211	3	0	8
	6	5	11	0,243	1	0	7
	7	3	5	0,619	4	6	8
	8	1	3	0,742	5	7	11
	9	2	7	0,749	0	0	10
	10	2	6	1,739	9	0	11
	11	1	2	2,311	8	10	12
	12	1	4	6,535	11	0	0

Ge- gen- st.	Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizien- ten	Erstes Vorkommen Cluster		Nächster Schritt
		Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
Strategische Orientierung (Step 2: Ward)	1	4	11	0,002	0	0	6
	2	7	9	0,023	0	0	3
	3	1	7	0,070	0	2	5
	4	3	12	0,161	0	0	8
	5	1	8	0,302	3	0	9
	6	4	10	0,464	1	0	9
	7	2	6	0,838	0	0	10
	8	3	5	1,290	4	0	10
	9	1	4	2,258	5	6	11
	10	2	3	3,718	7	8	11
	11	1	2	7,224	9	10	0
Grenzüberschreitender Verkehr (Ward)	1	10	11	0,014	0	0	6
	2	4	9	0,055	0	0	6
	3	3	7	0,115	0	0	8
	4	8	12	0,185	0	0	7
	5	2	5	0,389	0	0	10
	6	4	10	0,646	2	1	7
	7	4	8	1,071	6	4	10
	8	3	6	1,498	3	0	9
	9	1	3	2,663	0	8	11
	10	2	4	4,954	5	7	11
	11	1	2	8,958	9	10	0
Ausländischer Binnenverkehr (Ward)	1	4	10	0,014	0	0	3
	2	7	8	0,064	0	0	9
	3	4	9	0,120	1	0	4
	4	1	4	0,287	0	3	10
	5	2	12	0,295	0	0	7
	6	5	6	0,434	0	0	9
	7	2	3	0,675	5	0	8
	8	2	11	1,132	7	0	10
	9	5	7	1,799	6	2	11
	10	1	2	3,973	4	8	11
	11	1	5	8,134	10	9	0

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A., Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile erkennen – Märkte erschließen – Strategien entwickeln, Wiesbaden 1989.
- Aberle, G., Die Grundideen der Bahnreform erhalten und fortentwickeln, in: IfW Hamburg (Hrsg.), Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Vol. 78/9, 1998, S. 516-518.
- Aberle, G., Hedderich, A., Diskriminierungsfreier Netzzugang bei den Eisenbahnen, in: IVW, Vol. 45, S. 15-26.
- Aberle, G., Transportwirtschaft: Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, München und Wien 2000.
- Adam, D. (Hrsg.), Integration und Flexibilität: Eine Herausforderung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1989.
- Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden, Fallstudien und Lösungen, 3. Auflage, Wiesbaden 1993.
- Adam, Y., Ong, C.H., Pearson, A.W., Licensing as an Alternative to Foreign Direct Investment – An Empirical Investigation, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 5/1, 1988, S. 32-49.
- Agarwal, S., Ramaswami, S.N., Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, in: Journal of International Business Studies, Vol. 23/1, 1992, S. 1-27.
- Albach, H. (Hrsg.), Internationale Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1981.
- Althans, J., Internationale Marktsegmentierung, in: Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1469-1477.
- Andersen, O., Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, in: Management International Review, Vol. 37/2, 1997, S. 27-42.
- Andersen, O., Kheam, L.S., Resource-based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study, in: IBR, Vol. 7, 1998, S. 163-184.
- Andersen, P.H., Strandskov, Jesper, International Market Selection: A Cognitive Mapping Perspective, in: Journal of Global Marketing, Vol. 11/3, 1998, S. 65-84.
- Anderson, E., Gatignon, H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, in: JIBS, Vol. 17/3, 1986, S. 1-26.
- Anderson, E., Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, in: SMR, Nr. 4, 1990, S. 19-30.
- Anderson, O., On the Internationalisation Process of Firms: A Critical Analysis, in: JIBS, Vol. 24/2, 1993, S. 209-232.

- Andreassen, T.W., Lindestad, B., Complex Services and Customer Loyalty: The Significance of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customer with Varying Degrees of Service Expertise, in: *The International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9/1, 1996, S. 7-23.
- Apfelthaler, G., *Internationale Markteintrittsstrategien: Unternehmen auf Weltmärkten*, Wien 1999.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M., Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets, in: *JIBS*, Vol. 28, 1997, S. 145-175.
- Ayal, I., Zif, J., Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, in: *JM*, Vol. 43/1, 1979, S. 84-94.
- Backhaus, K. et al., *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 8. Auflage, Berlin u.a. 1996.
- Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., *Internationales Marketing*, 3. Auflage, Stuttgart 2000.
- Backhaus, K., Meyer, M., Ansätze zur Beurteilung von Länderrisiken, in: *ZfbF, Sonderheft Nr. 20*, 1986, S. 39-60.
- Backhaus, K., Piltz, K., Strategische Allianzen – Eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: *Sonderheft ZfbF, Nr. 27*, 1990, S. 21-33.
- Bain, J.S., *Barriers to New Competition*, Cambridge 1956.
- Bamberg, S., Zeit und Geld: Empirische Verhaltensklärung mittels Restriktionen am Beispiel der Verkehrsmittelwahl, in: *ZUMA-Nachrichten*, Vol. 38, 20.Mai 1006, S. 7-32
- Bamberger, I., Evers, M., Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 103-137.
- Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, in: *ZfbF*, Vol. 48, 1996, S. 130-153.
- Baron, S., Harris, K., *Services Marketing: Text and Cases*, Houndsmill u.a. 1995.
- Barth, D., Dienstleistungen im internationalen Vergleich, Vortragsunterlagen zum 4. Dienstleistungskongress am 16.06.98 in Bad Homburg.
- Barth, M., Unternehmen im Wertewandel: zur Bindung der Mitarbeiter durch die Unternehmenskultur, in: *Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft, Band 44*, Konstanz 1998.
- Bartlett, C., Doz, Y., Hedlund, G. (Hrsg.), London u.a. 1990.
- Bartlett, C.A., Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge, in: Porter, M.E. (Hrsg.), *Competition in Global Industries*, Boston 1986, S. 367-401.

- Bartlett, C.A., Doz, Y., Hedlund, G. (Hrsg.), *Managing the Global Firm*, London und New York 1990.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*, Frankfurt a.M. und New York 1990.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston 1991.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Managing Innovations in the Transnational Corporation*, in: Bartlett, C.A., Doz, Y., Hedlund, G. (Hrsg.), *Managing the Global Firm*, London und New York 1990, S. 215-255.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Organization for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution*, in: *CMR*, Vol. 31/1, 1988, S. 54-74.
- Bartlett, C.A., *MNCs: Get off the Reorganization Merry-go-round*, in: *HBR*, Vol. 61/2, 1983, S. 138-146.
- Basedow, J., Jung, C., *Strategische Allianzen: Die Vernetzung der Weltwirtschaft durch projektbezogene Kooperation im deutschen und europäischen Wettbewerbsrecht*, München 1993.
- Basedow, J., *Wettbewerbsrechtliche Folgeprobleme der Deregulierung im Verkehr*, in: *DVWG* (Hrsg.), *Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), Wettbewerbspolitik in deregulierten Märkten – Interventionismus oder Laissez Faire?*, B199, Bergisch-Gladbach 1997, S. 22-37.
- Bäurle, I., *Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte – Besonderheiten – Handhabung*, Wiesbaden 1996.
- Beamish, P.W., Banks, J.C., *Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise*, in: *JIBS*, Vol. 18/2, 1987, S. 1-16.
- Beamish, P.W., *Introduction*, in: Beamish, P.W. (Hrsg.), *Strategische Allianzen*, Massachusetts 1998.
- Beamish, P.W., *Strategic alliances*, Cheltenham u.a. 1998.
- Becker, J., *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, 5. Auflage, München 1993.
- Belz, C., Bieger, T. (Hrsg.), *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*, St. Gallen 2000.
- Belz, S., *Europäische Eisenbahnen aus Kundensicht – Eine vergleichende Bewertung für den Personenverkehr*, unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Dortmund, Dortmund 1998.
- Bennett, S., *New Danish Act Will Break*, in: *IRJ*, Nr. 7, 1998, S. 20-23.
- Bennett, S., *Sweden Abolishes Track Access Charges*, in: *IRJ*, Nr. 7, S. 15-18.
- Bereikoven, L., *Internationales Marketing*, 2. Auflage, Berlin u.a. 1985

- Berger, M., Uhlmann, L., *Auslandsinvestitionen kleiner und mittlerer Unternehmen: Eine Untersuchung über das Auslandsinvestitionspotenzial kleiner und mittlerer Unternehmen*, Berlin 1995.
- Bergs, S., *Optimalität bei Cluster-Analysen*, Münster 1981.
- Berndt, R., Altobelli, F., Sander, M., *Internationales Marketing-Management*, Berlin u.a. 1999.
- Beutelmeyer, W., Mühlbacher, W., *Standardisierungsgrad der Marketingpolitik transnationaler Unternehmen*, Wien 1986.
- Bittlinger, H., *10 Jahre Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa – Anmerkungen aus Sicht der Fluggesellschaften*, in: DVWG (Hrsg.), *10 Jahre Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa – Eine Bestandsaufnahme*, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B215, Bergisch-Gladbach 1998, S. 35-75.
- Bjelacic, B., *Zukunft des europäischen Eisenbahnverkehrs*, in: *Internationales Verkehrswesen*, Vol. 52/6, 2000, S. 247-251.
- Bleeke, J., Ernst, D., *Mit internationalen Allianzen auf die Siegerstraße*, in: HBM, Sonderheft *Strategische Allianzen*, o.J., S. 36-45.
- Blodgett, L., *Partner Contributions as Predictions of Equity Share in International Joint Ventures*, in: JIBS, Vol. 22, 1991, S. 63-68.
- Blonk, W., *Task Force der EG: Züge und Eisenbahnsysteme der Zukunft*, in: ETR, Vol. 48/1-2, 1999, S. 12-17.
- Böcker, F., *Strategische Konsequenzen des europäischen Binnenmarktes für das Konsumgütermarketing*, in: DBW, Vol. 50/5, 1990, S. 665-673.
- Boddewyn, J., Brewer, T., *International Business Political Behaviour: New Theoretical Direction*, in: AMR, 1994, S. 119-143.
- Bolz, J., *Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung*, Darmstadt 1992.
- Bourgeois, L.J., *Strategy and Environment: A Conceptual Integration*, in: AMR, Vol. 5/1, 1980, S. 25-39.
- Bradley, F., *International Marketing Strategy*, New York u.a. 1991.
- Bradley, F., *The Service Firm in International Marketing*, in: Glynn, W., Barnes, I. (Hrsg.), *Understanding Services Management*, Dublin 1995, S. 420-448.
- Brändle, R., *Unternehmenswachstum – Zur Dogmengeschichte und Methodologie der Theorie des Unternehmenswachstums*, München 1966.
- Breit, J., *Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung*, Wien 1991.
- Brettauer, I., *Deutsche Bahn AG: Marketing im Personenverkehr*, in: Meyer, Anton (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Band 1, Stuttgart 1998.

- Bringinshaw, D., Test Running Starts On TGV Méditerranée, in: IRJ, Nr. 3, 2001, S. 13-15.
- Bronder, C., Pritzl, R., Leitfaden für strategische Allianzen, in: Havard Business Manager, Sonderheft Strategische Allianzen, o.J., S. 26-35.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., Aquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences, in: SMJ, Vol. 21, 2000, S. 89-97.
- Brouthers, K.D., The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry, in: mir, Vol. 35/4, 1995, S. 7-28.
- Brown, S.W., Monley, A.P. (Hrsg.), Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives, Toronto 1991.
- Bruhn, M. (Hrsg.), Internes Marketing: Integration und Kunden- und Mitarbeiterorientierung – Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden 1999.
- Bruhn, M., Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Internes Marketing: Integration und Kunden- und Mitarbeiterorientierung – Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 15-44.
- Bruhn, M., Steffenhagen, H., Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen - Denkanstöße – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden 1998.
- Buckley, P.J., Casson, M., The Future of the Multinational Enterprise, London 1976.
- Bühner, R., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 5. Auflage, München und Wien 1991.
- Bühner, R., Strategie und Organisation, Wiesbaden 1985.
- Burgdorff, S., Ein Wunder auf der Schiene, in: Der Spiegel, Nr. 5, 2001, S. 44-49.
- Burton, F., Saelens, F., Partner Choice and Linkage of International Joint Ventures in Japan, in: mir, Vol. 22/2, 1982, S. 20-29.
- Burton, F.N., Schlegelmilch, B.B., Profile Analysis of Non-Exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement, in: mir, Vol. 27/1, 1987, S. 38-49.
- Calof, J.L., Beamish, P.W., Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, in: International Business Review, Vol. 4/2, 1995, S. 115-131.
- Campos, J., Cantos, P., Rail Transport Regulation, Diskussionspapier des Economic Development Institute of the World Bank, Washington 2000.
- Carl, V., Problemfelder des Internationalen Managements, München 1988.
- Carman, J.M., Langeard, E., Growth Strategies for Service Firms, in: SMJ, Nr. 1, 1980, S. 7-22.
- Cavusgil, S.T., Naor, J., Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity, in: JBR, Vol. 15, 1987, S. 221-235.

- Cavusgil, S.T., Nevin, J.R., State of the Art in International Marketing: An Assessment, in: Enis, B.M., Kenneth, J. (Hrsg.), *Review of Marketing 1981*, Chicago 1981, S. 195-216.
- Cespedes, F.V., Control vs. Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry, in: *Industrial Marketing Management*, Vol, 17, 1988, S. 215-227.
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge 1962.
- Choi, S.-R., Tschoegl, A.E., Yu, C.-M., Banks and the World's Major Financial Centers 1970-1980, in: *Weltwirtschaftliches Archiv*, Nr. 1, 1986, S. 48-64.
- Christopher, M., Lancioni, R., Gattorna, J., Managing International Customer Service, in: *International Marketing Review*, Nr. 2, 1985, S. 65-70.
- Cicic, M., Patterson, P.G., Shoham, A., A Conceptual Model of the Internationalization of Services Firms, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 12/3, 1999, S. 81-106.
- Clark, T., Rajaratnam, D., International Services: Perspectives at Century's End, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 13/4-5, 1999, S. 298-310.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P., Varadarajan, P.R., Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, in: *SMJ*, Vol. 11, 1990, S. 365-383.
- Contractor, F.J., *Licensing in International Strategy – A Guide for Planning and Negotiations*, Westport und London 1986.
- Contractor, F.J., Lorange, P., Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships, in: Root, F.R., Visudtibhan, K. (Hrsg.), *International Strategic Management: Challenges and Opportunities*, Washington u.a. 1992, S. 203-215.
- Coopers&Lybrand, *Corporate Finance, Joint-Ventures: Étude internationale de l'expérience des entreprises*, Paris 1995.
- Corsten, H., Ansatzpunkte für ein Rationalisierungsmanagement von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, A. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Band 1, München 1998, S. 607-624.
- Corsten, H., *Dienstleistungsmanagement*, 3. Auflage, München 1997.
- Cowell, D.W., *The Marketing of Services*, 2. Auflage, Oxford 1993.
- Cuesta, J.L.M., Die Hochgeschwindigkeit in Spanien, in: *RI*, Nr. 12, 1999, S. 16-19.
- Czinkota, M.K., Ronkainen, I.A., *International Marketing*, Chicago u.a. 1985.
- Dahringer, L.D., Marketing Services Internationally: Barriers and Management Strategies, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 5/3, 1991, S. 5-17.
- Daniels, J.D., Ogram, E.W., Radebaugh, L.H., *International Business: Environments and Operations*, Reading 1976.

- Daniels, J.D., Pitts, R.A., Tretter, M.A., Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion, in: SMJ, Vol. 6, 1985, S. 223-237.
- Dathe, J., Coopetition – Mehr als nur eine Mode, in: HBM, Nr. 6, 1999., S. 22-29.
- Davidow, W.H., Malone, M.S., Das virtuelle Unternehmen: Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt und New York 1993.
- Davidson, W.H., Market Similarity and Market Selection: Implications for International Marketing Strategy, in: JBR, Vol. 11, 1983, S. 439-456.
- Davidson, W.H., The Location of Foreign Investment Activity, in: JIBS, Vol. 11/3, 1980, S. 9-22.
- Day, G.S., Analysis for Strategic Market Decisions, St. Paul u.a. 1986.
- de Haan, H., Die Risikopolitik der internationalen Unternehmungen, Gießen 1984.
- Dengler, F., Der verkehrspolitische Auftrag der Deutschen Bundesbahn nach ihrer Privatisierung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinschaftliche Unternehmen, Vol. 9/4, S. 358-376.
- Deregulierungskommission, Marktöffnung und Wettbewerb, Stuttgart 1991.
- Deutsch, L., Structure, Performance and the Net of Entry Into Manufacturing Industry, in: Southern Economic Journal, Vol. 41, 1975, S. 450-456.
- Deutsche Bahn AG (Hrsg.), DB-Argumente: Netz und Betrieb gehören zusammen, Berlin 2000.
- Deutsche Bahn AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 2000, Berlin 2001.
- Deutsche Bahn AG (Hrsg.), Geschäftsbericht DB AG 1999, Berlin 2000.
- Deutsche Bahn AG (Hrsg.), Wo stehen wir? Was tun wir? Wo wollen wir hin? Rückblick – Einblick – Ausblick – für eine zukunftsfähige Bahn, Berlin 2000.
- Deutsche Bahn AG, Mitarbeiterbefragung 1998, unveröffentlichte Dokumentation der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, Berlin 1998.
- Deutsche Bahn AG, Rhealys forciert europäische Hochgeschwindigkeitsverbindungen, Presseinformation Nr. 23 vom 09.05.2000
- Deutsche Bank Research, Öffentlicher Personennahverkehr auf dem Weg in den Wettbewerb, Frankfurt a.M. 2001.
- Deutsche Verkehrsbank (Hrsg.), The Global Transport Market – A Tremendous Investment Opportunity, Frankfurt a.M. 2001.
- DIW (Hrsg.), Mehr Wettbewerb auf dem Schienennetz der Deutschen Bahn AG erforderlich, in: DIW-Wochenbericht, Nr. 38, 2000, S. 624-633.
- DIW (Hrsg.), Verkehr in Europa, DIW-Wochenbericht, Nr. 3, 1995.
- Doktor, R., Lie, J., Poillon, C., A Systems Theoretic Perspective Upon International Organizational Behavior: Some Preliminary Observations and Hypotheses, in: Frontiers of International Business Research, Management International Review, Vol. 31, 1991, S. 125-133.

- Domergue, P., Quinet, E., Situation and Problems of Railway Industry in Europe, in: Japan Railway & Transport Review, Vol. 26/2, 2001, S. 4-7.
- Douglas, S.P., Craig, C.S., Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope & Synergy, in: CWB, Nr. 3, 1989, S. 47-59.
- Douglas, S.P., Rhee, D.K., Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets, JIBS, Vol. 20/3, 1989, S. 437-463.
- Doz, Y.L., Bartlett, C.A., Prahalad, C.K., Global Competitive Pressures and Host Country Demands, in: CMR, Vol. 23/3, 1981, S. 63-74.
- Doz, Y.L., Prahalad, D.K., Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm, in: Ghoshal, S., Westney, D.E. (Hrsg.), Organization Theory and the Multi-national Corporation, London u.a. 1993, S. 24-50.
- Doz, Y.L., Prahalad, D.K., Quality of Management: An Emerging Source of Competitive Advantage, in: Hood, N., Vahlne, J. (Hrsg.), Strategies in Global Competition, London u.a. 1988, S. 345-369.
- Driscoll, A.M., Paliwoda, S.J., Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice, in: Journal of Marketing Management, Vol. 13, 1997, S. 57-87.
- Dülfer, E., Ziellandwahl bei Direktinvestitionen im Ausland, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 471-495.
- Dülfer, E., Zum Problem der Umweltberücksichtigung im „Internationalen Management“, in: Pausenberger, E. (Hrsg.), Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1981, S. 1-44.
- Dunst, K.H., Portfolio-Management – Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, 2. Auflage, Berlin und New York 1983.
- DWWG (Hrsg.), 10 Jahre Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa – Eine Bestandsaufnahme, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DWWG), B215, Bergisch-Gladbach 1998.
- DWWG (Hrsg.), Auswirkungen einer möglichen Deregulationspolitik auf den Personenverkehr, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DWWG), B128, Bergisch-Gladbach 1990.
- DWWG (Hrsg.), Der Verkehr in Europa im Spannungsfeld zwischen Marktwirtschaft und Reglementierung, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DWWG), B202, Bergisch-Gladbach 1997.
- DWWG (Hrsg.), Diskriminierungsfreier Zugang zu (Verkehrs-)Infrastrukturen: Konzepte, Erfahrungen und institutionelles Design, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DWWG), B224, Bergisch-Gladbach 1999.
- DWWG (Hrsg.), Effizienter europäischer Verkehrsmarkt – Management der Verkehrsinfrastruktur-, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DWWG), B226, Bergisch-Gladbach 2000.

- DVWG (Hrsg.), Europäische Verkehrspolitik nach Maastricht: Kooperation, Koordination, Wettbewerb, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B183, Bergisch-Gladbach 1995.
- DVWG (Hrsg.), Europäischer Personenfernverkehr – Verkehrsmittelwahl, Entwicklungen und Probleme, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B119, Bergisch-Gladbach 1989.
- DVWG (Hrsg.), Open Skies 1998 – Konsequenzen und Erfahrungen der Liberalisierung des Europäischen Marktes in bezug auf die Flughäfen, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B220, Bergisch-Gladbach 1999.
- DVWG (Hrsg.), Strategische Allianzen im Bereich Transport – Verkehr – Logistik, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B210, Bergisch-Gladbach 1999.
- DVWG (Hrsg.), Teilung der Verantwortlichkeiten für Infrastruktur und Transport bei den Eisenbahnen: Möglichkeiten – Erfahrungen – Konsequenzen, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B160, Bergisch-Gladbach 1992.
- DVWG (Hrsg.), Wettbewerbspolitik in deregulierten Märkten – Interventionismus oder Laissez Faire?, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B199, Bergisch-Gladbach 1997.
- DVZ (Hrsg.), DVZ-Brief Nr. 28 vom 14. Juli 2000.
- Ebeling, K., Kirsch, K.D., Konzept eines gesamteuropäischen Eisenbahnnetzes – TEN und seine Erweiterungen durch die Paneuropäischen Korridore – sowie die TINA-Untersuchungen, in: IVW, Vol. 50/4, 2000, S. 304-307.
- ECMT (Hrsg.), Rail Restructuring in Europe, Paris 1998; Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums, Bonn 2000.
- ECMT (Hrsg.), Trends in the Transport Sector, 1999.
- Egelhoff, W.G., Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, 1982, S. 435-458.
- Eggenschwiler, M., Management der Interaktionsqualität von Allianzen, in: Belz, C., Bieger, T. (Hrsg.), Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen 2000, S. 348-357.
- Enderwick, P. (Hrsg.), Multinational Service Firms, London u.a. 1989.
- Enderwick, P., Policy Issues in International Trade and Investment in Services, in: Enderwick, P. (Hrsg.), Multinational Service Firms, London u.a. 1989, S. 215-244.
- Enderwick, P., The International Competitiveness of Japanese Service Industries: A Cause for Concern?, in: California Management Review, Nr. 2, 1990, S. 22-37.

- Engelhard, J. (Hrsg.), *Strategische Führung internationaler Unternehmen: Paradoxien, Strategien und Erfahrungen*, Wiesbaden 1996.
- Engelhard, J., Dähn, M., *Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit – Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen*, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 23-44.
- Engelhard, J., Rehkugler, H. (Hrsg.), *Strategien für nationale und internationale Märkte: Konzepte und praktische Gestaltung*, Wiesbaden 1994.
- Engels, W., *Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie*, Köln und Opladen 1962.
- Enis, B.M., Kenneth, J. (Hrsg.), *Review of Marketing 1981*, Chicago 1981.
- Eriksson, K. et al., *Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process*, in: *Journal of International Business*, Vol. 28/2, 1997, S. 337-359.
- Erramilli, M.K., *Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Market Entry Mode Choice in Service Firms*, in: *JBR*, Vol. 25/4, 1992, S. 263-276.
- Erramilli, M.K., Rao, C.P., *Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge*, in: *Management International Review*, Vol. 30/2, 1990, S. 135-150.
- Erramilli, M.K., Rao, C.P., *Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57/7, 1993, S. 19-38.
- Erramilli, M.K., *The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 22/3, 1991, S. 479-501.
- Europäische Kommission (Hrsg.), *Wirkung und Wirksamkeit des Binnenmarktes*, Dokumenten-Nr. MEMO/96/103, Luxemburg 1996.
- Europäische Kommission, Generaldirektion Energie und Verkehr (Hrsg.), *EU Transport in Figures: Statistical Pocket Book*, 2000.
- Europäische Kommission, *Weissbuch: Der europäische Verkehrspolitik bis 2010 – Weichenstellungen für die Zukunft*, Brüssel 2001.
- Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, *Richtlinie 2001/12/EG (entsprechend 2001/13/EG und 2001/14/EG) des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 91/440/EWG des Rates zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen der Gemeinschaft*, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 75, Brüssel 2001.
- Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, *Richtlinie 2001/16/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die Interoperabilität des konventionellen transeuropäischen Eisenbahnsystems*, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 110, Brüssel 2001.
- Eurostat (Hrsg.), *Transport: Annual Statistics, 2000*.

- Ewers, H.-J., Ilgmann, G., Zwischenbilanz der Bahnreform, Schriftliche Stellungnahme zu den Fragen des Ausschusses für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen des Deutschen Bundestages, Berlin und Hamburg 2000.
- Ewers, H.-J., Privatisierung und Deregulierung als wirtschaftspolitisches Problem, in: Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Privatisierung öffentlicher Unternehmen – neue Anforderungen an die Führung, Dokumentationspapier Nr. 83, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1994, S. 10-20.
- Ewers, H.-J., Privatisierung und Deregulierung bei den Eisenbahnen – Das Beispiel der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Reichsbahn, in: Jahrbuch für Neue politische Ökonomik, Nr. 13, 1994, S. 178-208.
- Ewers, H.-J., Verkehrsdienstleistungen im Verbund – State of the art, in: Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen – Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen, Dokumentationspapier Nr. 112, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1997, S. 6-11.
- Ewers, H.-J., Wettbewerbskontrolle: Zugangsbedingungen bei den europäischen Schienennetzen, in: DVWG (Hrsg.), Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), Europäische Verkehrspolitik nach Maastricht: Kooperation, Koordination, Wettbewerb, B183, Bergisch-Gladbach 1995, S. 160- 165.
- Faulhaber, T., Internationalisierungsstrategien im europäischen Schienengüterverkehr, Bamberg 2001.
- Fayerweather, J., International Business Management: A Conceptual Framework, New York 1969.
- Fayerweather, J., International Business Strategy and Administration, Cambridge 1982.
- Fountainari, M., Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Tübingen 1996.
- Freeman, R.E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston 1984.
- Frese, E., Blies, P., Konsequenzen der Internationalisierung für Organisation und Management der Muttergesellschaft, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S. 287-306.
- Friedman, R., Psychological Meaning of Products: A Simplification of the Standardization vs. Adaptation Debate, in: CWB, Vol. 21/2, 1986, S. 97-104.
- Friese, M., Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1998.
- Fronhoff, B., Die Gestaltung von Marketingstrategien, Bergisch-Gladbach 1986.
- Gahl, A., Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin 1991.
- Gaitanides, M., Strategie und Struktur, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 2, 1985, S. 115-122.

- Galbraith, C., Schendel, D., An Empirical Analysis of Strategy Types, *SMJ*, Nr. 4, 1983, S. 153-173.
- Galbraith, J.R., Nathanson, D.A., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul 1978.
- Gallois, L., *Working Towards Integrating Rail in Europe*, Vortrag im Rahmen der Konferenz EuroRail 2001, Madrid 2001.
- Gatignon, H., Anderson, E., *The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation*, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Nr. 3, 1988, S. 305-336.
- GEB, *Implementation of Directives 91/440, 95/18 and 95/19 in EU Member States and Candidates Countries*, Final Report, Paris 2000.
- Geringer, J.M., Hebert, L., *Control and Performance of International Joint-Ventures*, in: *JIBS*, Nr. 2, S. 235-254.
- Geringer, J.M., *Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures*, in: *JIBS*, Vol. 22, 1991, S. 41-62.
- Gerlach, M., *Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm*, in: *CMR*, Nr. 3, 1987, S. 126-142.
- Ghoshal, S., *Global Strategy: An Organizing Framework*, in: Root, F.R., Visudtihan, Kanoknart (Hrsg.), *International Strategic Management: Challenges and Opportunities*, Washington u.a. 1992, S. 3-20.
- Ghoshal, S., Westney, D.E. (Hrsg.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, London u.a. 1993.
- Gilbert, X., Strebel, P., *Outpacing Strategies*, in: *IMEDE Perspectives for Managers*, 1985, S. 28-36.
- Glaum, M., *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden 1996.
- Goodnow, J.D., Hansz, J.E., *Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies*, in: *JIBS*, Vol. 3/1, 1972, S. 33-50.
- Groonroos, C., *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface*, in: *JBR*, Vol. 20, 1990, S. 3-11.
- Grossekketter, H., *Privatisierung, Deregulierung und Entbürokratisierung – Zeichen des Zeitgeistes oder ordnungspolitische Daueraufgabe?*, Arbeitspapier Nr. 80, *Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.*, Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1993.
- Grunberg, B., Schleusener, M., *Qualitätsmanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG*, Arbeitspapier Nr. 132, *Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.*, Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1999.

- Haag, J., Wiedersheim-Paul, F. (Hrsg.), *Between Market and Hierarchy*, University of Uppsala, Uppsala 1989.
- Haedrich, G., Tomczak, T., *Strategische Markenführung*, Berlin und Stuttgart 1990.
- Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung*, 6. Auflage, Heidelberg 1992.
- Haid, A., Weiss, J.-P., Wessels, H., *Der deutsche Schienenfahrzeugbau im Zeichen der Globalisierung der Märkte*, in: *DIW-Wochenbericht*, Nr. 6, 1996.
- Hall, D.J., Saias, M.A., *Strategy follows structure*, in: *SMJ*, Vol. 1, 1980, S. 149-163.
- Hallen, L., Wiedersheim-Paul, F., *The Evolution of Psychic Distance in International Business Relationships*, in: Haag, J., Wiedersheim-Paul, F. (Hrsg.), *Between Market and Hierarchy*, University of Uppsala, Uppsala 1989.
- Haller, M. (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*, Bern u.a. 1992.
- Hambrick, D.C., Lei, D., *Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 28/4, 1984, S. 763-788.
- Hamel, G., *Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, in: *SMJ*, Nr. 3, 1991, S. 83-103.
- Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K., *Collaborate With Your Competitors – and Win*, in: *HBR*, Nr. 1, 1989, S. 133-139.
- Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K., *Mit Marktrivalen zusammenarbeiten – und dabei gewinnen*, in: *Harvard Business Manager*, Sonderheft *Strategische Allianzen*, o.J., S. 7-14.
- Harrigan, K.R., *Deterrents to Divestiture*, *Academy of Management Journal*, Vol. 24/2, 1981, S. 306-323.
- Harrigan, K.R., *Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy*, in: *AMR*, Vol. 8, 1983, S. 398-405.
- Harvey, M.G., Lusch, R.F., *A Systematic Assessment of International Strategic Alliance Partners*, in: *International Business Review*, Vol. 4/2, 1995, S. 195-212.
- Harzing, A.-W., *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*, in: *Journal of Business Studies*, Vol. 31/1, 2000, S. 101-120.
- Hausmann, H., *Vor- und Nachteile der Kooperation gegenüber anderen Internationalisierungsformen*, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 459-474.
- Havlíček, J., *Latest Developments at Czech Railways*, in: *Japan Railway & Transport Review* 21, Nr. 9, 1999, S. 14-19.

- Heck, A., *Strategische Allianzen: Erfolg durch professionelle Umsetzung*, Berlin u.a. 1999.
- Hedlund, G., Rolander, D., *Action in Heterarchies: New Approaches to Managing the MNC*, in: *Managing the Global Firm*, Bartlett, C., Doz, Y., Hedlund, G. (Hrsg.), London u.a. 1990, S. 15-46.
- Heimerl, G., *Strukturelle Hemmnisse im grenzüberschreitenden Schienenverkehr: Kooperation und Wettbewerb bei den europäischen Bahnen*, in: *Internationales Verkehrswesen*, Nr. 12, 1998, S. 595-598.
- Heimerl, G., Weiger, U., Zipf, P., *Die Eisenbahn im grenzüberschreitenden Verkehr: Technische und administrative Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Beseitigung*, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums e.V., Bonn 1997.
- Heinemann, T., *Rechtliche Vorgaben für die „2. Stufe Bahnreform“: Europarecht und Wettbewerbsrecht*, in: *IWW*, Vol. 51/5, 1999, S. 174-179.
- Heinen, E., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1985.
- Heinen, E., *Entscheidungstheorie*, in: *Gablers Wirtschaftslexikon*, Wiesbaden 1997, Sp. 1132-1136.
- Heinen, E., *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – das Zielsystem der Unternehmung*, Wiesbaden 1976.
- Heinen, H., *Ziele multinationaler Unternehmen: Der Zwang zu Investitionen im Ausland*, Wiesbaden 1982.
- Helm, R., *Internationale Markteintrittsstrategien: Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte*, Lohmar und Köln 1997.
- Hemm, H., Diesch, P., *Internationale Kooperationen und strategische Allianzen – Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unternehmerischer Partnerschaft*, in: *Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management*, München 1992, S. 531-547.
- Henzler, H., Rall, W., *Aufbruch in den Weltmarkt*, in: *Manager Magazin*, Heft 9, 1985, S. 176-190.
- Hermanns, A., Wißmeier, U.K. (Hrsg.), *Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, München 1995.
- Hermanns, A., Wißmeier, U.K., *Entwicklung, Bedeutung und theoretische Aspekte des internationalen Marketing-Managements*, in: *Hermanns, A., Wissmeier, U.K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, München 1995, S. 1-21.

- Hermanns, A., Wißmeier, U.K., Internationalisierung von Dienstleistungen, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden 1998, S. 535-558.
- Herrmann, A., Maier, S., Gestaltung von Dienstleistungen im internationalen Schienenverkehr, in: Zentes, J., Swoboda, B. (Hrsg.), *Fallstudien zum internationalen Management: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven*, Wiesbaden 2000, S. 929-942.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Levenson, G.W., Sasser, W.E. Jr., Putting the Service-Profit Chain to Work, in: *HBR*, Vol. 72/2, 1994, S. 164-174.
- Heskett, J.L., *Managing in the Service Economy*, Boston 1986.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York 1997.
- Hildebrandt, L., Weiss, C.A., Internationale Markteintrittsstrategien und der Transfer von Marketing Know-how, in: *ZfbF*, Vol. 49/1, 1997, S. 3-25.
- Hill, C.W. L., Hwang, P., Kim, W.C., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, S. 117-128.
- Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., *Organisationslehre 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme*, Bern und Stuttgart 1981.
- Hinterhuber, H.H., *Wettbewerbsstrategie*, 2. Auflage, Berlin und New York 1990.
- Hoekman, B., Deregulation, Harmonization, and Liberalization: Implications for the International Marketing of Services, in: Kostecki, M.M. (Hrsg.), *Marketing Strategies for Services: Globalization – Client-orientation – Deregulation*, New York u.a. 1994, S. 65-91.
- Homburg, C., Simon, H., Wettbewerbsstrategien, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 2753-2762.
- Hommel, U., Ludwig, A., Die Bewertung von Markteintrittsstrategien mit dem Realoptionsansatz, in: Zentes, J., Swoboda, B. (Hrsg.), *Fallstudien zum internationalen Management: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven*, Wiesbaden 2000, S. 535-543.
- Hood, N., Vahne, J. (Hrsg.), *Strategies in Global Competition*, London u.a. 1988.
- Huber, F., Herrmann, A., Braunstein, C., Interkulturelle Werteforschung zur Gestaltung von Dienstleistungen im Schienenfernverkehr, in: *Marketing ZPF*, Nr. 1, 1998, S. 25-36.
- Hübner, C., *Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten: Probleme und Lösungsansätze*, München 1996.
- Hünerberg, R., *Internationales Marketing*, Landsberg/Lech 1994.

- Hungenberg, H., Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, in: Engelhard, J., Sinz, E.J. (Hrsg.), Kooperation im Wettbewerb, Wiesbaden 1999, S. 5-29.
- Institut für Weltwirtschaft (Hrsg.), Die Bahnstrukturreform, Kieler Diskussionsbeiträge Nr. 239, Kiel 1994.
- Jaeger, A.M., Baliga, B.R., Control Systems and Strategic Adaption: Lessons from the Japanese Experience, in: SMJ, Vol. 6, 1985, S. 115-134.
- Jain, S.C., International Marketing Management, 4. Auflage, Belmont 1993.
- Jain, S.C., Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypothesis, in: JM, Vol. 53, S. 70-79.
- Jäntschi-Haucke, K., Zusammenarbeit europäischer Eisenbahnen, München 1991.
- Jarzembowski, G., Perspektiven für den Europäischen Landverkehr, in: ETR, Vol. 48/1, 1999, S. 18-20.
- Jenner, T., Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, Wiesbaden 1994.
- Jeschke, K., Institutionalisierungsformen der Kundenorientierung in öffentlichen Unternehmen am Beispiel der Deutschen Bundesbahn, in: Lehr- und Forschungsberichte des Lehrstuhls Markt und Konsum der Universität Hannover, Nr. 12, Hannover 1998.
- Johanson, J., Vahlne, J.E., The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments, in: JIBS, Vol. 8/1, 1977, S. 23-32.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies, in: Journal of Management Studies, Vol. 12/3, 1975, S. 305-322.
- Johnson, G., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, 2. Auflage, Englewood Cliffs 1999.
- Jung, C., Wettbewerbsrechtliche Probleme Strategischer Allianzen in der Verkehrswirtschaft, in: DVWG (Hrsg.), Strategische Allianzen im Bereich Transport – Verkehr – Logistik, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B210, Bergisch-Gladbach 1999, S. 116-145.
- Kanter, R.M., Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, in: Harvard Business Manager, Sonderheft Strategische Allianzen, o.J., S. 15-25.
- Kappich, L., Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit – Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus kooperationskostentheretischer Perspektive, München 1989.
- Kaspar, C., Management der Verkehrsunternehmen, München und Wien 1998.

- Kaspar, C., Strategische Allianzen im Verkehr als wichtige Instrumente des Kooperationsmanagements, in: DVWG (Hrsg.), *Strategische Allianzen im Bereich Transport – Verkehr – Logistik*, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B210, Bergisch-Gladbach 1999, S. 59-74.
- Kaspar, C., *Verkehrswirtschaftslehre im Grundriss*, in: *St. Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft*, Reihe Verkehrswirtschaft 7, Bern und Stuttgart 1977.
- Kast, F.E., Rosenzweig, J.E., *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, 4. Auflage, Tokio u.a. 1985.
- Katzfleisch, C., Kaluza, B. (Hrsg.), *Internationale und nationale Problemfelder der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1984.
- Kayser, G. et al., *Erfahrungen deutscher Auslandsinvestitionen in ausgewählten Industrieländern*, Göttingen 1980.
- Keller, S., *Wettbewerbsstrategien gegenüber potenzieller Konkurrenz in bisher regulierten Märkten – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG*, unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Münster, Münster 2000.
- Khandwalla, P.N., *The Design of Organizations*, New York u.a. 1977.
- Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheoretische Ansätze*, München 1981.
- Kieser, A., Die Bedeutung internationaler Forschung auf dem Gebiet der Organisationstheorie, in: Albach, H. (Hrsg.), *Internationale Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1981, S. 76-86.
- Kieser, A., Kubicek, H., *Organisation*, 3. Auflage, Berlin und New York 1992.
- Kim, W.C., Hwang, P., *Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice*, in: *JIBS*, Nr. 1, 1992, S. 29-53
- Kimura, Y., *Firm Specific Strategic Advantages and Foreign Direct Investment Behavior of Firms: The Case of Japanese Semi-Conductor Firms*, in: *JIBS*, Vol. 20/2, 1989, S. 296-314.
- Kirchgeorg, M., *Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten*, Wiesbaden 1990.
- Kirsch et al., *Betriebswirtschaftliche Logistik: Systeme, Entscheidungen, Methoden*, Wiesbaden 1973, S. 694ff.; *Bamberger, Strategic Management in Small Firms*, Contribution to the 13th European Small Business Seminar, Hernstein 1983.
- Klein, H., *Internationaler Wettbewerb der Allianzen*, in: Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), *Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen – Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen*, Dokumentationspapier Nr. 112, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1997, S. 12-25.
- Klein, S., *A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17/2, S. 253-260.

- Klein, S., Frazier, G.L., Roth, V.J., A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, in: JM Research, Vol. 27/5, 1990, S. 196-208.
- Klinge, J.H., Die Entwicklung des multinationalen Unternehmens aus der Sicht der Internationalisierungstheorie, Frankfurt a.M. 1991.
- Knapp, F.D., Determinanten der Verkehrsmittelwahl, Berlin 1998.
- Knieps, G., Diskriminierungsfreier Zugang zu Netzinfrastrukturen: Eine Herausforderung an das Wettbewerbsrecht und die Wettbewerbspolitik, in: DVWG (Hrsg.), Diskriminierungsfreier Zugang zu (Verkehrs-)Infrastrukturen: Konzepte, Erfahrungen und institutionelles Design, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B224, Bergisch-Gladbach 1999, S. 7-22.
- Knieps, G., Deregulierung auf Verkehrsmärkten als Herausforderung für die Wettbewerbspolitik, in: DVWG (Hrsg.), Wettbewerbspolitik in deregulierten Märkten – Interventionismus oder Laissez Faire?, Schriftenreihe der DVWG, B199, Bergisch-Gladbach 1997, S. 7-21.
- Köberlein, Christian, Kompendium der Verkehrspolitik, 2. Auflage, München und Wien 1998.
- Köddermann, R., Wilhelm, M., Umfang und Bestimmungsgründe einfließender und ausfließender Direktinvestitionen ausgewählter Industrieländer – Entwicklungen und Perspektiven, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, München 1996.
- Kogut, B., Singh, H., The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, in: Journal of International Business Studies, Vol. 19/3, 1988, S. 411-433.
- Kohl, T., Mehr Verkehr auf die Schiene, in: RI, Vol. 32/6-7, 2001, S. 27-28.
- Köhler, R. (Hrsg.), Beiträge zum Marketing-Management, 2. Auflage, Stuttgart 1991.
- Köhler, R., Hüttemann, H., Marktauswahl im internationalen Marketing, in: Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1428-1440.
- Köhler, R., Internationale Kooperationsstrategien kleinerer Unternehmen, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H., Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen - Denkanstöße – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 181-204.
- Köhler, R., Zur Verknüpfung strategischer und operativer Marketingpläne, in: Köhler, R. (Hrsg.), Beiträge zum Marketing-Management, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 84-105.
- Köhn, R., Eine Zug-Familie auf das Gleis setzen, in: Financial Times Deutschland vom 06.08.2001, S. 8.
- Köhn, R., Knust, C., Der Eurotrain kommt aufs Abstellgleis, in: Financial Times Deutschland vom 01.08.2001, S. 7.

- Kortzfleisch, G.V. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971.
- Kostecki, M.M. (Hrsg.), Marketing Strategies for Services: Globalization – Client-orientation – Deregulation, New York at al. 1994.
- Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Stuttgart 1995.
- Kreis, H.W.R., Strategische Allianzen im Luftverkehr aus der Sicht des EU-Wettbewerbsrechts, in: DVWG (Hrsg.), Strategische Allianzen im Bereich Transport – Verkehr – Logistik, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B210, Bergisch-Gladbach 1999, S. 106-115.
- Kreutzer, R., Global Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, Wiesbaden 1989.
- Kreutzer, R., Prozessstandardisierung als strategischer Ansatzpunkt eines Global Marketing, Arbeitspapier Nr. 44 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1986.
- Kreutzer, R., Raffée, H., Organisatorische Verankerung als Erfolgsbedingung eines Global Marketing, in: Thexis, Vol. 3/2, 1986, S. 10-21.
- Kreutzer, R., Reif für Global Marketing?, in: Absatzwirtschaft, Vol. 10, 1985, S. 144-157.
- Kroder, T., Paterak, J., Railtrack droht britischer Regierung mit Klage, in: Financial Times Deutschland vom 10.10.2001, S. 7.
- Kromrey, H., Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenverwendung, Opladen 1980.
- Kropfberger, D., Der erweiterte situative Ansatz in der Planungsforschung – Einsatzbedingungen von Marketing und Marketing-Planung in Industrie und Gewerbe, in: Mazanec, J., Scheuch, F. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Wien 1984, S. 603-623.
- Krummheurer, E., Europazug rückt näher – ICE fährt bald mit zwei Etagen, in: Handelsblatt vom 11.09.2001, S. 1 u. 20.
- Krummheurer, E., TGV-Bauer Alstom schiebt interne Entwicklung für Europa-Hochgeschwindigkeitszug auf, in: Handelsblatt vom 22.06.2001, S. 16.
- Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmens-tätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 497-530.
- Kumar, V., Stam, A., Joachimsthaler, E.A., An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets, in: JIM, Vol. 2/1, 1994, S. 29-52.
- Kunz, M., Kooperationsvereinbarungen im Luftverkehr: Eine wettbewerbspolitische Beurteilung, in: DVWG (Hrsg.), Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), Wettbewerbspolitik in deregulierten Märkten, B210, Bergisch-Gladbach 1999, S. 106-115.

- lierten Märkten –Interventionismus oder Laissez Faire?, B199, Bergisch-Gladbach 1997, S. 38-61.
- Kutschker, M., Die Wahl der Eigentumsstrategie der Auslandsniederlassung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 497-530.
- Kutschker, M., Dynamische Internationalisierungsstrategie, in: Engelhard, J., Rehkugler, H. (Hrsg.), Strategien für nationale und internationale Märkte: Konzepte und praktische Gestaltung, Wiesbaden 1994, S. 221-248.
- Kutschker, M., Internationalisierung der Unternehmensentwicklung, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 45-67.
- Kutschker, M., Mösslang, A., Kooperationen als Mittel der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, in: DBW, Vol. 56/3, 1996, S. 319–337.
- Kutschker, M., Schmid, S., Netzwerke internationaler Unternehmungen, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Ingolstadt 1995.
- Laakmann, K., Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb: Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt a.M u.a. 1995.
- Laaser, C.-F., Die Bahnstrukturreform: Richtige Weichenstellung oder Fahrt aufs Abstellgleis?, in: Kieler Diskussionsbeiträge Nr. 239, Kiel 1994.
- Lages, L.F., A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing, in: Journal of Global Marketing, Vol. 13/3, 2000, S. 29-51.
- Lecraw, D.J., Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries, in: JIBS, Vol. 15/1, 1984, S. 27-43.
- Lehmann, C., Germany, in: van de Velde, D. (Hrsg.), Changing Trains – Railway Reform and the Role of Competition: The Experience of Six Countries, Hants 1999, S. 143-190.
- Lehner, J.M., Kontingenz, in: DBW, Vol. 50/1, 1990, S. 129-131.
- Lehnert, S., Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das strategische Management, Frankfurt a.M. u.a. 1983.
- Lehmann, A., Marketing-Qualität im Dienstleistungsmanagement – eine neue Perspektive?, in: Thesis, Vol. 6/6, 1989, S. 46-50.
- Lehtinen, J.R., Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives – An Experimental Study of Service Production Processes in Different Cultures, in: Brown, S.W., Monley, A.P. (Hrsg.), Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives, Toronto 1991, S. 135-142.

- Lensker, P., Planung und Implementierung standardisierter und differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels, Frankfurt a.M. u.a. 1996.
- Levitt, T., Die Globalisierung der Märkte, in: Harvard Manager, Vol. 4, 1984, S. 19-27.
- Li, J., Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets, in: SMJ, Vol. 16/5, 1995, S. 333-351.
- Li, J., Guisinger, St., The Globalization of Service Multinationals in the „Triad“ Regions: Japan, Western Europe and North America, in: Journal of International Business Studies, Vol. 23/4, 1992, S. 675-696.
- Liebl, F., Strategische Frühaufklärung: Trends – Issues – Stakeholders, München und Wien 1996.
- Lindemann, H., Oelschläger, D., Auf neuen Gleisen in die Zukunft: Bahnreformen in Europa, in: Internationales Verkehrswesen, Vol. 50/7-8, 1998, S. 318-322.
- Lipiński, M., Polish Railways – Towards Privatization, in: Japan Railway & Transport Review, Vol. 21/9, 1999.
- Lovelock, C.H., Vandermerve, S., Lewis, B., Services Marketing: A European Perspective, 3. Auflage, London u.a. 1999.
- Macharzina, K., Engelhard, J., Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit – Vorüberlegungen zur Konzeption eines Forschungsprogramms, in: Hohenheimer betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 16, Stuttgart 1984.
- Macharzina, K., Engelhard, J., Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: mir, Vol. 31, 1991, S. 23-43
- Macharzina, K., Internationalisierung und Organisation, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 1, 1992, S. 4-11.
- Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997.
- Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Bestimmungsgrößen und Mechanismen der Koordination von Auslandsgesellschaften, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 609-640.
- Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Das Konzept der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 3-21.
- Macharzina, K., Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 1999.

- Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989.
- Madhok, A., Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, 1997, S. 39-61.
- Madhok, A., The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction Costs, Firm Capabilities and Foreign Market Entry Mode, in: IBR, Vol. 7, 1998, S. 259-290.
- Malanik, P., Strategische Allianzen statt Fusion – Die „sanfte“ Variante des Strukturveränderungsprozesses oder einfach das bessere Konzept?, in: DVWG (Hrsg.), Strategische Allianzen im Bereich Transport – Verkehr – Logistik, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B210, Bergisch-Gladbach 1999, S. 1-15.
- Männel, W. (Hrsg.), Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992.
- Manz, K., Dahmen, A., Hoffmann, K., Entscheidungstheorie, Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften, Band 10, München 1993.
- Martinez, J.I., Jarillo, J.C., The Evolution of Research and Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, in: JIBS, Vol. 20/3, 1989, S. 489-514.
- Mascaranhas, B., Coping With Uncertainty in International Business, in: JIBS, Nr. 3, 1982, S. 87-98.
- Mazanec, J., Scheuch, F. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Wien 1984.
- Meffert, H. (Hrsg.), Lexikon der aktuellen Marketing-Begriffe, Wien 1994.
- Meffert, H. (Hrsg.), Verkehrsdienstleistungsmarketing – Marktorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Bahn AG, Wiesbaden 2000.
- Meffert, H., Althans, J., Internationales Marketing, Stuttgart 1982.
- Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen – Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen, Dokumentationspapier Nr. 112, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1997.
- Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Kostenstruktur und Fixkostenmanagement als Herausforderungen an die Unternehmensflexibilität, Dokumentationspapier Nr. 111, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1997.
- Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Privatisierung öffentlicher Unternehmen – neue Anforderungen an die Führung, Dokumentationspapier Nr. 83, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1994.
- Meffert, H., Bolz, J., Globale Wettbewerbsstrategien und länderübergreifende Integration – Status und Entwicklungsperspektiven, Arbeitspapier Nr. 70, Wis-

senschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1992.

- Meffert, H., Bolz, J., Globalisierung des Marketing bei internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 657-683.
- Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, 3. Auflage, Stuttgart u.a. 1998.
- Meffert, H., Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998.
- Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 3. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Meffert, H., DBW-Sichwort: Corporate Identity, in: DBW, Vol. 51/6, 1991, S. 817-819.
- Meffert, H., Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaft – Leitbild für die Handelshochschule Leipzig (HHL), in: Meffert, H., Gisholt, O. (Hrsg.), Managementperspektiven und Managementausbildung, Leipzig 1997, S. 4-21.
- Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketinglehre, in: Kortzfleisch, G.V. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 167-187.
- Meffert, H., Die virtuelle Unternehmung: Perspektiven aus Sicht des Marketing, in: Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 115-141.
- Meffert, H., Gisholt, O. (Hrsg.), Managementperspektiven und Managementausbildung, Leipzig 1997.
- Meffert, H., Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, in: DBW, Vol. 49/4, 1989, S. 445-463.
- Meffert, H., Hafner, K., Unternehmenskultur und marktorientierte Unternehmensführung: Bestandsaufnahme und Wirkungsanalyse, Arbeitspapier Nr. 35 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1986.
- Meffert, H., Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich – Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Belz, C., Bieger, T. (Hrsg.), Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen 2000, S. 504-519.
- Meffert, H., Kimmeskamp, G., Industrielle Vertriebssysteme im Zeichen der Handelskonzentration, in: Absatzwirtschaft, Nr. 3, 1983, S. 214-231.
- Meffert, H., Kundendienstpolitik: Eine Bestandsaufnahme zu einem komplexen Marketinginstrument, in: Marketing ZEP, Vol. 9/2, 1987, S. 93-102.

- Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, in: ZfB, Nr. 8, 1986, S. 689-712.
- Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, Arbeitspapier Nr. 123, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1986.
- Meffert, H., Marketing Theory, in: Grochla, E. et al. (Hrsg.), Handbook of German Business Management, Stuttgart 1990, Sp. 1427-1443-
- Meffert, H., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden 1998.
- Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, Vol. 54/4, 1994, S. 519-541.
- Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – State of the Art und Entwicklungsperspektiven, in: Meffert, H., Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 955-982.
- Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Arbeitspapier Nr. 78, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1993.
- Meffert, H., Marktorientierte Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen lokalen Bedürfnissen und globaler Effizienz, Beitrag zur Vorbereitung auf den Themenkreis Globalisierung im Rahmen der St. Gallener Forschungsgespräche zur 100-Jahr-Feier, St. Gallen 1998.
- Meffert, H., Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing, in: DBW, Vol. 37, 1977, S. 433-446.
- Meffert, H., Meurer, J., Internationales Marketing im neuen Europa, in: Der Markt, Vol. 32/4, 1993, S. 220-230.
- Meffert, H., Netzer, F., Formen strategischer Netzwerke und Implikationen für das Marketing, Arbeitspapier Nr. 109, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1997.
- Meffert, H., Netzer, F., Strategische Allianzen im internationalen Luftverkehr, in: Zentes, J., Swoboda, B. (Hrsg.), Fallstudien zum internationalen Management: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden 2000, S. 245-260.
- Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich, in: Meffert, H. (Hrsg.), Verkehrsdienstleistungsmarketing – Marktorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Bahn AG, Wiesbaden 2000, S. 135-150

- Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H., Marketing von Verkehrsleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG, Arbeitspapier Nr. 123, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1998.
- Meffert, H., Perspektiven des Marketing im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung, in: Der Markenartikel, Nr. 10, 1986, S. 442-450.
- Meffert, H., Poes, C., Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: Marcharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 253-265.
- Meffert, H., Voraussetzungen und Implikationen von Globalisierungsstrategien, in: Meffert, H. (Hrsg.), Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 266-288.
- Meffert, H., Wettbewerbsstrategien auf globalen Märkten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 5, 1991, S. 399-415.
- Meffert, H., Wettbewerbsstrategische Aspekte der Globalisierung – Status und Perspektiven der länderübergreifenden Integration, in: Haller, M. (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern u.a. 1992, S. 23-47.
- Meffert, H., Wolter, F., Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich – Bestandsaufnahme und Perspektiven, Arbeitspapier Nr. 136, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 2000.
- Meffert, H., Zur Typologie internationaler Marketingstrategien – Ein situativer Ansatz, in: Thexis 2/1985, 1985, S. 3-7.
- Meissner, H.G., Strategisches internationales Marketing, 2. Auflage, München u.a. 1995.
- Meissner, H.G., Winkelgrund, R., Internationales Marketing als Herausforderung deutscher Unternehmen, in: Marketing ZFP, Nr. 2, 1982, S. 115-121.
- Mengele, J., Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing, Wiesbaden 1994.
- Meurer, C., Strategisches internationales Marketing für Dienstleistungen, Frankfurt am Main 1993.
- Meyer, A. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998.
- Meyer, A., Blümelhuber, C., No Frills! Service-Konzepte ohne Wildwuchs und Schnickschnack, in: Absatzwirtschaft, Vol. 38, S. 30-40.
- Meyer, A., Blümelhuber, Christian, Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, in: Meffert, H., Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 375-404.

- Meyer, A., Dornach, F. (Hrsg.), Kundenmonitor Deutschland - Qualität und Kundenorientierung, Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2000, 2000.
- Meyer, A., Dornach, F. (Hrsg.), Kundenmonitor Deutschland – Qualität und Kundenorientierung, Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2000, 2000
- Meyer, M., Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung, Berlin 1987.
- Meyer, M., Ökonomische Organisation der Industrie: Netzwerkkarrangements zwischen Markt und Unternehmung, Wiesbaden 1995.
- Mezyk, A., Heimerl, G., Hennige, K., Polnischer Schienenverkehr im liberalisierten Markt, in: Internationales Verkehrswesen, Vol. 51/1-2, 1999, S. 31-35.
- Michel, U., Wertorientiertes Management Strategischer Allianzen, München 1996.
- Miller, D., Dröge, C., Toulouse, J.M., Strategic Process and Content as Mediators Between Organizational Context and Structure, in: Academy of Management Journal, Vol. 31/3, 1988, S. 544-569.
- Miller, D., Friesen, P.H., Strategy-Making and Environment: The Third Link, in: Strategic Management Journal, Vol. 4, 1983, S. 221-235.
- Mills, P. K., Margulies, N., Towards a Core Typology of Service Organizations, in: AMR, Vol. 5/2, 1980, S. 255-265.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., Ghoshal, S., The Strategy Process (Revised European Edition), Englewood Cliffs 1998.
- Mintzberg, H., The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs 1979.
- Moon, C.H., The Choice of Entry Mode and Theories of Foreign Direct Investment, in: Journal of Global Marketing, Vol. 11/2, 1997, S. 43–64.
- Morrison, A.J., Roth, K., International Business-Level Strategy: The Development of a Holistic Model, in: Negandhi, A..R., Savara, A. (Hrsg.), International Strategic Management, Lexington, 1989, S. 29-51.
- Mösslang, A.M., Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen: Empirische Relevanz, Systematisierung, Gestaltung, Wiesbaden 1995.
- Moxon, R.W., Geringer, J.M., Multinational Ventures in the Commercial Aircraft Industry, in: The CWB, Nr. 2, 1985, S. 55-62.
- Müller, S., Gelbrich, K., Interkulturelle Kompetenz und Erfolg im Auslandsgeschäft: Status quo der Forschung, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 21, 1999.
- Müller, S., Kornmeier, M., Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes – Der in der deutschsprachigen Literatur dokumentierte Erkenntnisstand, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 3, Dresden 1995.

- Müller, S., Kornmeier, M., Internationales Marketing im Spannungsfeld kultureller Einflussfaktoren, in: Der Markt, Vol. 34/3, 1995, S. 147-158.
- Müller, S., Kornmeier, M., Internationalisierung von klein- und mittelständischen Unternehmen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.), Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, München 2000, S. 59-87.
- Müller, S., Kornmeier, M., Mentale Eintrittsbarrieren: Subjektive Einflüsse auf Art und Weise der präferierten Markteintrittsstrategie, in: Oelsnitz, D.v.d. (Hrsg.), Markteintritts-Management: Probleme, Strategien, Erfahrungen, Stuttgart 2000, S. 13-42.
- Müller, S., Kornmeier, M., Mentale Eintrittsbarrieren: Subjektive Einflüsse auf Art und Weise der präferierten Markteintrittsstrategie, in: von der Oelsnitz, D. (Hrsg.), Markteintritts-Management: Probleme, Strategien, Erfahrungen, Stuttgart 2000, S. 13-24.
- Müller, S., Kornmeier, M., Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 71-101.
- Müller-Stewens, G., Lechner, C., Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 231-252.
- Münz, R., Mehr Wettbewerb im Luftverkehr – EG-Liberalisierung als Vorbild?, in: DVWG (Hrsg.), 10 Jahre Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa – Eine Bestandsaufnahme, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft (DVWG), B215, Bergisch-Gladbach 1998, S. 19-34.
- Nalebuff, B., Brandenburger, A., Coopetition – Kooperieren, konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt a.M. und New York 1996.
- Negandhi, A.R., Savara, A. (Hrsg.), International Strategic Management, Lexington, 1989.
- Nelson, P., Information and Consumer Behavior, in: JPE, Vol. 78/2, 1970, S. 311-329.
- Netzer, F., Strategische Allianzen im Luftverkehr: Nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung, Frankfurt am Main u.a. 1999.
- o.V., Auf Europas Schienenin die Zukunft, in: Westfälische Nachrichten vom 05.07.2001, S. 2.
- o.V., Bahnallianzen notwendig für erfolgreichen Wettbewerb, in: FAZ vom 05.10.2001, S. W20.
- o.V., Behörde soll Netzzugang regulieren, in: DVZ vom 18.09.2001, S. 1.
- o.V., Bodewig Takes the Separation Plunge, in: IRJ, Nr. 4, 2001.

- o.V., British Refranchising Attracts Foreign Bidders, in: IRJ, Nr. 10, 2000, S. 4.
- o.V., Commission Proposes „Controlled Competition“ Regulation, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 7/8, 2000, S. 1f.
- o.V., Czech split revived, in: International Railway Gazette, Nr. 4, 2001.
- o.V., Der französische Hochgeschwindigkeitszug TGV fährt seit 20 Jahren, in: FAZ vom 22.09.2001, S. 14.
- o.V., Edelaraudtee Sold to GB, in: International Railway Gazette, Nr. 1, 2001.
- o.V., Ein wettbewerbsfähiges Bahnsystem für den paneuropäischen Raum, in: Rail International, Nr. 3, 2000, S. 40f.
- o.V., Eisenbahnpaket verabschiedet, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 1, 2001, S. 4.
- o.V., Endstation für die „Eurobahn“, in: Rheinische Post vom 20.01.2001, S. 3.
- o.V., EU to Enforce Separation Within Two Years, in: International Railway Journal, Nr. 3, 2001, S. 2.
- o.V., Frankreich stellt die Weichen nur in eine Richtung – Liberalisierung des Eisenbahnverkehrs beschäftigt EU-Ministerrat – Paris bremst, in: Frankfurter Rundschau vom 09.12.1999, S. W13.
- o.V., Gemeinsame Charakteristiken für Hochgeschwindigkeitsbahn, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 6, 2001, S. 4-5.
- o.V., Kaum Wettbewerb auf der Schiene, in: DVZ vom 21.08.2001, S. 1.
- o.V., Keine Spur von Wettbewerb auf Großbritanniens Schienen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13.12.2000, S. W18.
- o.V., Kommission will Netz in der DB-Holding lassen, in: DVZ vom 28.08.2001.
- o.V., Konkurrenz für Bahn im Fernverkehr, in: Handelsblatt vom 30.11.2000, S. 20.
- o.V., Kontrollierter Wettbewerb: divergierende Ansichten, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 4, 2001, S. 3-4.
- o.V., Kontrollierter Wettbewerb: Was ist mit „Artikel 7“, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 7/8, 2000, S. 3f.
- o.V., Mehdorn: Bahnöffnung in ganz Europa notwendig, in: Eurailpress vom 27.03.2001.
- o.V., Mehr Verkehr auf die Schiene, in: DVZ vom 17.12.1998, S. 1.
- o.V., Mit Allianzen auf den Spuren der Lufthansa, in: Ruhr-Nachrichten vom 03.07.2001, S. PO3.
- o.V., Mitarbeiter der italienischen Bahn streiken am Wochenende, in: ddp vom 21.09.2001.
- o.V., Osteuropa – Staatsbahnen 1999 mit Rekordverlusten, in: DVZ vom 18.01.2000, S. 9.

- o.V., Parliament Opposes Council Compromise in Rail Liberalisation, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 7/8, 2000, S. 3f.
- o.V., Personenverkehr bleibt außen vor, in: UITP (Hrsg.), EU Express, Nr. 11, 2000, S. 2f.
- o.V., SNCF Intends to be a Leading Player in Europe, in: IRJ, Nr. 6, 2000.
- o.V., Streik legt Bahn in Frankreich komplett lahm, in: Berliner Zeitung vom 06.04.2001, S. 31.
- o.V., Strikes Force SNCF to Scrap Reforms, in: IRJ, Nr. 5, 2001, S. 4.
- o.V., TEE Alliance Plans Tilting Fleet, in: International Railway Gazette, Nr. 7, 2000.
- o.V., TEE-Alliance schreibt neue Züge aus, in: Eurailpress vom 28.03. 01, 2001.
- o.V., TGV Méditerranée Opens for Business, in: Railway Gazette International, Nr. 7, 2001, S. 449.
- o.V., Wie ein Löwe kämpft Vorstandchef Mehdorn um die Schienenstrecken – Bahnreform sorgt kaum für mehr Wettbewerb – DB Konzern hält Netztochter an kurzer Leine, in: Frankfurter Rundschau vom 13.12.2000, S. W14.
- O'Grady, S., Lane, H.W., The Psychic Distance Paradox, in: JIBS, Vol. 27/2, 1996, S. 309-333.
- Oesterle, M.-J., Probleme und Methoden der Joint Venture-Erfolgsbewertung, in: ZfB, Vol. 65/9, 1995, S. 987-1004.
- Oppenländer, K.H., Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 209-230.
- Orr, D., The Determinants of Entry: A Study of the Canadian Manufacturing Industries, in: Review of Economic and Statistic, 1974, S. 58-66.
- Ott, M.C., Virtuelle Unternehmensführung: Zukunftsweisender Ansatz im Wettlauf um künftige Markterfolge, in: Office Management, Nr. 4, 1996, S. 14-17
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., Toward a Theory of International New Ventures, in: JIBS, Vol. 25/1, 1994, S. 45-64.
- Paliwoda, S.J. (Hrsg.), New Perspectives on International Marketing, London 1991.
- Pällmann, W., Eisenbahnen im Wettbewerb, in: ETR, Vol. 48/1-2, 1999, S. 9-11.
- Pan, Y., Li, S., Tse, D.K., The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share, in: Journal of International Business Review, Vol. 30/1, 1999, S. 81-104.
- Papadopoulos, N., Denis, H.-E., Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection, in: IMR, Vol. 5/3, 1988, S. 38-51.
- Patterson, P.G., Cicic, M., Shoham, A., A Temporal Sequence Model of Satisfaction and Export Intentions of Service Firms, in: Journal of Global Marketing, Vol. 10/4, 1997, S. 23-43.

- Patterson, P.G., de Ruyter, K., Wetzels, M., Modelling Firms Propensity to Continue Service Exporting: A Cross-Country Analyses, in: *International Business Review*, Vol. 8/ 1999, S. 351-365.
- Paul, T. (1998): *Globales Management von Wertschöpfungsfunktionen*, Wiesbaden 1998.
- Pausenberger, E. (Hrsg.), *Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung*, Stuttgart 1981.
- Pausenberger, E., Nöcker, R., Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, in: *ZfbF*, Nr. 6, 2000, S. 393-412.
- Pausenberger, E., Unternehmenszusammenschlüsse, in: Wittmann, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Band 3, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 4436-4448.
- Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, London 1959.
- Perlitz, M., *Internationales Management*, 4. Auflage, Stuttgart u.a. 2000.
- Perlitz, M., Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 441-457.
- Perlmutter, H.V., L'entreprise Internationale – Trois Conceptions, in: *Revue Economique et Sociale*, Vol. 23, 1965, S. 151-169.
- Perlmutter, H.V., The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: *CWB*, Vol. 4, 1969, S. 9-18.
- Perrey, J., Nutzenorientierte Marktsegmentierung im Verkehrsdienstleistungsbe-
reich: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing, in: Meffert, H.
et al., *Verkehrsdienstleistungsmarketing, Marktorientierte Unter-
nehmensführung bei der Deutschen Bahn AG*, Wiesbaden 2000, S. 57-118.
- Perrey, J., Nutzenorientierte Marktsegmentierung: Ein integrativer Ansatz zum Ziel-
gruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden 1998.
- Peters, T., Waterman, R., *In Search of Excellence*, New York 1982.
- Pfeil, E., *Deutsche Direktinvestitionen in den USA*, Frankfurt a.M. 1981.
- Pfohl, H.-C., Large, R., Internationale Geschäftsbeziehungen und Transforma-
tionskrise in Mittel- und Osteuropa, in: *DBW*, Vol. 56/2, 1996, S. 185-
202.
- Pfohl, H.-C., *Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen*, Berlin
und New York 1977.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T., *Die grenzenlose Unternehmung: Informati-
on, Organisation und Management*, Wiesbaden 1996.
- Porter, M.E. (Hrsg.), *Competition in Global Industries*, Boston 1986.
- Porter, M.E., *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Kon-
kurrenten*, 10. Auflage, Frankfurt a.M. und New York 1999.

- Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt a.M. und New York 1999.
- Prahalad, C.K., Doz, Y.L., The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, New York 1987.
- Prahalad, C.K., The Strategic Process in a Multinational Corporation, Boston 1975.
- Prescott, J.E., Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 29/2, 1986, S. 329-346.
- Prognos (Hrsg.), Trendletter Nr. 3, 2000.
- Prognos, Analyse und Prognose der Entwicklung der Wirtschaftsstruktur in Osteuropa (Osteuropamix), Analyse im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums, Basel 2000.
- Prognos, European Transport Report: 22 Western and Eastern European Countries 1998-2000-2010, Analysis and Forecasts, Basel 2000.
- Prognos, Netzzugang und Trassenpreisbildung im westeuropäischen Schienenverkehr, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums, Basel 2000.
- Prognos, Short-term Trends in the European Transport Market, in: Prognos-Trendletter, Nr. 3/99, 1999.
- Pues, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in osteuropäischen Märkten, Arbeitspapier Nr. 87, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1994.
- Pues, C., Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, Wien 1994.
- Quack, H., Internationales Marketing: Entwicklung einer Konzeption mit Praxisbeispielen, München 1995.
- Raffée, H., Fritz, W., Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich, in: ZfB, Vol. 11, 1991, Sp. 1211-1226.
- Raffée, H., Kreutzer, R., Ansätze zur Erfassung von Länderrisiken in ihrer Bedeutung für Direktinvestitionsentscheidungen, in: Katzfleisch, C., Kaluza, B. (Hrsg.), Internationale und nationale Problemfelder der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1984, S. 27-63.
- Rall, W., Flexible Formen internationaler Organisations-Netze, in: Schmalenbach-Gesellschaft e.V. (Hrsg.), Internationalisierung der Wirtschaft: Eine Herausforderung an Betriebswirtschaft und Unternehmenspraxis, Kongress-Dokumentation des 46. Deutschen Betriebswirte-Tags, 1992, S. 31ff.
- Ramaswamy, K., Kroeck, K.G., Renforth, W., Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: a Comment, in: JIBS, Vol. 27/1, 1996, S. 167-177.

- Reichheld, F.F., Sasser, W.E., Zero Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: HM, Vol. 13/4, 1991, S. 108-116.
- Reid, S., The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, in: JIBS, Vol. 12/3, 1982, S. 101-112.
- Reis, T., Globales Marketing im Dienstleistungssektor: Determinanten – Ansatzpunkte – Erfolgsträchtigkeit, Wiesbaden 1999.
- Remmerbach, K.-U., Markteintrittsentscheidungen – Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspekts, Wiesbaden 1988.
- Riddle, D.I., Leveraging Cultural Factors in International Service Delivery, in: Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, Massachusetts 1987, S. 297-322.
- Riehle, W., Ziele, Formen und Erfolgsmerkmale Strategischer Allianzen, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 579-605.
- Rinke, A., SNCF-Chef warnt vor Vergeltung für französische Marktabschottung, in: Handelsblatt vom 22.06.2001, S. 16.
- Rodi, H., Effizienz im Schienenverkehr, Göttingen 1996.
- Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, Massachusetts 1987.
- Root, F.R., Foreign Market Entry Strategies, New York 1987.
- Root, F.R., Visudtibhan, Kanoknart (Hrsg.), International Strategic Management: Challenges and Opportunities, Washington u.a. 1992.
- Rosson, P.J., Reid, S.D. (Hrsg.), Managing Export Entry and Expansion Concepts and Practices, New York 1987.
- Roxin, J., Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie, Wiesbaden 1992.
- Rüttinger, R., Unternehmenskultur: Erfolge durch Vision und Wandel, Düsseldorf und Wien 1986.
- Sabi, M., An Application of the Theory of Foreign Direct Investment to Multinational Banking in LDCs, in: JIBS, Vol. 19/3, 1988, S. 433-447.
- Schanz, C., Organisationsgestaltung, 2. Auflage, München 1994.
- Schiemenz, B., Schönert, O., Anforderungen an Informations- und Kommunikationssysteme im internationalen Unternehmensverbund, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 923-949.
- Schleusener, M., Wettbewerbsorientierte Nutzenpreise: Preisbestimmung bei substituierbaren Verkehrsdienstleistungen, Wiesbaden 2001.

- Schlesinger, L.A., Heskett, J.L., The Service-Driven Service Company, in: HBR, Vol. 69/5, 1991, S. 71-81.
- Schmalenbach-Gesellschaft e.V. (Hrsg.), Internationalisierung der Wirtschaft: Eine Herausforderung an Betriebswirtschaft und Unternehmenspraxis, Kongress-Dokumentation des 46. Deutscher Betriebswirte-Tags, 1992.
- Schmidt, S., Strategische Allianzen im Luftverkehr – Erfolgsorientiertes Management europäischer Flug-Carrier, Trier 1993.
- Schneider, D.J.G., Distributionspolitik und Vertriebswege bei internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 736-755.
- Schneider, D.J.G., Müller, R.U., Datenbankgestützte Marktselektion: Eine methodische Basis für Internationalisierungsstrategien, Stuttgart 1989.
- Schneider, H., Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl: Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, Dissertation Universität Münster, Frankfurt a.M. u.a. 1999.
- Schneider, J., Die Privatisierung der Deutschen Bundes- und Reichsbahn: Institutioneller Rahmen – Wertkettenorientiertes Synergiekonzept – Analyse der Infrastrukturgesellschaft, Wiesbaden 1995.
- Schnell, M.C.A., Europäischer Luftverkehr- Liberalisierung aus Sicht der Airlines, in: Internationales Verkehrswesen, Vol. 51/10, 1999, S. 454-457.
- Schoenecker, T.S., Cooper, A.C., The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study, in: SMJ, Vol. 19, 1998, S. 1127-1143.
- Schoppe, S.G. (Hrsg.) (1994): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München und Wien 1994.
- Schoppe, S.G. (Hrsg.), Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München 1994.
- Schröder, A., Management virtueller Unternehmungen: Organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen, Frankfurt a.M. und New York 1996.
- Schreyögg, G., Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern und Stuttgart 1978.
- Schwalbach, M., Die Trassenpreissysteme in Europa, in: Internationales Verkehrswesen, Vol. 50/10, 1998, S. 476-481.
- Schwalbach, M., Wettbewerb auf der Schiene – Die Vergabe von Fahrplantrassen nach der Bahnreform, Mainz 1996.
- Schwamborn, S., Strategische Allianzen im internationalen Marketing: Planung und portfolioanalytische Beurteilung, Wiesbaden 1994.

- Scott, W.R., Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a.M. 1986.
- Segler, K., Basisstrategien im internationalen Marketing, Mannheim 1986.
- Segler, T., Situative Organisationstheorie – Zur Fortentwicklung von Konzeption und Methode, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 227-272.
- Seifert, W., Das SBB-Projekt „Bahn 2000“ kommt auch dem Güterverkehr zugute, in: DVZ vom 02.10.2001, S. 9.
- Sharma, D.D., Overseas Market Entry Strategy: The Technical Consultancy Firms, in: Journal of Global Marketing, Vol. 2/2, 1989, S. 89-110.
- Shetty, Y.K., Managing the Multinational Corporation: European and American Styles, in: mir, Vol. 19/3, 1979, S. 39-48.
- Siefke, A., Zufriedenheit mit Dienstleistungen: Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis, Frankfurt a.M. u.a. 1998.
- Simon, H., Markteintrittsbarrieren, in: Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1441-1453.
- Simon, H., Preismanagement: Analyse – Strategie – Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 1992.
- Simon, H., Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart 1988.
- Simyar, F., Kamal, A., Export Entry and Expansion Strategies: The People's Republic of China, in: Rosson, P.J., Reid, S.D. (Hrsg.), Managing Export Entry and Expansion Concepts and Practices, New York 1987, S. 222-238.
- Staehele, W.H., Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftlehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftlehre, Bern 1976, S. 33-50.
- Staehele, W.H., Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage, München 1991.
- Stauss, B., Internationales Dienstleistungsmarketing, in: Hermanns, A., Wissmeier, U.K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995, S. 437-474.
- Stauss, B., Markteintrittsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing, in: Thesis, 1994/3, S. 10-16.
- Stauss, B., Schulze, H.S., Internes Marketing, in: ZfP, Vol. 12/3, 1990, S. 149-158.
- Staw, B.M., The Escalation of Commitment to a Course of Action, in: AMR, Vol. 6, 1981, S. 577-587.
- Steffenhagen, H., Der Strategiebegriff in der Marketingplanung: Ein literaturkritisch gestützter Vorschlag zur Verwendung des Ausdrucks „Marketing-

- Strategie“, Arbeitspapier Nr. 29 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster 1982.
- Stein, I., Die Theorien der Internationalen Unternehmung, in: Schoppe, S.G. (Hrsg.), Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München 1994, S. 49-153.
- Steinmann, H., Kumar, B.N., Dolles, H., Eintritts- und Führungsstrategien deutscher Unternehmen in Japan, in: Kumar, B.N., Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, S. 995-1011.
- Stobaugh, R.B., How to Analyse Foreign Investment Climates, in: HBR, Nr. 5, 1969, S. 100-108.
- Stockmann, U., Thema Europa – Europäische Verkehrspolitik – Strategien für ein integriertes Verkehrssystem, Bonn 1998.
- Stonehouse, G. et al., Global and Transnational Business, Chichester u.a. 2000.
- Stopford, J.M., Wells, L.T., Strategy and Structure of Multinational Enterprise, London 1972.
- Strebel, H., Scoring-Modelle im Lichte neuer Gesichtspunkte zur Konstruktion praxisorientierter Entscheidungsmodelle, in: Der Betrieb, 1978, S. 2181-2186.
- Swoboda, B., Dynamische Prozesse der Internationalisierung – Synopse konzeptioneller Überlegungen und empirischer Ergebnisse, in: Marketing- und Management-Transfer, Zeitschrift des Instituts für Handel und Internationales Marketing der Universität des Saarlandes, Oktober 2000, S. 3-12.
- Sydow, J., Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden 1993.
- Sydow, J., Unternehmensnetzwerke, Düsseldorf 1991.
- Symonds Group Limited, Study of the Magnitude of Network Effects in the Trans-European Railway Network, Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, DG II, Brüssel 1999.
- Szozda, T., Entwicklungstendenzen des Eisenbahnverkehrs in den OSShD-Mitgliedsländern, in: RI, Vol. 32/6-7, 2001, S. 82-85.
- Taucher, G., Der dornige Weg strategischer Allianzen, in: Harvard Manager, Nr. 3, 1988, S. 86-91.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capability and Strategic Management, in: SMJ, Vol. 18/7, 1997, S. 509-534.
- Terpstra, V., Sarathy, R., International Marketing, 5. Auflage, New York 1991.
- Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995.

- Tietz, B., Zentes, J. (Hrsg.), *Ost-Marketing*, Düsseldorf u.a. 1993.
- TNS, *Verkehrspotenzial einer neuen Schnellbahnverbindung zwischen Frankreich und Luxemburg, Deutschland und der Schweiz*, Studie im Auftrag von DB, SNCF, SBB und CFL, 2000.
- Tornroos, J.A., *Relation Between the Concept of Distance and International Industrial Marketing*, in: Paliwoda, S.J. (Hrsg.), *New Perspectives on International Marketing*, London 1991.
- Tse, D.K., Pan, Y., Au, K.Y., *How MNCs Chose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 28/4, 1997, S. 779-805.
- Tümpen, M., *Strategische Frühwarnsysteme für politische Auslandsrisiken*, Wiesbaden 1987.
- UIC (Hrsg.), *Bericht über die technische Harmonisierung*, Paris 1999.
- UIC (Hrsg.), *Hochgeschwindigkeit auf Schienen: Erfolge und Perspektiven*, Paris 2000.
- UIC (Hrsg.), *Hochgeschwindigkeitslinien in der Welt*, Studie der UIC High-Speed-Division, Paris 1999.
- UIC, *Infrastructure Charges*, unveröffentlichte Ergebnisse der Studie Péage III – Working Group A, Paris 2001.
- Ulrich, H. (Hrsg.), *Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre*, Bern 1976.
- Ulrich, P., Fluri, E., *Management*, 7. Auflage, Bern u.a. 1995.
- Ungefulg, H.-G., *Schwellenangst vorm Wettbewerb?*, in: *fwz spezial*, Nr. 7, 1999.
- van de Velde, D. (Hrsg.), *Changing Trains – Railway Reform and the Role of Competition: The Experience of six Countries*, Hants 1999.
- VCD (Hrsg.), *Der große Bahn-Test*, Bonn 2001.
- Verkehrsclub Deutschland e.V. (Hrsg.), *Der große Bahntest 2000*, Bonn 2001.
- Vieregg, M., *Effizienzsteigerung im Schienenpersonenfernverkehr*, München 1995.
- von der Oelsnitz, D. (Hrsg.), *Markteintritts-Management: Probleme, Strategien, Erfahrungen*, Stuttgart 2000.
- von Wrangel, N., *Globalisierungstendenzen im internationalen Luftverkehr: Entwicklung der Regulierung und Liberalisierung unter Berücksichtigung strategischer Allianzen und des Code-Sharing*, Frankfurt a.M. u.a. 1999.
- Wagner, W., *Personenverkehr der Deutschen Bundesbahn*, Hannover 1991.
- Weiger, U., *Grenzenloser Eisenbahnverkehr in einem Europa ohne Grenzen?*, in: *Eisenbahn-Revue*, Nr. 5, 1997, S. 181-190.
- Weinstein, A., *Market Segmentation. Using Demographics, Psychographics and Other Niche Marketing Techniques to Predict and Model Customer Behavior*, 2. Auflage, Chicago 1994.

- Weinstein, A.K., Foreign Investments by Service Firms: The Case of Multinational Advertising Agencies, in: JIBS, Nr. 1, 1977, S. 83-92.
- Weiss, C.A., Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien: Eine transaktionskostenorientierte Analyse, Wiesbaden 1996.
- Weiss, S.E., Creating the GM-Toyota Joint-Venture: A Case in Complex Negotiation, in: CWB, Nr. 2, 1987, S. 23-37
- Welge, M. K., Al-Laham, A., Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategischen Allianzen, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 553-578.
- Welge, M.K., Böttcher, R., Globale Strategien und Probleme ihrer Implementierung, in: DBW, Vol. 51/4, 1991, S. 435-454.
- Welge, M.K., Globales Management, in: Welge, M.K., Globales Management – Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart 1990.
- Welge, M.K., Holtbrügge, D., Internationales Management, Landsberg/Lech 1998.
- Welge, M.K., Koordinations- und Steuerungsinstrumente, in: Macharzina, K., Welge, M.K., Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1182-1191.
- Welge, M.K., Management in deutschen multinationalen Unternehmungen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1980.
- Westerhoff, H.-D., Zum Problem der deutschen Direktinvestitionen, Diskussionsbeiträge aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Nr. 76 der Universität Essen, Essen 1990.
- White, R.E., Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, in: SMJ, Nr. 7/3, 1986, S. 217-231.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C., Welch, L.S., Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization, in: JIBS, Nr. 9, S. 47-58.
- Wieselhuber, N., Strategische Marketingplanung, in: Wieselhuber, N., Töpfer, A. (Hrsg.), Handbuch strategisches Marketing, Landsberg 1984, S. 67-86.
- Wieselhuber, N., Töpfer, A. (Hrsg.), Handbuch strategisches Marketing, Landsberg 1984.
- Williams, G., Airline Industry and the Impact of Deregulation, 2. Auflage, Vermont 1996.
- Willoughby, C., Anderson, P., ECA Railways: Trends, Prospects, and Challenges, in: The World Bank, Europa and Central Asia Region, Washington D.C. 1999.
- Wind, Y., Perlmutter, H., On the Identification of Frontier Issues in Multinational Marketing, in: Columbia Journal of World Business, Nr. 4, 1997, S. 131-139.

- Windisch, R. (Hrsg.), *Privatisierung natürlicher Monopole im Bereich von Bahn, Post und Telekommunikation*, Tübingen 1987.
- Windisch, R., *Privatisierung natürlicher Monopole: Theoretische Grundlagen und Kriterien*, in: Windisch, R. (Hrsg.), *Privatisierung natürlicher Monopole im Bereich von Bahn, Post und Telekommunikation*, Tübingen 1987, S. 1-146.
- Winsted, K.F., Patterson, P.G., *Internationalization of Services: The Service Exporting Decision*, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 12/4, 1998, S. 294-311.
- Winter, P., *Projekte für den grenzenlosen Bahnverkehr*, in: *Neue Zürcher Zeitung* vom 09.05.2001, S. 53.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, *Bahnstrukturreform in Deutschland – Empfehlungen zur weiteren Entwicklung*, Berlin 1997.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, *Steigerung der Leistungsfähigkeit der Bahn*, Berlin 1998.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, *Verkehrspolitische Handlungserfordernisse für den EU-Beitritt von MOE-Ländern*, Berlin 2001.
- Wittkamp, K., *Köln-Paris: Im Zug bald schneller durch Belgien*, in: *Kölner Stadt-Anzeiger* vom 29.05.2001, S. R9.
- Wittmann, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Band 3, 5. Auflage, Stuttgart 1993.
- Wohlgemuth, A.C., *Führung im Dienstleistungsbereich – Interaktionsintensität und Produktionsstandardisierung als Basis einer neuen Typologie*, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Vol. 58/5, 1989, S. 339-345.
- Wolf, D., *Die Rolle des Bundeskartellamtes auf deregulierten Verkehrsmärkten*, in: DVWG (Hrsg.), *Wettbewerbspolitik in deregulierten Märkten – Interventionismus oder Laissez Faire?*, Schriftenreihe der DVWG, B199, Bergisch-Gladbach 1997, S. 117-132.
- Wölke, P., *Wettbewerbspolitische Rahmenbedingungen und ihre Implikationen für die Marktbearbeitung im europäischen Schienenpersonenverkehr*, unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Münster, Münster 1999.
- Woratschek, H., *Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht*, in: *Der Markt*, Vol. 35/136, 1996, S. 59-71.
- Wörner, H., *Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl*, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 195-207.
- Yip, G.S., *Barriers to Entry*, Lexington 1982.
- Yip, G.S., *Gateways to Entry*, in: *HBR*, Nr. 5, 1982, S. 85-92.

- Yip, G.S., Do American Businesses Use Global Strategy?, Working Paper, Report Nr. 91-101, Marketing Science Institute, Cambridge 1991.
- Yip, G.S., Global Strategy...In a World of Nations?, in: SMR, Nr. 3, 1989, S. 29-41.
- Yip, G.S., Patterns and Determinants of Global Marketing, in: Journal of Marketing Management, Vol. 13, 1997, S. 153-164.
- Yip, G.S., Total Global Strategy – Managing for Worldwide Competitive Advantage, Englewood Cliffs 1992.
- Yu, C.-M., Kiyohiko, I., Oligopolistic Reaction of Foreign Direct Investment: The Case of the U.S. Tire and Textile Industries, in: Journal of Business Studies, Vol. 19/3, 1988, S. 449-460.
- Zangemeister, C., Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Auflage, München 1976.
- Zeithaml, V.A., Varadarajan, P., Zeithaml, C.P., The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing, in: EJM, Vol. 22/7, 1988, S. 37-63.
- Zentes, J., Eintritts- und Bearbeitungsstrategien für osteuropäische Konsumgütermärkte, in: Tietz, B., Zentes, J. (Hrsg.), Ost-Marketing, Düsseldorf u.a. 1993, S. 63-104.
- Zentes, J., Erfolgreiche Unternehmensführung in Osteuropa, Vortrag anlässlich des Workshops „Marketing und Unternehmensführung in Osteuropa“ am 18.11.1993 in Münster, 1993.
- Zentes, J., Swoboda, B. (Hrsg.), Fallstudien zum internationalen Management: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden 2000.
- Zentes, J., Swoboda, B., Grundbegriffe des internationalen Managements, Stuttgart 1997.
- Zou, S., Andrus, D.M., Norwell, D.W., Standardization of International Marketing Strategy by Firms From a Developing Country, in: IMR, Vol 15/5, 1998, S. 333-356.

SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.
- Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.
- Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.
- Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunkspots. 1988.
- Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.
- Band 17 Bernd Büker: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.
- Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.

- Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.
- Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.
- Band 21 Simone Frömbling. Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen. 1993.
- Band 22 Marcus Poggenpohl: Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen. 1994.
- Band 23 Kai Bauche: Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten. Dargestellt am Beispiel von Personal Computern. 1994.
- Band 24 Ewald Werthmüller: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemaking. 1995.
- Band 25 Nicolaus Müller: Marketingstrategien in High-Tech-Märkten. Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflußfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen. 1995.
- Band 26 Nicolaus Henke: Wettbewerbsvorteile durch Integration von Geschäftsaktivitäten. Ein zeitablaufbezogener wettbewerbsstrategischer Analyseansatz unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationssystemen (KIS). 1995.
- Band 27 Kai Laakmann: *Value-Added Services* als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung. 1995.
- Band 28 Stephan Wöllenstein: Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen. Eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel. 1996.
- Band 29 Michael Szeliga: Push und Pull in der Markenpolitik. Ein Beitrag zur modellgestützten Marketingplanung am Beispiel des Reifenmarktes. 1996.
- Band 30 Hans-Ulrich Schröder: Globales Produktmanagement. Eine empirische Analyse des Instrumenteinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie. 1996.
- Band 31 Peter Lensker: Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels. 1996.
- Band 32 Michael H. Ceyp: Ökologieorientierte Profilierung im vertikalen Marketing. Dargestellt am Beispiel der Elektrobranche. 1996.
- Band 33 Mark Unger: Die Automobil-Kaufentscheidung. Ein theoretischer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung. 1998.
- Band 34 Ralf Ueding: Management von Messebeteiligungen. Identifikation und Erklärung messespezifischer Grundhaltungen auf der Basis einer empirischen Untersuchung. 1998.
- Band 35 Andreas Siefke: Zufriedenheit mit Dienstleistungen. Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis. 1998.
- Band 36 Irene Giesen-Netzer: Implementierung von Rücknahme- und Recyclingsystemen bei Gebrauchsgütern. 1998.
- Band 37 Frithjof Netzer: Strategische Allianzen im Luftverkehr. Nachfragerorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung. 1999.
- Band 38 Silvia Danne: Messebeteiligungen von Hochschulen. Ziele und Erfolgskontrolle. 2000.
- Band 39 Martin Koers: Steuerung von Markenportfolios. Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft. 2001.

- Band 40 Frank Wolter: Koordination im internationalen Umweltmanagement. Dargestellt an Beispielen aus der Automobilindustrie. 2002.
- Band 41 Mirko Caspar: Cross-Channel-Medienmarken. Strategische Optionen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und nachfragerseitige Bewertung. 2002.
- Band 42 Andreas Seifert: Typologie des Marketing-Management. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und internationale empirische Befunde. 2002.
- Band 43 Markus Dörmer: Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte. Dargestellt am Beispiel der Textilindustrie. 2002.
- Band 44 Jens Röder: Europäische Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich am Beispiel des Personenverkehrs der Deutschen Bahn AG. 2003.

Röder, Jens
Europäische Markterschließungsstrategien im
Schienenverkehrsdienstleistungsbereich am Beispiel des
Personenverkehrs der Deutschen Bahn AG.-
Frankfurt am Main ; Berlin ; Bern ; Bruxelles ;
New York ; Oxford ; Wien ; Lang 2003
(Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 44)
ISBN 3-631-50516-7
ISSN 0176-2729

Erratum

Aus organisatorischen Gründen ist beim Abdruck des Vorworts auf Seite VIII ein Fehler unterlaufen: Zweitkorrektor der Arbeit war nicht Herr Prof. Dr. Backhaus, sondern aufgrund der verkehrswissenschaftsbezogenen Themenstellung Herr Prof. Dr. Hartwig vom Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster. Ihm möchte ich an dieser Stelle herzlich danken für die Übernahme des Zweitgutachtens. Ich bedaure eventuelle durch den Abdruck entstandene Irritationen.

Berlin, im März 2003

Jens Röder

