

ePub^{WU} Institutional Repository

Juliette Juschwaew

Gestaltung von Preissystemen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt

Paper

Original Citation:

Juschwaew, Juliette (2010) Gestaltung von Preissystemen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt. *Schriftenreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik - Verkehr*, 03/2010. Institut für Transportwirtschaft und Logistik, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/2990/>

Available in ePub^{WU}: February 2011

ePub^{WU}, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

**Schriftenreihe des
Instituts für Transportwirtschaft und Logistik
Nr. 3 (2010 VER)**

Juschwaew, Juliette

**Gestaltung von Preissystemen im kombinierten Verkehr der
Binnenschifffahrt**

**Herausgeber: die Professoren des Instituts für
Transportwirtschaft und Logistik**

WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit:

Gestaltung von Preissystemen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt

Verfasserin/Verfasser: Juliette Juschwaew

Matrikel-Nr.: 0450412

Studienrichtung: IBW

Beurteilerin/Beurteiler: Frau Mag. Maria Dieplinger

Ich versichere:

dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1. Einführung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Ableitung von Forschungsfragen und Zielsetzung	4
1.3. Vorgehensweise	5
2. Charakteristika des kombinierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt	7
2.1. Begriffliche Grundlagen des kombinierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt ..	7
2.1.1. Grundlagen des kombinierten Verkehrs	7
2.1.2. Grundlagen der Binnenschifffahrt	9
2.2. Besondere Eigenschaften des kombinierten Verkehrs in der Binnen-	
schifffahrt	12
2.3. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Binnenschifffahrt	14
2.3.1. Interne Analyse	15
2.3.2. Externe Analyse	18
2.4. Herausforderungen für die Gestaltung eines Preissystems im kombinierten	
Verkehr der Binnenschifffahrt	21
3. Gestaltung des Preissystems im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt	23
3.1. Preismanagement als Ausgangspunkt für die Ausgestaltung eines	
Preissystems in der Binnenschifffahrt	23
3.1.1. Begriffliche Grundlagen des Preismanagements	23
3.1.2. Phasen des Preismanagements	25
3.1.2.1. Preisanalyse	25
3.1.2.2. Preisstrategie	28
3.1.2.3. Preisziele	32
3.2. Preissysteme als Ergebnis des Preismanagements in der Binnen-	
schifffahrt	34
3.2.1. Begriffliche Grundlagen des Preissystems	35
3.2.2. Ausprägungsformen von Preissystemen	35
3.2.2.1. Zeitliche Segmentierung von Preissystemen	36
3.2.2.2. Sachliche Segmentierung von Preissystemen	37

3.2.3.	Stärken/Schwächen-Analyse der abgeleiteten Preissysteme.....	42
3.2.4.	Gestaltung des Preissystems vor dem Hintergrund der Herausforderungen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt.....	55
4.	Empirische Untersuchung des Preissystems in der Binnenschifffahrt.....	58
4.1.	Durchführung der empirischen Untersuchung	58
4.1.1.	Untersuchungsmethodik	58
4.1.2.	Zielsetzung der Untersuchung.....	60
4.2.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	60
4.2.1.	Kombinierte Verkehr der Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG...	61
4.2.2.	Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in der Binnenschifffahrt der Rhenus Alpina AG	63
4.2.2.1.	Interne Analyse.....	63
4.2.2.2.	Externe Analyse.....	64
4.2.3.	Preismanagement der Rhenus Alpina AG.....	66
4.2.4.	Preissysteme bei der Rhenus Alpina AG.....	69
4.3.	Kritische Würdigung der Interviewergebnisse.....	76
5.	Zusammenfassung und Schlussbetrachtung	79
6.	Abstract	83
	Literaturverzeichnis	84
	Anhänge	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Forschungsfragen und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit	5
Abbildung 2	Aufbau der vorliegenden Arbeit	6
Abbildung 3	Transportkette im kombinierten Verkehr	9
Abbildung 4	Beispielhafte Darstellung einer Transportkette im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt	12
Abbildung 5	Phasen des Preismanagements	25
Abbildung 6	Gliederung der Preisanalyse.....	28
Abbildung 7	Strategische Dreieck.....	29
Abbildung 8	Systematisierung der Ausprägungsformen im Hinblick auf die Preisstrategie	32
Abbildung 9	Wechselbeziehung der Preisziele	33
Abbildung 10	Preismanagement als Grundlage zur Gestaltung eines Preissystems.....	34
Abbildung 12	Preisdifferenzierungstypen	39
Abbildung 13	Ausprägungsformen von Preissystemen	41
Abbildung 14	Potenzielle Preissysteme im kombinierten Verkehr	42
Abbildung 15	Ausgestaltung eines Preissystems im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt	57
Abbildung 16	Holdingsstruktur der Rhenus Alpina Gruppe	59
Abbildung 17	Beispielhafte Darstellung der Transportkette im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	SWOT-Analyse der Binnenschifffahrt.....	20
Tabelle 2	Arten der Preisdifferenzierung.....	38
Tabelle 3	Arten der Preisdifferenzierung und Preissysteme	41
Tabelle 4	Stärken/Schwächen-Analyse von fixen Preislisten im Hinblick auf die Binnenschifffahrt	43
Tabelle 5	Stärken/Schwächen-Analyse der Preisindividualisierung im Hinblick auf die Binnenschifffahrt	45
Tabelle 6	Stärken/Schwächen-Analyse von Frachtenbörsen im Hinblick auf die Binnenschifffahrt	46
Tabelle 7	Stärken/Schwächen-Analyse von Mengen- und Umsatzrabatten im Hinblick auf die Binnenschifffahrt	47
Tabelle 8	Stärken/Schwächen-Analyse von Pauschalpreisen im Hinblick auf die Binnenschifffahrt	49
Tabelle 9	Stärken/Schwächen-Analyse von zweiteiligen Tarifen im Hinblick auf die Binnenschifffahrt	50
Tabelle 10	Stärken/Schwächen-Analyse eines Peak-Load-Pricings im Hinblick auf die Binnenschifffahrt	51
Tabelle 11	Stärken/Schwächen-Analyse des Yield Managements im Hinblick auf die Binnenschifffahrt	53
Tabelle 12	Überblick der Stärken/Schwächen-Analyse im Hinblick auf die Binnenschifffahrt.....	54
Tabelle 13	SWOT-Analyse der Binnenschifffahrt im kombinierten Verkehr bei der Rhenus Alpina AG	66
Tabelle 14	Überblick der potenziellen Preissysteme im Hinblick auf die Rhenus Alpina AG	77

1. Einführung

1.1. Problemstellung

Die Immobilienkrise in den USA, das plötzliche, unerklärliche Phänomen, oder die Gier nach hohen Renditen führte zu verheerenden Folgen weltweit. Daraus resultierend die bahnbrechende Finanzkrise, die eine globale Rezession auslöste und folglich ein Beben der Märkte verursachte.¹ Die Transportbranche ist demzufolge unter Druck geraten und wurde besonders hart getroffen. Derzeit hat sie mit rückläufigen Frachtmengen und enormen Kapazitätsreserven zu kämpfen.² Es ist jedoch anzumerken, dass der Tiefpunkt einen vorübergehenden Zustand darstellt, welcher sich streng genommen wieder stabilisieren wird.³ Jede Krise erholt sich letztendlich, wie die Weltwirtschaftskrise der 70er- und 80er-Jahre auch zum Ausdruck brachte. Nun möchte ich an dieser Stelle anmerken, dass die Zuspitzung der Finanzmisere außer Acht gelassen wird, da die vorliegende Arbeit unter der Annahme einer stabilen Wirtschaftslage verfasst wurde und somit den Ausgangspunkt meines Arbeitsgebietes darstellt.

Etablierend auf der Marktliberalisierung und den forcierten Veränderungen zeigt die Erfahrung, dass zufolge dieser als auch des anhaltenden Abbaus der Handelsbarrieren, der Erweiterung des EU-Binnenmarktes sowie der voranschreitenden Globalisierung das grenzüberschreitende Güterverkehrsaufkommen stärker zunimmt.⁴ Das bedeutet, dass die Güterströme zwischen den Mitgliedstaaten der Europäischen Union als auch den Märkten in Indien und China nicht nur zu einem hohen Transportaufkommen auf der Straße führen, sondern auch im Hinterlandverkehr der europäischen Seehäfen den Verkehr beeinträchtigen.⁵ Folglich wird die Transport- und Logistikbranche dementsprechend herausgefordert als auch beansprucht. Konfrontiert werden diese unter anderem mit der Bewältigung von Stau- und Umweltproblemen, wobei die Verlagerung des Güterverkehrs auf umweltfreundliche Verkehrsträger eine vehemente Herausforderung klarlegt.⁶

Eine interessante Möglichkeit dieser Entwicklung entgegenzuwirken, um die Straße zu entlasten, bietet der *kombinierte Verkehr* (im Folgenden *KV*), mit Zielsetzung den Vor- und Nachlauf so kurz wie möglich zu halten, während der Hauptlauf weitgehend mit der Bahn oder dem Schiff abgewickelt wird.⁷ Charakterisiert oder bekannt auch als *multimodaler Verkehr*, welcher sich durch die Verknüpfung einer bzw. mehrerer Verkehrsträger entlang der Transportkette kennzeichnet.⁸

Zu erwähnen ist jedoch, bevor mit der Doktrin „der kombinierte Verkehr“ fortgesetzt wird, dass angesichts der geplatzten Immobilienblase und den Prognosen der OECD,

¹ Vgl. BGL (2009), S. 1.

² Vgl. Weinand (2009), <http://www.transaktuell.de>.

³ Vgl. BMWi (2009), <http://www.bmwi.de>.

⁴ Vgl. BMVBS (2007), S. 21ff.

⁵ Vgl. HWWI (2006), <http://www.hwwi.org>.

⁶ Vgl. BGL (2009), S. 16f.

⁷ Vgl. Kortschak (2005), S. 124.

⁸ Vgl. Bloech/Ihde (1997), S. 431.

Indien und China nicht mehr zu den aufsteigenden Märkten zählen, sondern mit einem zunehmenden Rückgang der Wirtschaftsleistung zu kämpfen haben.⁹

Überdies besticht der KV durch hohe Zuverlässigkeit und beachtlicher Kapazitätsauslastung der einzelnen Verkehrsträger auf langen Distanzen.¹⁰ Zu den weiteren Vorzügen zählen vornehmlich die Entlastung der Straße sowie die Verlagerung des Verkehrs auf umweltbewusstere Transportmittel. Hierfür garantiert die Abwicklung des Hauptlaufs mit den Verkehrsträgern Schiene oder Schiff gegenüber dem Straßenverkehr, dass große Transportvolumina über geraume Entfernungen vergleichsweise umweltschonend befördert werden können.¹¹ Diese stellen nicht nur Effizienz sondern auch unentbehrliche Kapazitäten dar. Weiters ermöglicht der Einsatz von standardisierten Behältern wesentliche Vorteile, indem die Sicherheit erhöht und der Umschlag an den Terminals vereinfacht wird. Dabei wird die Verladung der Güter von einem Verkehrsträger auf einen anderen ermöglicht, ohne die *Ladeinheit*¹² zu verändern.¹³

Neben den angeführten Stärken kommen ebenso viele Schwächen im kombinierten Verkehr vor. Der KV kennzeichnet sich beispielsweise durch die Gebundenheit an die Terminals und erfordert somit mindestens zwei Umschläge beim Wechsel der Verkehrsträger.¹⁴ Diese erhöhen den Organisationsaufwand und können folglich zu Zeitverzögerungen und Wartezeiten (an den Terminals) führen, welche sich schließlich in den Kosten niederschlagen.¹⁵ Somit führen die aufgezählten Nachteile dazu, dass der KV mit dem Straßengüterverkehr nicht konkurrieren kann. Dabei stellt die Nachfrage ein besonderes Problem dar, da die Preise für die Abwicklung des Transports auf der Straße in der Regel kundenseitig billiger empfunden werden. Angesichts der hohen Preissensibilität der Nachfrage werden demnach die Straßenpreise als Richtwert im kombinierten Verkehr herangezogen.¹⁶ Zudem wird der KV häufig als preislich unattraktive Transportalternative gesehen, da sich der erhöhte Abwicklungsaufwand im Vor- und Nachlauf deutlich in den Kosten widerspiegelt und sich wiederum als Verteuerungsfaktor auf die transportierten Güter auswirkt.¹⁷

Trotz der aufgezählten Schwächen besitzt der KV etliche Entwicklungs- und Rationalisierungspotenziale und wird aufgrund der Umweltfreundlichkeit, der Kapazitätsreserven¹⁸ sowie des steigenden Transportaufkommens als besonders zukunftssträftig gesehen.¹⁹ Hierfür fördert die Europäische Union mit diversen Förderprojekten wie zum

⁹ Vgl. Kamp/Müller (2009), <http://www.wiwo.de>.

¹⁰ Vgl. Polzin (1999), S. 81f.; Bukold (1996), S. 21f.

¹¹ Vgl. Stölzle/Hoffmann (2006), S. 322.

¹² Ladeeinheiten stellen international genormte Behälter (ISO 668, ISO 1496) dar, in denen die Ladung gestaut wird. Dabei besteht eine Ladeinheit für gewöhnlich aus einem Ladungsgut und einem Ladungsträger. Vgl. Polzin (1999), S. 84; Seidelmann (1997a), S. 321ff.

¹³ Vgl. Aberle (2009), S. 22.

¹⁴ Vgl. Polzin (1999), S. 81ff.

¹⁵ Vgl. Trost (1999), S. 97

¹⁶ Vgl. Eisenkopf et al. (2008), S. 386

¹⁷ Vgl. Resch (2009), S. 40.

¹⁸ Demgegenüber ist kritisch anzumerken, dass der kombinierte Verkehr in der Nord/Süd-Achse vermehrt mit Kapazitätsengpässen zu kämpfen hat.

¹⁹ In Anlehnung an Trost (1999), S. 98.

Beispiel Marco Polo²⁰ vor allem die Intermodalität sowie die Verlagerung des Straßenverkehrs auf umweltschonende Verkehrsträger – Binnen-/schiff und Schiene. Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit wird der Schienenverkehr beiseite gelassen und der Fokus auf die Binnenschifffahrt im kombinierten Verkehr gerichtet, da dieser sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis unzureichend Aufmerksamkeit geschenkt wird.²¹ Die Binnenschifffahrt verfügt beispielsweise mit mehr als 37.000 Kilometer Wasserstrecken innerhalb Europa im Vergleich zum Straßen- und Schienengüterverkehr über hohe Kapazitätsreserven. Ungeachtet dieser beträgt der Anteil der Binnenschifffahrt lediglich 6 % des gesamten Binnenverkehrs in der Europäischen Union.²²

Eine Möglichkeit die Potenziale auszuschöpfen, die Attraktivität des KV zu erhöhen sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Binnenschifffahrt aufzuwerten, bietet die Gestaltung von Preissystemen. Dabei stellt das Preissystem ein Instrument zur Ermittlung von kunden-, wettbewerbs- sowie kostenorientierten Preisen dar.²³ Im Allgemeinen beruht das Preissystem der Binnenschifffahrt jedoch vor allem auf der Kostenstruktur des Unternehmens, welches die Bedürfnisse der Kunden meist ausklammert. Für die Auswahl eines Verkehrsträgers sind unter anderem die Massenleistungsfähigkeit des Transportmittels, die Geschwindigkeit der Transportabwicklung sowie die Fähigkeit der Netzbildung entscheidende Kriterien. Des Weiteren spielt die Sicherheit und die Bequemlichkeit des Verkehrsträgers eine bedeutende Rolle für die Auswahl des Transportmittels.²⁴

Neben den aufgezählten Merkmalen stellt der Preis ein wesentliches Entscheidungskriterium für die Begünstigung eines Verkehrsträgers dar, da er eine bedeutende Hebelwirkung auf den Gewinn ausübt.²⁵ Ungeachtet der Tatsache, dass der Preis einen genauso großen Einfluss auf den Gewinn hat, sowie die Kosten und vergleichsweise mehr Vorteile birgt als eine Kostensenkung,²⁶ wird die Betrachtung der Preisseite im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt mehrfach vernachlässigt. Da der Schwerpunkt auf die Kosten gerichtet ist, führt dies vermehrt zu Attraktivitätsverlusten. Zudem bestimmen zahlreiche Akteure entlang der Transportkette ihre Preise in Folge von Faustregeln und subjektiven Ansichten, das wiederholt Gewinnrückgänge verursacht. Viele Unternehmer konzentrieren sich beispielsweise auf die Senkung der Kosten, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, vernachlässigen aber dabei die Gelegenheit, ihre Produktivität mit einem gezielten Preissystem zu erhöhen.²⁷ Vor diesem Hintergrund soll mit Hilfe der Untersuchung eines Preissystems analysiert werden, wie dieses in der Binnenschifffahrt ausgestaltet werden kann, um die Attraktivität des kombi-

²⁰ Das Marco Polo Förderprojekt ist ein Finanzierungsprogramm der Europäischen Union. Zielsetzung dieses Programms ist den Straßenverkehr auf umweltfreundliche Verkehrsträger zu verlagern. Hierfür werden diverse Projekte zur Verlagerung des Güterverkehrs auf das Binnenschiff, Hochseeschiff sowie Schiene finanziell gefördert. Vgl. Europäische Kommission (2008), <http://ec.europa.eu/transport>.

²¹ Vgl. Barwig (1997), S. 104.

²² Vgl. Europäische Kommission (2008), <http://ec.europa.eu>.

²³ Vgl. Diller (2008), S. 219; Pechtl (2005), S. 162.

²⁴ Vgl. Perlitz (2004), S. 354.

²⁵ Vgl. Ihde (2001), S. 197ff.; Voigt (1973), S. 80ff.; Eisenkopf et al. (2008), S. 386f.; Nagle/Hogan (2007), S. 16; Simon/Fassnacht (2009), S. 5; Simon/Dolan (1997), S. 35, Wübker (2006), S. 29f.

²⁶ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 7f.

²⁷ Vgl. Simon (1995), S. 1f.; Wübker (2004), S. 7; Simon/Fassnacht (2009), S. 9f.

nierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt zu erhöhen und langfristig konkurrenzfähig zu bleiben.

1.2. Ableitung von Forschungsfragen und Zielsetzung

Im Allgemeinen ist in der Literatur zum Thema Preis eine Vielzahl an wissenschaftlichen Arbeiten vorhanden. Dabei wird er von zahlreichen Autoren vornehmlich als Teilinstrument des Marketings ausführlich untersucht. Dennoch wurde die konkrete Ausgestaltung von Preissystemen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt bisher am Rande behandelt. Der Schwerpunkt ist in der Wissenschaft vorwiegend auf die volkswirtschaftliche Perspektive der Preisgestaltung in der Binnenschifffahrt bzw. auf die Struktur des Angebots und der Nachfrage gerichtet. Vor diesem Hintergrund kann zum Thema „Gestaltung von Preissysteme in der Binnenschifffahrt“ eine Forschungslücke nachgewiesen werden.

In Bezugnahme auf den Forschungsbedarf beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit dem Thema Preissysteme in der Binnenschifffahrt (vgl. Abbildung 1). Die übergeordnete Fragestellung zur Bearbeitung dieses Themas lautet demnach:

„Wie lässt sich ein Preissystem in der Binnenschifffahrt ausgestalten?“

Zur Beantwortung dieser Problematik ergeben sich notwendigerweise weitere Teilfragen. Da sich der kombinierte Verkehr durch unterschiedliche Ausprägungsformen kennzeichnet, werden zunächst die Besonderheiten der Binnenschifffahrt dargelegt. Hierfür lautet die erste Fragestellung:

„Durch welche besonderen Merkmale kennzeichnet sich die Binnenschifffahrt im kombinierten Verkehr?“

Für die konkrete Ausgestaltung von Preissystemen in der Binnenschifffahrt muss vorerst eine Literaturanalyse durchgeführt werden. Demnach ergibt sich als zweite Schwierigkeit:

„Wie kann ein Preissystem konzeptionell gestaltet werden?“

Aufbauend auf die Literaturanalyse befasst sich die Arbeit abschließend mit der eigentlichen Ausgestaltung des Preissystems in der Praxis mit Zielsetzung die wissenschaftlichen Erkenntnisse den praktischen Ergebnissen gegenüberzustellen. Daher ergibt sich als letztes:

„Welche Preissysteme können in der Praxis umgesetzt werden?“

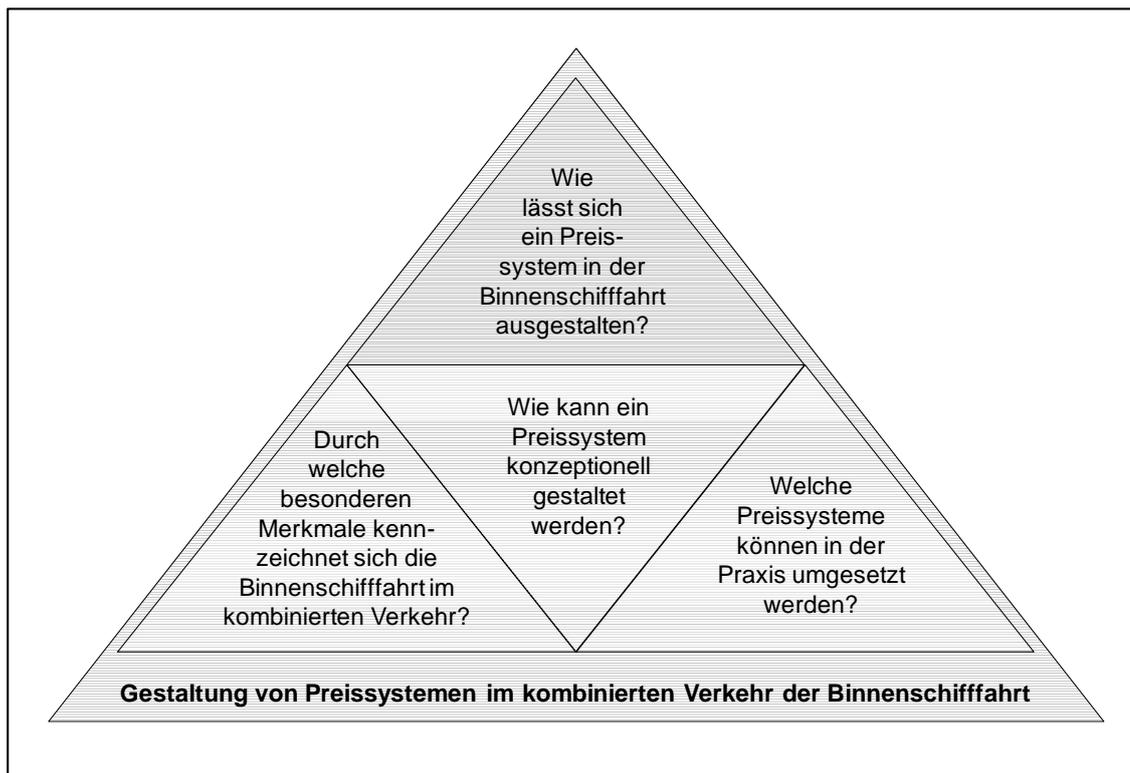


Abbildung 1 Forschungsfragen und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit

1.3. Vorgehensweise

Der Aufbau der Diplomarbeit ist in fünf Kapitel eingeteilt. Nach einer Einführung in die wissenschaftliche Arbeit im aktuellen Abschnitt, in welcher die Problemstellung und die Forschungsfragen näher erklärt werden, befasst sich Absatz 2.1 zunächst mit den theoretischen Grundlagen des kombinierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt. Daran anknüpfend werden in Kapitel 2.2 die besonderen Eigenschaften des Untersuchungsobjekts skizziert. Im Hinblick auf ein Preissystem werden anschließend die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) der Binnenschifffahrt erläutert sowie Herausforderungen betreffend der Gestaltung eines Preissystems abgeleitet.²⁸

Im Anschluss beschäftigt sich Absatz 3 mit der konkreten Ausgestaltung eines Preissystems im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt. Hierfür werden zunächst die Grundlagen und Elemente eines Preismanagements umrisshaft erläutert und dienen als Ausgangspunkt für dessen Gestaltung. Im Hinblick darauf wird in Kapitel 3.1 auf die einzelnen Phasen eingegangen, um in weiterer Folge das Preissystem detaillierter zu behandeln. Aufbauend auf den Zielen des Preismanagements beschäftigt sich Abschnitt 3.2 mit der eigentlichen Ausgestaltung eines Preissystems. Hierzu werden zunächst die begrifflichen Grundzüge definiert, um in Folge ausführlich die Gestaltungsmöglichkeiten zu diskutieren. Im Mittelpunkt dieser Passage werden die differierenden Elemente des Preissystems thematisiert und weiters in statische/dynamische und diffe-

²⁸ Vgl. Kapitel 2.3 und Kapitel 2.4.

renzierte/undifferenzierte Preissysteme segmentiert. Abschließend wird mittels einer Stärken/Schwächen-Analyse ihre Umsetzbarkeit in der Binnenschifffahrt ermittelt.

Kapitel 4 widmet sich dem praktischen Teil dieser Arbeit. Nachdem im Rahmen der Theorie die verschiedenartigen Preissysteme in Anbetracht der Binnenschifffahrt auf deren Schwächen und Stärken analysiert wurden, befasst sich dieser Abschnitt mit der empirischen Untersuchung der gewonnenen Erkenntnisse. Vor diesem Hintergrund werden für die Erhebung drei semistrukturierte Fachgespräche durchgeführt. Diese werden als qualitative Forschungsmethode eingeordnet und kennzeichnen sich durch eine genaue Darstellung des Forschungsgegenstandes.²⁹ Im Rahmen des ersten Interviews sollen zunächst die allgemeinen Informationen des Unternehmens respektive des Untersuchungsgegenstandes erfasst werden, um anschließend im Zuge des zweiten und dritten Interviews das eigentliche Preismanagement sowie Preissysteme im Unternehmen zu durchleuchten.

Den Abschluss dieser Arbeit bilden die Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und eine Schlussfolgerung der Problematik.³⁰

Die folgende Abbildung stellt den Ablauf der Diplomarbeit nochmals bildlich dar.

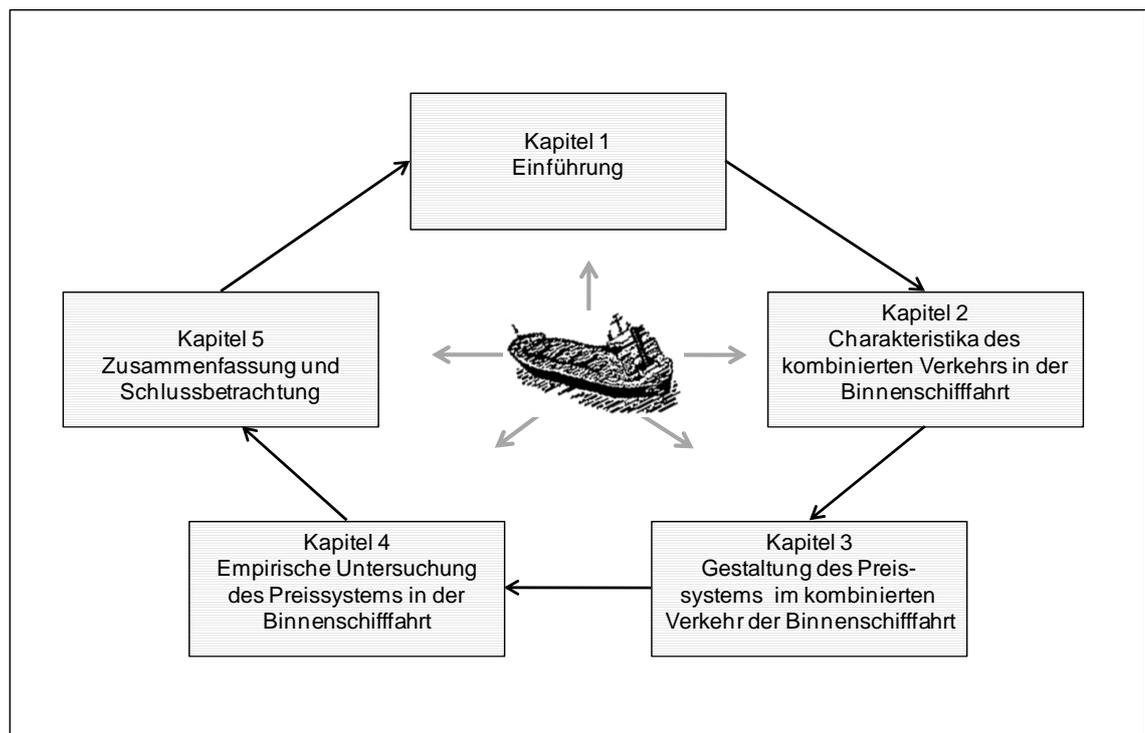


Abbildung 2 Aufbau der vorliegenden Arbeit

²⁹ Vgl. dazu im Detail Kapitel 4.1.1.

³⁰ Vgl. Kapitel 5.

2. Charakteristika des kombinierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt

Als Ausgangspunkt für die Untersuchung von Preissystemen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt erfolgt vorerst eine begriffliche und sachliche Abgrenzung des Themenschwerpunkts. Hierfür werden in Kapitel 2.1 die Grundlagen des kombinierten Verkehrs im Hinblick auf die Binnenschifffahrt erläutert, um in Folge auf die besonderen Merkmale³¹ des Untersuchungsobjekts näher einzugehen. Abschließend werden in Kapitel 2.3 im Rahmen einer SWOT-Analyse die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Binnenschifffahrt veranschaulicht, um darauf aufbauend die Herausforderungen vor dem Hintergrund des Preissystems in der Binnenschifffahrt abzuleiten.

2.1. Begriffliche Grundlagen des kombinierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt

2.1.1. Grundlagen des kombinierten Verkehrs

Für den kombinierten Verkehr herrschen in der Literatur zahlreiche Begriffserklärungen, aber es findet sich keine einheitliche Definition.³²

Laut Aberle (2009) ist unter kombiniertem Verkehr die Verknüpfung von zwei und mehreren Verkehrsträgern mit Hilfe von einheitlichen Transporthilfsmitteln zu verstehen.³³

Seidelmann (1997) trägt eine analoge Definition vor, dieser versteht unter dem kombinierten Verkehr „... eine Form der Transportabwicklung, bei der das Frachtgut beim Transport von der Quelle zur Senke in einer Ladeinheit des kombinierten Verkehrs durchgehend, ohne längere Zwischenlagerung mit mehreren Verkehrsträgern, die als Transportkette hintereinander geschaltet sind, befördert wird“.³⁴

Seidenfus (1974) geht von einer ähnlichen Begriffserklärung aus und definiert den kombinierten Verkehr als „die Beförderung von Gütern in Ladeinheiten mit mehreren Transportmitteln eines oder mehrerer Verkehrsträger, wobei der Übergang zwischen verschiedenen Verkehrsmitteln ohne Wechsel des Transportgefäßes erfolgt“.³⁵

Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit wird die begriffliche Definition von Seidenfus herangezogen, die besagt, dass die Beförderung der Güter im kombinierten Verkehr durch mindestens zwei unterschiedliche Verkehrsmittel erfolgt. Demnach kennzeichnet sich der kombinierte Verkehr durch die Verknüpfung mehrerer Verkehrsträger, welche in der Regel mindestens einen Umschlag erfordert. Dabei ist hervorzuheben, dass beim Wechsel des Verkehrsträgers kein Tausch des Transportgefäßes stattfindet, sondern diese mit der Fracht (Ladeinheit) beibehalten wird.³⁶

³¹ Vgl. Kapitel 2.2.

³² Vgl. Polzin (1999), S. 81; Bukold (1996), S. 21.

³³ Vgl. Aberle (2009), S. 21f.

³⁴ Vgl. Seidelmann (2004), S. 12.

³⁵ Vgl. Seidenfus (1974), S. 2.

³⁶ Vgl. Polzin (1999), S.82.

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass der Transport unter anderem auf der Straße, Schiene, im Wasser oder in der Luft erfolgen kann.³⁷ Grundsätzlich vollzieht sich der überwiegende Teil der Transportabwicklung mit den Verkehrsträgern Schiene und Wasserstraße, während der Vor- und Nachlauf der KV-Leistung prinzipiell kurz gehalten und mit dem Lkw bewältigt wird.³⁸ Hierfür sei zur vereinfachten Darstellung der *Transportkette* im kombinierten Verkehr dem Transportkettengedanken Folge zu leisten. Hierauf bezugnehmend werden alle Vorgänge, welche für eine reibungslose Abwicklung des Transports vom Ausgangspunkt bis zum Bestimmungsort erforderlich sind, erfasst.³⁹

Dabei lässt sich der kombinierte Verkehr angesichts des Transportkettengedankens vereinfacht anhand der drei Hauptprozesse Vor-, Haupt- und Nachlauf als eine Transportkette darstellen.⁴⁰ Wie bereits erwähnt, eignet sich für die Ausführung des Vor- und Nachlaufes vornehmlich der Lkw, da dieser aufgrund des hohen Flächenabdeckungsgrades, im Normalfall jederzeit Haus-zu-Haus-Zustellungen ermöglicht. Demgegenüber empfiehlt sich für den Hauptlauf insbesondere der Einsatz von Bahn oder Schiff, da diese die höchste Distanz aufweisen und sie darüber hinaus auf langen Strecken für gewöhnlich wirtschaftlicher sind.⁴¹

Wie Abbildung 3 verdeutlicht, stellt der Vorlauf grundsätzlich den Anfang der Transportkette dar. Dieser wird möglichst kurz gehalten und umfasst die Beförderung der Güter von der Quelle bis zum Terminal, wo ein Verkehrsträgerwechsel stattfindet. An dieser Stelle erfolgt für gewöhnlich der Übergang vom Vor- zum Hauptlauf. Anschließend findet im Hauptlauf die eigentliche Durchführung des Transports bis zum Endterminal statt. Zuletzt stellt der so genannte Nachlauf den Abschluss der Transportkette dar, bei welchem der Umschlag am Endterminal und die Beförderung der Güter zum Ziel erfolgen.

³⁷ Vgl. Hoffmann (2007), S. 14.

³⁸ Vgl. Reim (2002), S. 1066; Kortschak (2005), S. 124.

³⁹ Vgl. Polzin (1999), S. 82; Seidelmann (1997b), S. 431.

⁴⁰ Vgl. Hoffmann (2007), S. 15.

⁴¹ Neben dem Einsatz der Bahn und des Schiffs kann der Hauptlauf theoretisch auch mit dem Flugzeug abgewickelt werden, was verhältnismäßig jedoch eine teure Alternative darstellt. Darüber hinaus wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Schwerpunkt ausschließlich auf die Binnenschifffahrt gelegt und die Ausprägungsformen des Schienen- und Flugverkehrs außer Acht gelassen.

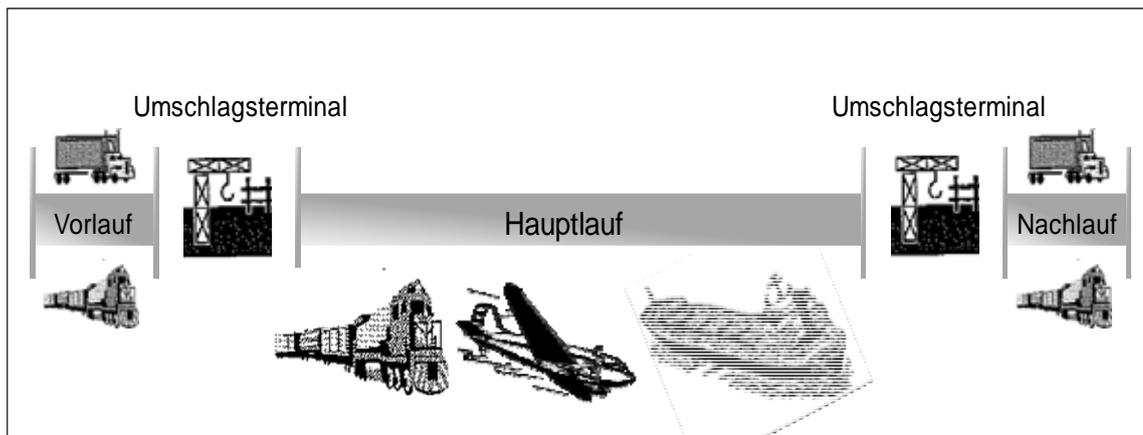


Abbildung 3 Transportkette im kombinierten Verkehr⁴²

Aufbauend auf die Begriffsabgrenzungen des kombinierten Verkehrs und dem Transportkettengedanken werden im nächsten Abschnitt die Grundlagen der Binnenschifffahrt veranschaulicht.

2.1.2. Grundlagen der Binnenschifffahrt

Das Binnenschiff ist eines der ältesten Verkehrsträger, welcher für die Beförderung von Gütern bekannt und durch die gewerbliche Abwicklung des Transports auf Flüssen, Binnenseen und Kanälen gekennzeichnet ist.⁴³ Die Voraussetzung für das Verschiffen von Gütern ist das Vorhandensein der erforderlichen Infrastruktur. Hierzu zählen unter anderem Wasserstraßen, Häfen und Umschlagsreinrichtungen (Terminals), die wie folgt in Kürze beschrieben werden.⁴⁴

- **Wasserstraßen**
Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen natürlichen (Flüsse) und künstlichen (Kanäle) Wasserstraßen.⁴⁵ Dabei erstreckt sich das Netz der europäischen Binnenwasserstraßen auf 37.000 Kilometer.⁴⁶ Ungeachtet dessen zählen vor allem die nordwestlich und südöstlich fließenden Flüsse (Rhein und Donau) sowie der Rhein-Main-Donau-Kanal zu den wichtigsten Binnenströmen in Europa.⁴⁷ Im Hinblick auf die Wasserstraßen beeinflusst vornehmlich der Wasserzustand (z.B. Wassertiefe, Eisgang, Niedrig- oder Hochwasser) die Durchführbarkeit der Transportleistung mit dem Binnenschiff.⁴⁸

⁴² In Anlehnung an Hoffmann (2007), S. 16.

⁴³ Vgl. Schieck (2008), S. 309. An dieser Stelle ist anzumerken, dass in der vorliegenden Arbeit der Schwerpunkt auf den kombinierten Verkehr gelegt wird während die konventionelle Binnenschifffahrt nicht unbedingt im Zuge des kombinierten Verkehrs abgewickelt werden muss, sondern ebenso im Rahmen eines gebrochenen Verkehrs, das heißt mit einem Wechsel der Transporteinheit, durchgeführt werden kann.

⁴⁴ Vgl. Ihde (2001), S. 151; Kummer (2006), S. 86ff.; Nuhn/Hesse (2006), S. 99f. Die Stärken und Schwächen dieser Verkehre werden in Kapitel 2.3 näher untersucht.

⁴⁵ Vgl. Nuhn/Hesse (2006), S. 99f.

⁴⁶ Vgl. Europäische Kommission (2008), <http://ec.europa.eu>.

⁴⁷ Vgl. Buchholz et al. (1998), S. 147.

⁴⁸ Vgl. Kummer (2006), S. 95.

- Häfen
Ein weiteres Merkmal der Binnenschifffahrt ist, dass diese auf die Verknüpfung mehrerer Verkehrsträger angewiesen ist, da der Vor- und Nachlauf im Festland nicht alleine mittels Schiff erbracht werden kann.⁴⁹ Hierfür stellt der Binnenhafen mit den Terminaleinrichtungen eine Schnittstelle dar, wo der Umschlag zwischen den Verkehrsträgern stattfindet.⁵⁰ Im Allgemeinen werden Binnenhäfen nach Privat- und öffentlichen Häfen differenziert.⁵¹ Dabei stehen Privat- bzw. Werkhäfen im Eigentum großer Industrieunternehmen, während öffentliche Häfen der Allgemeinheit zugänglich sind. Zu den vorrangigen Aktivitäten der Binnenhäfen fällt vornehmlich die Bereitstellung der Infrastruktur für die Abwicklung des Transportumschlages.⁵² Neben dem Umschlag und der Lagerung der Ladeeinheiten übernehmen Binnenhäfen zahlreiche weitere logistische Funktionen (z.B. Kommissionierungen, Ladungszusammenstellungen, Behälterreinigungen, Bereitstellung von Informations- und Kommunikationssystemen sowie Terminalleistungen) und forcieren zusätzlich den Containerverkehr in den Hinterlandverkehren. Folglich entwickeln sich Binnenhäfen sukzessiv zu multifunktionalen Wirtschaftszentren, die überdies aufgrund der Terminalleistungen eine Integration unterschiedlicher Verkehrsmittel ermöglichen (z.B. Hafen Duisburg).⁵³
- Umschlagseinrichtungen
Als Umschlagsmittel an den Terminals bzw. am Hafen kommen entweder unbewegliche (z.B. Portalkräne) oder mobile Umschlagsanlagen (z.B. Schwerstapler) in Frage.⁵⁴ Gerade im kombinierten Verkehr wird dem Umschlagsmittel (Terminal) eine große Rolle beigemessen, da dieses einen wesentlichen Einfluss auf die Inanspruchnahme der KV-Leistung ausübt.⁵⁵

Darüber hinaus lassen sich im Bereich der Binnenschifffahrt unterschiedliche Betriebsformen klassifizieren. So unterscheidet man beispielsweise nach der Angebotsstruktur zwischen Reedereien, Partikuliere und Binnenschifffahrtsspeditionen, die im Folgenden näher erläutert werden.⁵⁶

- Reedereien
In der Regel bezeichnet man Reedereien als Großunternehmen, die mehrere Schiffe besitzen und für die Abwicklung des Transports zuständig sind.⁵⁷ Außerdem fällt in deren Aufgabenfeld die Organisation der kompletten Transportkette. Folglich agieren sie einerseits als Frachtführer (z.B. Verfrachtung der KV-Leistung) oder andererseits als Spediteur (z.B. Bündelung der KV-Leistung). Dabei über-

⁴⁹ Vgl. Seidelmann (1997b), S. 322; Trost (1999), S. 40

⁵⁰ Vgl. Oelfke et al. (2000), S. 222.

⁵¹ Vgl. Kummer (2006), S. 112f.

⁵² Vgl. Bloech/Ihde (1997), S. 101ff.; Ihde (2001), S. 206f.

⁵³ Vgl. Staake (2008), S. 298ff.

⁵⁴ Vgl. Kummer (2006), S. 126.

⁵⁵ Vgl. Arnold et al. (2008), S. 739.

⁵⁶ Vgl. Aberle (2009), S. 67f.

⁵⁷ Vgl. Kummer/Schramm (2004), S. 200.

nehmen sie als Spediteur unabhängig von der Vermarktung des Verkehrs zusätzliche Lager- und Umschlagsaufgaben.⁵⁸

- **Partikuliere**
Im Vergleich zu Reedereien sind Partikuliere kleine Betriebe, die maximal drei Schiffe betreiben.⁵⁹ Aus diesem Grund handelt es sich bei Partikulieren um Schiffseigner, die ihre Schiffe selbst führen und sie gleichzeitig als Arbeits- und Wohnort nutzen. In der Regel treten sie ausschließlich als Frachtführer auf und sind für die Durchführung des Hauptlaufes zuständig. Dabei arbeiten sie für gewöhnlich im Auftrag von *Verlader*⁶⁰ oder für Reedereien.⁶¹
- **Binnenschiffahrtsspeditionen**
Prinzipiell können Binnenschiffahrtsspeditionen als Frachtführer auftreten. Hierzu unterscheidet man zwischen Frachtführern ohne eigenem Schiffsladeraum und jenen, die mit einem eigenen Laderaum ausgestattet sind. Letztere stehen häufig im Wettbewerb mit den Reedereien.⁶² Darüber hinaus kann die Spedition als Vertreter einer Reederei tätig werden und beispielsweise für die Abwicklung der Vor- und Nachläufe oder für den Abschluss von Frachtverträgen zuständig sein. Einen weiteren Tätigkeitsbereich stellen Speditionsaufgaben im eigentlichen Sinne dar. Speditionstätigkeiten umfassen unter anderem Umschlag, Lagerung sowie Sortieren der Ware.⁶³ Überdies kann eine Binnenschiffahrtsspedition die Rolle eines Organisators übernehmen. Dabei beschränkt sie sich ausschließlich auf die Organisation der gesamten Transportkette, indem sie die einzelnen Leistungen (Vor-, Haupt- sowie Nachlauf) am Markt (z.B. Spediteur, Reederei, Partikulier) zukauff und den Verladern Haus-zu-Haus-Zustellungen anbietet.⁶⁴

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass in der Binnenschiffahrt eine Vielzahl beteiligter Akteure entlang der Transportkette existieren. Dies führt in der Regel zum Anstieg des Wettbewerbs sowie Interessenskonflikten zwischen den Beteiligten, da sich die angebotenen Leistungen tendenziell überschneiden und nicht mehr exakt getrennt werden können. Abbildung 4 soll die Wechselbeziehung zwischen den Akteuren entlang der KV-Leistungskette in der Binnenschiffahrt verdeutlichen. Beispielsweise tragen Partikuliere, Reedereien sowie Speditionen untereinander Preiskämpfe aus, um den Bestand des eigenen Unternehmens zu sichern und die Macht der anderen Wettbewerber zu minimieren. Dabei kann der Verloader eine Spedition zur Durchführung einer Haus-zu-Haus-Zustellung eines Containers beauftragen (Organisation der gesamten Transportkette). Dieser kann den Vor- und Nachlauf selbst organisieren (oder auch an eine Reederei übertragen) und schließlich den Hauptlauf über einen Partikulier oder erneut über eine Reederei abwickeln. Eine weitere Möglichkeit wäre, dass der

⁵⁸ Vgl. Pfohl (2000), S. 296.

⁵⁹ Vgl. Kummer/Schramm (2004), S. 200.

⁶⁰ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Verloader synonym für Endkunden der kombinierten Verkehrsleistung verwendet. Vgl. Resch (2009), S. 2.

⁶¹ Vgl. Ihde (2001), S. 155.

⁶² Vgl. Bischof et al. (1995), S. 22; Kummer/Schramm (2004), S. 200.

⁶³ Vgl. Bischof et al. (1995), S. 22.

⁶⁴ Vgl. Bloech/Ihde (1997), S. 113ff.

Verlader selbst den Vor- und Nachlauf durchführt und sich für den Hauptlauf direkt an einen Partikulier oder eine Reederei wendet.⁶⁵

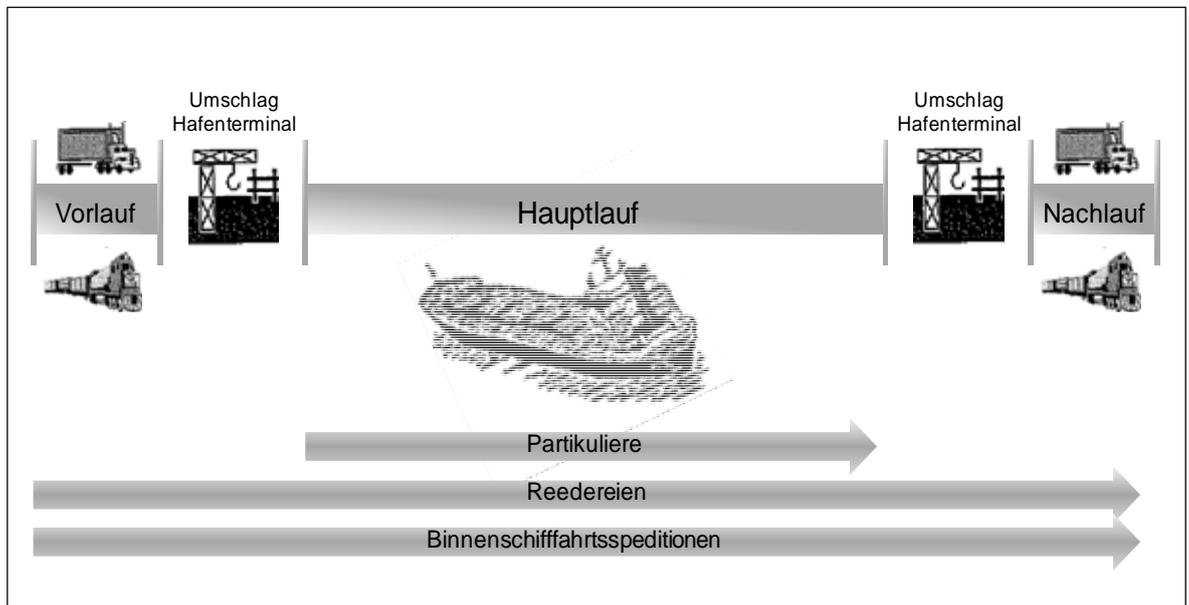


Abbildung 4 Beispielhafte Darstellung einer Transportkette im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt⁶⁶

Aufbauend auf den wesentlichen Grundlagen des kombinierten Verkehrs und der Binnenschifffahrt, die bereits eingehend erklärt wurden, bedarf es zur Bearbeitung von Preissystemen in der Binnenschifffahrt,⁶⁷ vorerst einer näheren Ausführung der eigentlichen Merkmale des Untersuchungsobjekts. Folglich widmet sich das nachfolgende Kapitel der Beantwortung der ersten Teilfrage „Durch welche besonderen Merkmale kennzeichnet sich die Binnenschifffahrt im kombinierten Verkehr?“.

2.2. Besondere Eigenschaften des kombinierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt

Für die Untersuchung der Ausgestaltungsmöglichkeiten von Preissystemen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt werden zunächst die besonderen Merkmale des Untersuchungsgegenstandes dargelegt. Hierfür wird im vorliegenden Kapitel der Dienstleistungscharakter der Transportleistung im Hinblick auf ein Preissystem in der Binnenschifffahrt konkretisiert.

Gemäß Janz (2003) können nämlich Transport- und Verkehrsleistungen, die zur Veräußerung dienen, angesichts des Transportkettengedankens sowie ihrer Orientierung an Kundenbedürfnissen der Kategorie der Dienstleistungen zugeordnet werden.⁶⁸ Da-

⁶⁵ In Anlehnung an Arnold et al. (2008), S. 742.

⁶⁶ Mit Impulsen aus Hoffmann (2007), S. 31.

⁶⁷ Vgl. dazu im Detail Kapitel 3.

⁶⁸ Vgl. Janz (2003), S. 13.

bei differenziert die wissenschaftliche Literatur Dienstleistungen anhand der folgenden Merkmale.⁶⁹

- **Immaterialität**
Obwohl Vor- und Nachlaufleistungen, sowie diverse Bestandteile einer Transportleistung für gewöhnlich sowohl materielle als auch immaterielle Bestandteile aufweisen, kennzeichnet sich die KV-Leistung in der Regel als immaterielle Dienstleistung. Diese kann im Normalfall weder gesehen noch gefühlt werden.⁷⁰ Der Verlader kann beispielsweise vor Nutzung der Transportleistung nur schwer die Qualität der Leistung beurteilen, aus diesem Grund spielen entlang der Transportkette unter anderem ein hohes Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren (z.B. Verlader, Terminalbetreiber und Reedereien), Erfahrungswerte Dritter sowie der Preis eine große Rolle für die Inanspruchnahme der KV-Leistung mittels des Binnenschiffs.⁷¹ Darüber hinaus ist im Hinblick auf die Gestaltung von Preissystemen anzumerken, dass aufgrund der erschwerten Beurteilungsmöglichkeit der KV-Leistung, die Ableitung der Kosten- bzw. Preistreiber für die Festlegung der Preise aufwendiger wird. Dabei kennzeichnet sich vor allem die Binnenschifffahrt durch ihren hohen Fixkostenanteil, der in der Regel zur Realisierung langfristiger Erfolge gedeckt werden sollte.⁷²
- **Simultanität von Produktion und Absatz**
Grundsätzlich kennzeichnen sich die beförderten Güter im kombinierten Verkehr als transportierbar und lagerfähig, dessen ungeachtet, erweist die eigentliche Transportleistung Merkmale der Nichttransport- und Nichtlagerfähigkeit auf (z.B. Verfrachtung mit dem Binnenschiff). Folglich findet Erstellung und Inanspruchnahme der Transportleistung simultan statt.⁷³ Vor diesem Hintergrund kann die Leistung in der Regel nie an einem anderen Ort entgegengenommen werden als an jenem, wo sie produziert wurde. Aufgrund der fehlenden Lagermöglichkeit fällt es schwer, die Kapazitäten der KV-Leistung auszugleichen (z.B. Güterströme der KV-Leistung nachfragestarker Tage auf nachfrageschwache Zeiten zu „verlagern“ und vice versa).⁷⁴ Entsprechend ist der KV sehr starken kurzfristigen Nachfrageschwankungen ausgesetzt. Angesichts dieser Tatsache stellen Leerfahrten an nachfrageschwachen Tagen, sprich die Unpaarigkeit, einen wesentlichen Kostentreiber für die Preisgestaltung dar, da die Fixkosten nicht gedeckt werden.⁷⁵ Dies sollte im Rahmen der Gestaltung von Preissystemen berücksichtigt werden.

⁶⁹ Vgl. Meffert (2000), S. 1160ff.; Corsten (2005), S. 334f.

⁷⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 64.

⁷¹ Vgl. Engelke (1997), S. 42f.

⁷² Vgl. Fischer (2000), S. 90.

⁷³ Vgl. Schreiner (2005), S. 24f.

⁷⁴ Hierfür kann mit Hilfe von Preissenkungen und -erhöhungen die Nachfrage auf schwache Zeiten verlagert werden (beispielsweise im Rahmen der Implementierung eines Peak-Load-Pricings oder Yield Management). Vgl. dazu im Detail Kapitel 3.2.2.

⁷⁵ Vgl. Kleeberg (2000), S. 20.

- **Integration externer Faktoren**
In der Norm werden sämtliche Abläufe der KV-Leistung durch externe Faktoren beeinflusst. Zu diesen zählen unter anderem jene Einflussfaktoren (z.B. Mitarbeiter der Nachfrager, Objekte – wie zum Beispiel Binnenschifffahrtscontainer, sowie Informationen die für die KV-Leistung notwendig sind), die grundsätzlich weder vom Abnehmer noch vom Auftragnehmer beeinflusst werden können.⁷⁶ Folglich stehen die externen Faktoren mit dem Ergebnis der KV-Leistung in einer direkten Wechselbeziehung und beeinflussen vornehmlich die Qualität der Binnenschifffahrtsleistung. Es kann beispielsweise vorkommen, dass Änderungen der Zustellzeiten aufgrund einer unzureichenden Informationsübermittlung nicht sofort mitgeteilt werden und dies daher zu Verzögerungen entlang der Transportkette führt.⁷⁷ Solche externe Faktoren beeinflussen vornehmlich die Preishöhe, lassen sich aber im Normalfall nicht direkt einem Kostenträger zurechnen.⁷⁸ Demnach müssen diese im Zusammenhang mit der Gestaltung von Preissystemen in der Binnenschiffahrt behandelt werden.

Nachdem die besonderen Eigenschaften der KV-Leistungen vor dem Hintergrund des Dienstleistungsansatzes dargestellt wurden, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit einer weiteren Konkretisierung des Untersuchungsgegenstandes.

2.3. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Binnenschiffahrt

Eine weitere Möglichkeit, die besonderen Merkmale der Binnenschiffahrt darzulegen, basiert auf der Durchführung einer *SWOT*⁷⁹-Analyse. Dabei sollen im Folgenden in Anlehnung an Via Donau (2009) im Rahmen der Untersuchung von Stärken, Schwächen, Chancen sowie Risiken die spezifischen Eigenschaften des Untersuchungsgegenstandes konkretisiert und damit der Status Quo der Binnenschiffahrt abgebildet werden.⁸⁰ Den Ausgangspunkt stellt hierfür die interne Analyse dar, welche die Untersuchung der allgemeinen Stärken und Schwächen der Binnenschiffahrt umfasst. Sie wird deshalb interne Analyse genannt, weil hierfür ausschließlich jene Faktoren erfasst werden, die direkt aus dem Untersuchungsgegenstand heraus resultieren. Anschließend ermöglicht die externe Analyse die jeweiligen Chancen und Risiken der Binnenschiffahrt im Hinblick auf die (Außen)umwelt, sprich markt-, nachfrage-, sowie technologiespezifische Entwicklungen abzubilden.⁸¹

⁷⁶ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 189.

⁷⁷ Vgl. Resch (2009), S. 21.

⁷⁸ Vgl. Kleeberg (2000), S. 20.

⁷⁹ SWOT ist die englische Abkürzung für Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Das steht für ein Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen Profil eines Unternehmens. Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 132f.

⁸⁰ Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschiffahrt.info/>.

⁸¹ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 132f.

2.3.1. Interne Analyse

Stärken

- **Ausgeprägte Massenleistungsfähigkeit und hohe Zuverlässigkeit**
Im Gegensatz zum Straßen- und Schienenverkehr liegt die Kernkompetenz der Binnenschifffahrt insbesondere in der Beförderung von transportkostenintensiven, nicht in ihrem Transport zeitlich beschränkten Massen- bzw. sperrigen Gütern.⁸² Hierzu zählen unter anderem land- und forstwirtschaftliche Erzeugnisse, Kohle, Rohöl, Erze sowie Metallabfälle.⁸³ Natürlich könnten die aufgezählten Transportgüter ebenso mit der Bahn oder dem Lkw befördert werden. Der entscheidende Vorteil des Binnenschiffs liegt jedoch darin, dass beispielsweise eine Binnenschiffsladung mit 3700 Tonnen in etwa 93 Waggons zu 40 Tonnen bzw. 148 Lkws zu 25 Tonnen entspricht.⁸⁴ Die Inanspruchnahme von 148 Lkws würde auf der Straße einer zehn Kilometer langen Kolonne entsprechen. Darüber hinaus zeigt die Binnenschifffahrt im Vergleich zu anderen Verkehrsträgern eine erhöhte Zuverlässigkeit in Bezug auf Ausfälle, Schäden und Gefahrguttransporte. Noch dazu bieten Wasserstraßen den Vorteil, dass ausreichend Kapazitäten vorhanden sind und große Mengen befördert werden können ohne dabei den Personenverkehr (wie beispielsweise auf der Straße und Schiene) zu behindern. Des Weiteren werden in der Binnenschifffahrt für gewöhnlich weniger Verkehrsunfälle verzeichnet. Vor diesem Hintergrund werden in Europa etwa 80 % der Gefahrgüter mit dem Binnenschiff befördert.⁸⁵

Eine weitere wesentliche Stärke der Binnenschifffahrt stellt die Tatsache dar, dass ein Schiff unter anderem als schwimmendes Lager fungieren kann und somit das Zwischenlagern der Güter auf dem Schiff ermöglicht.⁸⁶ In diesem Zusammenhang stellt die Binnenschifffahrt eine günstigere Alternative dar, da vergleichsweise eine schnelle Beförderung der Güter durch die Verkehrsträger Straße sowie Schiene sehr oft zu erhöhten Lagerkosten auf den Umschlagsterminals führt, während im Rahmen der Binnenschifffahrt die Geschwindigkeit dementsprechend gesenkt werden kann. Somit nimmt das Schiff die Rolle des Lagers ein und die Ware muss nicht mehr auf den Terminals gelagert werden, was sich schließlich positiv auf den Preis auswirkt. Neben der Senkung der Lagerkosten stellt zudem die Qualität einen bedeutenden Preistreiber dar. Dabei beeinflusst vor allem die Zuverlässigkeit der KV-Leistung sowie das Einhalten von Terminvorgaben (Pünktlichkeit), die Preiskalkulation, da Sicherheitsvorkehrungen bzw. die Beschleunigung des Transports weitere Kosten verursachen.⁸⁷ All diese genannten Faktoren müssen letztendlich in der Preisgestaltung berücksichtigt werden.

⁸² Vgl. Ihde (2001), S. 152f.; Kummer/Schramm (2004), S. 198.

⁸³ Vgl. Röhling (2001), S. 18.

⁸⁴ Vgl. Fachgespräch Hauser (2009a).

⁸⁵ Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

⁸⁶ Vgl. Via Donau (2009b), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

⁸⁷ Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

- Vergleichsweise umweltfreundliche und kostengünstige Verkehrsträger
Die Binnenschifffahrt charakterisiert sich als umweltschonendes und kostengünstiges Transportmittel.⁸⁸ Dabei gewinnt vor allem die Umweltfreundlichkeit in Zeiten einer sich stark ändernden weltweiten Umweltpolitik immer mehr an Bedeutung. Für gewöhnlich weist die Binnenschifffahrt gegenüber dem Straßenverkehr den geringsten Energieverbrauch auf und verursacht außerdem im Vergleich niedrigere externe Kosten, was sich schließlich positiv auf die Kalkulation der Preise auswirkt. Der Treibstoffverbrauch beläuft sich beispielsweise in der Binnenschifffahrt pro Tonnenkilometer auf 0,0083 Liter während der Lkw rund 0,0292 Liter pro Tonnenkilometer verbraucht.⁸⁹ Demnach stellt die Binnenschifffahrt im Hinblick auf die Preise für transportkostenintensive Güter eine vergleichsweise günstigere Alternative dar, da kundenseitig vornehmlich der Preis als Entscheidungskriterium für die Auswahl eines Verkehrsträgers herangezogen wird. In Bezugnahme auf die Binnenschifffahrt beeinflussen ebenfalls die Treibstoffkosten den Verkaufspreis der Leistung.⁹⁰ Dabei ist jedoch kritisch anzumerken, dass einerseits zwar das Umweltbewusstsein gestiegen ist, andererseits jedoch die Nachfrager für gewöhnlich noch nicht bereit sind, aufgrund des Umweltaspekts mehr für die KV-Leistung zu bezahlen.⁹¹

Zusammengefasst gilt die Binnenschifffahrt als erfolgsversprechende Alternative zur Entlastung der Straße, da diese auf lange Distanzen eine wirtschaftlichere und effizientere Option zur Abwicklung des Transports darstellt. Darüber hinaus ist anzumerken, dass die Stärken des Verkehrsträgers primär in der Beförderung von nicht eilbedürftigen, kostenintensiven Gütern liegen, die den Preis der Transportleistung beeinflussen und somit eine bedeutende Rolle für die Begünstigung bzw. Auswahl eines Transportmittels spielen.⁹² Dessen ungeachtet, ist die Binnenschifffahrt ebenso einer Reihe von Nachteilen ausgesetzt, die in Folge ausgeführt werden.

Schwächen

- Abhängigkeit von den Wasserverhältnissen und geringe Netzdichte
Wie bereits erwähnt, stellt der Wasserzustand ein wesentliches Kriterium für die Transportabwicklung mit dem Binnenschiff dar.⁹³ Der Einsatz von Schiffen und der Auslastungsgrad hängen unter anderem von den Wasserstraßen sowie vom Wasserstand (z.B. Hoch- oder Niedrigwasser) ab, da anhand dessen die Abladetiefe festgelegt wird.⁹⁴ Neben den Wasserverhältnissen stellen die Durchfahrtshöhen unter den Brücken sowie die Witterung ebenfalls ein wesentliches Kriterium für die

⁸⁸ Vgl. Vgl. Nuhn/Hesse (2006), S. 100; Kummer (2006), S. 95; Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

⁸⁹ Vgl. Via Donau (2009c), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

⁹⁰ Vgl. Ihde (2001), S. 197ff.; Voigt, (1973), S. 80ff.

⁹¹ Vgl. Fachgespräch Hauser (2009a).

⁹² Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>; Wannewetsch (2008), S. 421; Nuhn/Hesse (2006), S. 100; Kummer (2006), S. 95.

⁹³ Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

⁹⁴ Vgl. Wannewetsch (2008), S. 420f.

Abwicklung des Transports auf dem Binnenwasser dar.⁹⁵ Beispielsweise können im Winter bestimmte Wasserstraßen aufgrund von Dauerfrost nicht befahren werden. Eine weitere beachtliche Schwäche drückt sich in der schlechten Netzbildungsfähigkeit der Binnenschifffahrt aus. Aufgrund der Abhängigkeit des Verkehrsträgers vom Wasser, müssen die Güter vom Festland an den Hafen (der für gewöhnlich abseits angelegt ist) bzw. zu den Terminals transportiert werden. Folglich erlaubt die Binnenschifffahrt im Vergleich zum Straßenverkehr keine Haus-zu-Haus-Zustellungen, sondern erfordert mindestens zwei Umschlagsvorgänge, die zu längeren Vor- und Nachlaufzeiten führen.⁹⁶ Diese Tatsache führt tendenziell zu einer Entscheidung gegen die Binnenschifffahrt, da diese einen höheren Organisationsaufwand verlangt und sich schließlich in den Kosten ausdrückt (z.B. ergibt sich aufgrund der nicht möglichen Haus-zu-Haus-Zustellungen ein zusätzlicher Preisaufschlag, da sich die längeren Vor- und Nachlaufzeiten negativ auf den Endpreis auswirken), die wiederum im Rahmen der Preiskalkulation berücksichtigt werden müssen. Somit wird die Attraktivität der Binnenschifffahrt überwiegend negativ beeinflusst.

- Hoher Fixkostenanteil und relativ geringe Geschwindigkeit
Angesichts des beträchtlichen Fixkostenanteils⁹⁷ in der Binnenschifffahrt (z.B. hohe Kapitalbindung für Schiffsflotten sowie hohe Investitionen für Infrastruktur am Hafen) existieren folgende Voraussetzungen für die Beförderung der Güter mit dem Binnenschiff: Das Erreichen einer hohen Auslastung und eine Garantie der *Paarigkeit*, sprich die Kapazität der Verkehrsträger, muss in beide Richtungen gleichfalls vorhanden sein, andernfalls würde sich die Transportabwicklung auf dem Wasser nicht rentieren und die Kosten nicht gedeckt sein. Eine weitere Schwäche stellt die vergleichsweise geringe Transportgeschwindigkeit der Binnenschiffe dar (z.B. 10 - 20 km/h).⁹⁸ Insbesondere bei Wellenbildungen als auch Erosionen darf die Geschwindigkeit nur beschränkt erhöht werden. Überdies kommt es unter Berücksichtigung des steigenden Verkehrsaufkommens, der mangelnden Infrastruktur an den Häfen sowie der rechtlichen Formalitäten (z.B. Zollabwicklung) vermehrt zu zeitlichen Verzögerungen und Engpässen an den Häfen.⁹⁹ Dies führt zu langen Wartezeiten und Staus an den Terminals, dementsprechend verbunden mit zusätzlichen Kosten und dadurch beachtlicher Auswirkung auf den Preis der Leistung.¹⁰⁰ Dies stellt wiederum einen wichtigen Faktor bei der Preiskalkulation dar. Folglich müssen im Rahmen der Preissystemgestaltung die zahlreichen Kostentreiber einbezogen werden.

Resümierend kann festgehalten werden, dass insbesondere die Transportgeschwindigkeit, die zeitaufwendigen Umschläge an den Terminals sowie die Infrastrukturabhängigkeit, die prägenden Nachteile des Untersuchungsgegenstandes darstellen und dementsprechend im Rahmen der Preisgestaltung als Entscheidungsfaktoren

⁹⁵ Vgl. Kummer (2006), S. 95.

⁹⁶ Vgl. o.V. (2009), <http://www.logistikbranche.net/>.

⁹⁷ Vgl. Lolagar (1977), S. 91.

⁹⁸ Vgl. Schieck (2008), S. 308.

⁹⁹ Wie bereits hingewiesen, wird die gegenwärtige weltweite Finanzkrise nicht berücksichtigt.

¹⁰⁰ Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

herangezogen werden müssen. In Anbetracht dessen eignet sich die Binnenschifffahrt vor allem für die Beförderung von transportkostenintensiven und nicht eilbedürftigen Massengütern (z.B. Containerverkehr).¹⁰¹ Darüber hinaus ist im Hinblick auf die Gestaltung von Preissystemen anzumerken, dass hierfür vor allem jene Preissysteme in Erwägung gezogen werden sollten, die eine Deckung der Fixkosten gewährleisten, um langfristig das Überleben der beteiligten Marktteilnehmer garantieren zu können.

2.3.2. Externe Analyse

Risiken

- Nachfrageverschiebung und langsamer Imagewandel
Die strukturellen Veränderungen und die Verschiebung der Nachfrage von sperrigen Massengütern auf Eilgüter haben sich nachteilig auf die Binnenschifffahrt ausgewirkt. Generell geht der Trend von der reinen Massengutbeförderung (z.B. Stahl und Erz) hin zur Entwicklung von Häfen als Güterverkehrsdrehscheiben (z.B. Hafen Mainz) sehr schleppend voran. Zudem werden technologische Möglichkeiten nicht ausreichend in Anspruch genommen, da diese relativ hohe Investitionskosten voraussetzen und angesichts des starken Wettbewerbs mit dem Schienenverkehr verhältnismäßig nur schwer über Verbraucherpreise auszugleichen sind. Demnach müssen die zusätzlichen Kosten, die eine Implementierung neuer technologischer Vorrichtungen verursachen sowie der Wandel zu Güterverkehrszentren im Rahmen der Preissystemgestaltung berücksichtigt werden. Eine Reaktion auf den Nachfragewandel lässt die Erlangung neuer Segmente zu und erlaubt schließlich die Befriedung der Nachfragebedürfnisse.¹⁰²
- Mangelnde Infrastruktur und nautische Engpässe
Weitere wesentliche Hindernisse stellen die mangelnde Infrastruktur an den Häfen (z.B. überholte Umschlagseinrichtungen, die den Verkehrsträgerwechsel verzögern) sowie der Einsatz von veralteten Schiffen, die vor allem mit hohen Wartungskosten in Verbindung stehen und eine höhere Unfälleintrittswahrscheinlichkeit mit sich bringen, dar.¹⁰³ Darüber hinaus behindern auf gewissen Abschnitten der Wasserstraßen, vor allem nautische Hemmnisse die Transportabwicklung mit dem Binnenschiff, die sehr oft zu Verzögerungen und Wartezeiten in Bezugnahme auf die Transportabwicklung führen und sich folglich in den Kosten widerspiegeln. Solche Hemmnisse sind für Engstellen auf diversen Wasserstrecken im Hinblick auf die Wassertiefe, -breite, den Kurvenradius sowie die Strömungsgeschwindigkeit für die Durchführung des Transports ausschlaggebend und haben demnach einen direkten Einfluss auf die Attraktivität und Begünstigung des Verkehrsträgers.¹⁰⁴ Des Weiteren gelten die Wartungs- sowie Wartezeitkosten aufgrund der zahlreichen Hemmnisse als wesentliche Preistreiber, die ebenfalls bei der Gestaltung der Preise eine wesentliche Rolle einnehmen sollten.

¹⁰¹ Vgl. Ihde (2001), S. 152.

¹⁰² Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

¹⁰³ In Anlehnung an Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

¹⁰⁴ Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

Letztendlich zählen zu den wichtigsten Risiken der Binnenschifffahrt der unzureichende Einsatz technologischer Hilfsmittel und eine mangelnde Infrastruktur. Dabei trägt der Ausbau des Wassernetzes, das eine Erweiterung von Terminals zu multimodalen Logistikdrehkreuzen und Güterverkehrszentren fördert, zur Attraktivitätssteigerung der Binnenschifffahrt bei. Darüber hinaus ist die Binnenschifffahrt grundsätzlich schon aufgrund ihrer Struktur sehr fixkostenlastig und verlangt neben dem Ausbau des Wassernetzes zudem den Einsatz neuer technologischer Hilfsmittel. Die daraus resultierenden hohen Investitionskosten sollten durch den Preis gedeckt werden, jedoch lassen sich diese relativ schwer im Zuge des Preises der Leistung ausgleichen.

Chancen

- **Freie Kapazitäten auf den Wasserstraßen**
Grundsätzlich zeichnen sich die Binnenwasserstraßen durch einen hohen Grad an freien Kapazitäten aus, welche noch nicht ausgeschöpft sind.¹⁰⁵ Darüber hinaus stellt die Verkehrsabwicklung mit dem Binnenschiff im Vergleich zum Straßen- und Schienenverkehr die umweltfreundlichste Alternative dar. Insbesondere symbolisiert die Binnenschifffahrt infolge der Bemühungen der Europäischen Union (im Rahmen von Projekten wie z.B. Marco Polo sowie zahlreichen Subventionen), den Verkehr auf umweltfreundliche Verkehrsträger zu verlagern, eine günstige Alternative.¹⁰⁶ Des Weiteren bewirken diverse rechtliche Vorschriften, die in erster Linie die Absicht verfolgen, den Straßenverkehr einzuschränken, (z.B. Nachtfahrverbote, zeitliche Beschränkungen, road pricing sowie erhöhte Personalkosten) eine bedeutende Chance für die Binnenschifffahrt, die im Hinblick auf die Gestaltung von Preissystemen einen größeren Preisspielraum erlauben. Da hierbei auf die Binnenschifffahrt ausgewichen werden kann und die hohen Kapazitätsreserven schließlich zu keinen Engpässen führen, entfallen hiermit die üblichen Opportunitätskosten sowie ein Engpass, der aufgrund einer steigenden Nachfrage entsteht.
- **Rationalisierungsmöglichkeiten und Erweiterung neuer Marktsegmente**
Im Allgemeinen bietet die Ausdehnung des Leistungsangebots (z.B. Entwicklung zu Güterverkehrszentren) sowie die Forcierung des Containerverkehrs eine wesentliche Gelegenheit, die Attraktivität der Binnenschifffahrt zu fördern.¹⁰⁷ Vor allem ergibt sich im Zusammenhang mit dem Containerverkehr aufgrund der Engpässe in der Hochseeschifffahrt für die Binnenschifffahrt die Möglichkeit, die Hochseeschifffahrt zu entlasten, indem Vor- und Nachläufe vom Binnenschiff übernommen werden. Außerdem kann durch den Einsatz von technologischen Einrichtungen eine effiziente Lagerungsmöglichkeit am Hafen verwirklicht werden.¹⁰⁸ Mittels günstiger Lagerung verbunden mit geringen Preisen wird den Eigentümern in Anbetracht der Gestaltung von Preissystemen ein umfangreicherer Spielraum eingeräumt, der sich z.B. in Preisnachlässen ausdrücken kann. Darüber hinaus erlaubt der Einsatz neuer

¹⁰⁵ Vgl. Europäische Kommission (2008), <http://ec.europa.eu>.

¹⁰⁶ Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

¹⁰⁷ In Anlehnung an Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

¹⁰⁸ Vgl. Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

Hilfsmittel die Beschleunigung des Güterumlaufs, welche sich für gewöhnlich positiv auf die Kosten auswirken und schließlich die Preisgestaltung beeinflussen.

Zusammengefasst zählen zu den wesentlichen Potenzialen der Binnenschifffahrt unter anderem die hohe verfügbare Transportkapazität, die vergleichsweise vorteilhaften Personalkosten sowie eine Reihe an rechtlichen Vorschriften (z.B. Nachtfahrverbote oder road pricing). In der Binnenschifffahrt erübrigen sich zum einen diese Mehrkosten sowie Vorschriften und werden somit umgangen, allerdings müssen sie dennoch im Straßenverkehr entrichtet werden. Sie stellen darüber hinaus vornehmlich Fixkosten dar und beeinflussen somit wesentlich den Preis.

Tabelle 1 bietet einen zusammenfassenden Überblick der vorangegangenen SWOT-Analyse.

interne Analyse	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Massenleistungsfähigkeit • Geringer Energieverbrauch • Kostenvorteile 	<ul style="list-style-type: none"> • Transportgeschwindigkeit • Wasserstand und Witterung • Umschlagsvorgänge
externe Analyse	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsreserven • Neue Marktsegmente • Rationalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Langsamer Imagewandel • Nautische Engpässe

Tabelle 1 SWOT-Analyse der Binnenschifffahrt¹⁰⁹

Die SWOT-Analyse verdeutlicht, dass die Binnenschifffahrt sowohl durch eine Reihe von Stärken und Schwächen als auch durch zahlreiche Chancen und Risiken geprägt ist. Im Mittelpunkt dieser Analyse stehen jedoch die Untersuchung der Herausforderungen für die Gestaltung von Preissystemen in der Binnenschifffahrt, sowie der Ausbau der Stärken und das Ergreifen von Chancen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Binnenschifffahrt langfristig zu garantieren und die Attraktivität zu erhöhen. Demnach wird den beteiligten Akteuren ein größerer Preisspielraum verschafft.

¹⁰⁹ In Anlehnung an Via Donau (2009a), <http://www.donauschifffahrt.info/>.

2.4. Herausforderungen für die Gestaltung eines Preissystems im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt

Aufbauend auf den vorangehenden Ausführungen des kombinierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt sowie der SWOT-Analyse erfolgt im vorliegenden Abschnitt die Ableitung der Herausforderungen im Hinblick auf die Gestaltung eines Preissystems, das in weiterer Folge als Grundlage für die Untersuchung von Preissystemen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt dienen soll:

- Grundsätzlich kennzeichnet sich die Binnenschifffahrt aufgrund der hohen Kapitalbindung, die unter anderem auf die Schiffsflotte, Terminals sowie den Umschlagseinrichtungen zurückzuführen ist, durch einen hohen Fixkostenanteil. Dabei ist anzumerken, dass die *Kosten* eine bedeutende Rolle im Hinblick auf die Gestaltung eines Preissystems spielen, da die Deckung der Fixkosten eine wesentliche Voraussetzung für die Abwicklung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff darstellt. Außerdem sei zu beachten, dass die Binnenschifffahrt einem Konflikt ausgesetzt ist. Zum einen bestehen die Möglichkeiten neue Chancen (z.B. Ausbau neuer Marktsegmente) zu ergreifen und mit Hilfe von modernen technologischen Hilfsmitteln die Umschlagsdauer zu verkürzen. Andererseits ist der Einsatz moderner Technologie, die Bereitstellung sowie der Ausbau der Infrastruktur (z.B. Terminalkosten) mit hohen Investitionskosten verbunden, welche sich schwer mit dem Marktpreis ausgleichen lassen. Dennoch beeinflussen sie wesentlich den Kostenblock und müssen im Rahmen der Preisgestaltung einberechnet werden. Vor diesem Hintergrund stellt hinsichtlich der Gestaltung von Preissystemen vor allem die Schaffung von Anreizen zu langfristigen Abnahmegarantien eine mögliche Kostendeckung und entsprechend eine bedeutende Herausforderung dar.
- Des Weiteren ist im Hinblick auf ein Preissystem in der Binnenschifffahrt festzuhalten, dass neben den Kosten der *Wettbewerb* eine zusätzliche Herausforderung darstellt. Im Allgemeinen herrscht ein verstärkter Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Verkehrsträgern Straße, Schiene und Wasser. Hierbei zählt im kombinierten Verkehr vor allem der Schienenverkehr als Hauptkonkurrent. Darüber hinaus führt die hohe Anzahl an beteiligten Akteuren entlang der Transportkette für gewöhnlich zu einem ruinösen Konkurrenzverhältnis zwischen den Teilnehmern in der Binnenschifffahrt. Partikuliere, Reedereien oder Binnenschifffahrtsspeditionen streben beispielsweise nach dem Fortbestehen ihres Unternehmens und führen dabei untereinander Preiskämpfe. Diese erhöhen prinzipiell die Problematik hinsichtlich der Umsetzung sowie Verstärkung einer Kundenbindung im Rahmen der Gestaltung von Preissystemen.
- Als weitere wesentliche Herausforderung dürfen die *Kundenbedürfnisse* (z.B. Haus-zu-Haus-Zustellungen, Sicherheit und Umweltfreundlichkeit) sowie die Auslastung der Kapazitäten genannt werden, die schließlich auf unterschiedliche Weise den Preis beeinflussen. Der Umweltfaktor nimmt beispielsweise immer mehr an Bedeutung zu, dessen ungeachtet, sind Kunden im Normalfall nicht bereit, mehr dafür zu bezahlen. Für die Gestaltung des Preissystems bedeutet dies, dass die Umwelt-

aspekte ohne Preiserhöhung berücksichtigt werden sollten, da kein Akteur bereit ist, einen Preiszuschlag in Kauf zu nehmen. Aus der Perspektive der Kunden wird das in der Regel als Voraussetzung gesehen, da von Inklusivpreisen ausgegangen wird. Darüber hinaus ist in Bezugnahme auf die Kapazitätsauslastung festzuhalten, dass Kunden sehr oft unpaarige Verkehre in Auftrag geben, folglich werden die Schiffe sehr oft nicht beidseitig (also Hin- und Rückfahrt) gleich gut ausgelastet sein. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit von Leerkapazitäten, die eine Deckung der Kosten erschweren. Demnach stellt die Entwicklung von Anreizsystemen für eine kundenseitige Maximierung der Paarigkeit eine wesentliche Herausforderung dar, die im Rahmen der Gestaltung von Preissystemen berücksichtigt werden sollte.

Die erste formulierte Teilfrage nach den besonderen Merkmalen der Binnenschifffahrt im kombinierten Verkehr gilt somit als beantwortet.

Das anschließende Kapitel 3 basiert auf die erarbeiteten Grundlagen wie Herausforderungen des kombinierten Verkehrs und widmet sich des Weiteren auch der Gestaltung von Preissystemen in der Binnenschifffahrt.

3. Gestaltung des Preissystems im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt

Im Anschluss an die vorherigen Ausführungen betreffend der besonderen Merkmale der SWOT-Analyse als auch den Herausforderungen in der Binnenschifffahrt beschäftigt sich das vorliegende Kapitel mit der Beantwortung der zweiten Teilfrage, wie ein Preissystem anhand der Literatur gestaltet werden kann. Hiefür wird zunächst in Kapitel 3.1. das Preismanagement als Grundlage für die Gestaltung eines Preissystems in Kürze erörtert, um anschließend die Gestaltungsmöglichkeiten der Preissysteme in Abschnitt 3.2 ausführlich zu diskutieren.

3.1. Preismanagement als Ausgangspunkt für die Ausgestaltung eines Preissystems in der Binnenschifffahrt

Im Folgenden werden vorerst die begrifflichen Grundlagen des Preismanagements dargestellt, anschließend die Bedeutung eines Preismanagements für die Gestaltung eines Preissystems wiedergegeben. Dies wird skizziert und für die nachfolgende empirische Untersuchung¹¹⁰ abgegrenzt.

3.1.1. Begriffliche Grundlagen des Preismanagements

Definition des Preismanagements

Für den Begriff Preismanagement existiert in der Literatur keine einheitliche Definition. Zudem wird dieser in der wissenschaftlichen Literatur vornehmlich mit den Begriffen Pricing, Preispolitik sowie Konditionenpolitik gleichgesetzt.¹¹¹

Diller (2008) legt folgende Definition vor: „Preispolitik umfasst alle von den Zielen des Anbieters geleiteten und gesteuerten Aktivitäten zur Suche, Auswahl und Durchsetzung von Preis-Leistungs-Relationen und damit verbundenen Problemlösungen für Kunden“.¹¹²

Eine weitere begriffliche Abgrenzung liefern Bruhn/Homburg (2004) „Aufgabe des Preismanagements ist die Festlegung der Preisstrategie und der Preispolitik hinsichtlich der Zielsetzungen der Unternehmung“.¹¹³

Simon (1995a) geht von einer ähnlichen Definition aus – „Aufgabe der betrieblichen Preispolitik ist es, den gemäß der Zielsetzung des Unternehmens optimalen Preis zu bestimmen und am Markt durchzusetzen“.¹¹⁴

¹¹⁰ Vgl. Kapitel 4.

¹¹¹ Vgl. Schuppar (2005), S. 11.

¹¹² Vgl. Diller (2008), S. 34.

¹¹³ Vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 651.

¹¹⁴ Vgl. Simon (1995a), S. 2068.

Schuppar (2005) bietet folgende begriffliche Abgrenzung: „Preismanagement umfasst Preisentscheidungen auf den Ebenen von Preisstrategie und deren Konkretisierung in den Preissystemen sowie preisbezogene Aktivitäten in den Bereichen Preisfindung und Preisdurchsetzung“.¹¹⁵

Die unterschiedlichen Begriffserklärungen verdeutlichen, dass das Preismanagement neben der Entscheidung von Preisen weitere zahlreiche preisbezogene Aspekte beinhaltet.¹¹⁶ Hierzu zählen unter anderem die Preisentscheidung sowie preisbezogene Aktivitäten wie zum Beispiel Preisfindung, Durchsetzung und Kontrolle. Im Hinblick darauf bietet der Prozessgedanke eine Möglichkeit, die unterschiedlichen Aktivitäten und den Prozesscharakter des Preismanagements hervorzuheben.¹¹⁷

Demnach ist laut Simon/Fassnacht (2009) ein Preismanagement-Prozess „ein System von Regeln und Verfahren zur Festlegung und Durchsetzung von Preisen, das folgende Aspekte beinhaltet: Informationen, Modelle, Entscheidungsregeln, Optimierung, Organisation, Verantwortlichkeiten, Incentives, Kompetenzen, Qualifikationen, Training, Verhandlungen und informationstechnische Unterstützung“.¹¹⁸

In diesem Zusammenhang wird Preismanagement nicht einzig als Instrument zur Bestimmung von Preisen gesehen, sondern durchläuft unterschiedliche Phasen. Dabei lassen sich sechs Entwicklungsstufen unterscheiden.¹¹⁹ Zunächst findet im Rahmen des Preismanagements eine Preisanalyse statt. Darauf aufbauend erfolgt für gewöhnlich die Definition einer Preisstrategie, die aus der Festlegung von Preiszielen resultiert. Basierend auf diesen Preiszielen wird anschließend in der Regel eine Preiskalkulation durchgeführt, um zu berechnen, ob die Preise im Zusammenhang mit den Kosten, als auch Bedürfnissen der Nachfrager durchgesetzt werden können. Letztendlich wird untersucht, ob die endgültigen Beträge mit den definierten Preiszielen übereinstimmen. Natürlich fließen sehr oft die unterschiedlichen Phasen ineinander (bzw. finden gleichzeitig statt), beispielsweise erfolgt in manchen Unternehmen eine laufende Kontrolle und nicht erst in der Abschlussphase.¹²⁰

Abbildung 5 bietet einen zusammenfassenden Überblick der unterschiedlichen Phasen des Preismanagements.

¹¹⁵ Vgl. Schuppar (2005), S. 12.

¹¹⁶ Vgl. Diller (2008), S. 33f., Schuppar (2005), S. 12.

¹¹⁷ Vgl. Wiltinger (1998), S. 20ff.; Diller (2008), S. 33f., Schuppar (2005), S. 16f.; Simon/Fassnacht (2009), S. 15ff.

¹¹⁸ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 15.

¹¹⁹ Vgl. Diller (2000), S. 417; Simon/Fassnacht (2009), S. 17.

¹²⁰ In Anlehnung an Diller (2000), S. 417f.; Simon/Fassnacht (2009), S. 17f.

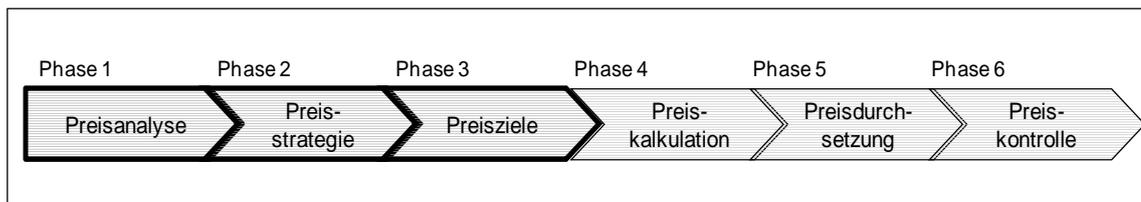


Abbildung 5 Phasen des Preismanagements¹²¹

3.1.2. Phasen des Preismanagements

Aufbauend auf die begrifflichen Grundlagen des vorherigen Kapitels werden in diesem Abschnitt die einzelnen Phasen des Preismanagements im Hinblick auf die Binnenschifffahrt präsentiert. Dabei werden im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit lediglich die ersten drei Phasen – die Preisanalyse, die Preisstrategie sowie die Preisziele des Preismanagements erläutert, da die Zielsetzung dieser Arbeit ist, zu untersuchen, wie sich ein Preissystem in der Binnenschifffahrt gestalten lässt. Demnach wird der Fokus im Besonderen auf die Ableitung der Preisziele gerichtet die zunächst die Definition der Preisanalyse sowie Preisstrategie impliziert und die Preiskalkulation, -durchsetzung sowie -kontrolle beiseite lässt.¹²² Hierfür soll zunächst als Ausgangspunkt des Preismanagements, die Preisanalyse¹²³ behandelt werden, um darauf aufbauend eine Preisstrategie¹²⁴ abzuleiten, die letztlich zur Definition eines Preisziels¹²⁵ führen soll. Schließlich sollte diese als Grundlage für die Gestaltung des Preissystems¹²⁶ dienen.

3.1.2.1. Preisanalyse

Im Allgemeinen ist für die Ableitung von Preisstrategien und Preiszielen vorerst die Darstellung der Ist-Situation erforderlich, demgemäß eine Preisanalyse.¹²⁷ Dabei wird vornehmlich das Ziel verfolgt, festzustellen, welche Determinanten (hierzu zählen beispielsweise Personalkosten, Treibstoffkosten, Kapitalbindung, Nachfrage sowie Marktentwicklungen) in welchem Ausmaß den Preis beeinflussen, um auch diese gezielt im Preismanagement berücksichtigen zu können. Hierfür sollen vorerst im Rahmen einer Preisanalyse die wesentlichen preisbezogenen Informationen erfasst und untersucht werden.¹²⁸ Je nachdem, welche Informationen herangezogen werden, unterscheidet man zwischen einer internen und einer externen Analyse.¹²⁹ Die interne Analyse beinhaltet die kritische Auseinandersetzung des eigenen Unternehmens (z.B. Kostenstruktur der Binnenschifffahrt). Demgegenüber werden im Rahmen einer externen Analyse die Konkurrenz (z.B. Schienenverkehr) und der Markt (z.B. Kundenbedürf-

¹²¹ Mit Änderungen entnommen aus Diller (2000), S. 417 und Simon/Fassnacht (2009), S. 17.

¹²² Die Phasen vier bis sechs dienen ausschließlich der Preiskontrolle und stehen somit in keinem direkten Zusammenhang mit dem Preissystem. Zudem würde die Ausführung der Preiskontrolle über den Umfang dieser Diplomarbeit hinausgehen und wird daher bei dieser Untersuchung nicht beachtet.

¹²³ Vgl. Kapitel 3.1.2.1.

¹²⁴ Vgl. Kapitel 3.1.2.2.

¹²⁵ Vgl. Kapitel 3.1.2.3.

¹²⁶ Vgl. Kapitel 3.2.

¹²⁷ Vgl. Diller (2008), S. 170f.; Simon/Fassnacht (2009), S. 81.

¹²⁸ Vgl. Wiltinger (1998), S. 52ff.; Simon/Fassnacht (2009), S. 81.

¹²⁹ Vgl. Diller (2008), S. 173.

nisse sowie Nachfrageverschiebungen) betrachtet. Vor diesem Hintergrund differenziert man in der Preisanalyse zwischen drei unterschiedlichen, preisrelevanten Untersuchungsformen:¹³⁰

- Interne Kostenanalyse

Bei der internen Kostenanalyse werden ausschließlich kostenorientierte Daten des Unternehmens berücksichtigt.¹³¹ Hierfür kommen in erster Linie Informationen aus der Kostenrechnung und Kalkulation wie z.B. Investitions-, Personal-, Brennstoff- und Instandhaltungskosten in Betracht. Dabei erfolgt grundsätzlich eine Trennung zwischen fixen und variablen Kosten.¹³² *Fixe Kosten* (z.B. Schiffsflotte) kennzeichnen sich durch einen konstanten Betrag, der sich unabhängig von der erstellten Menge nicht ändert, *variable Kosten* hingegen schwanken (z.B. Brennstoffkosten) in Abhängigkeit von der produzierten Menge. In Anbetracht dessen ist jedoch festzuhalten, dass die Brennstoffkosten zwar generell von der Menge der transportierten Einheiten abhängen, jedoch ein gewisser Betrag an Grundlast der Schiffsflotte bereits besteht. Aufbauend auf die Gliederung in fixe und variable Kosten, kann mit Hilfe einer Kostenzuschlagskalkulation die *Preisuntergrenze* der KV-Leistung abgeleitet werden. Unter Preisuntergrenze kann daher in der Binnenschifffahrt die Mindesthöhe des Preises verstanden werden, die erreicht werden muss, um nach wie vor kostendeckend agieren und langfristig überleben zu können.¹³³ Im Hinblick auf die Binnenschifffahrt eignet sich aufgrund der Tatsache, dass diese größtenteils fixkostenlastig ist, unter anderem eine kostenorientierte Preisanalyse. Hierfür begünstigen einerseits die einfache Handhabung der Preisfestlegung und der geringe Informationsbedarf eine kostenorientierte Preisanalyse (Abruf der Kostentreiber aus der Kostenrechnung). Andererseits wird im Rahmen dieser die Kundenperspektive vernachlässigt, da der Fokus ausschließlich auf die Kostendeckung gerichtet ist. Somit werden die Bedürfnisse der Nachfrage vernachlässigt und dies kann unter Umständen kundenseitig zu einer Entscheidung gegen die Binnenschifffahrt führen.

- Marktanalyse

Gegenstand einer marktbezogenen Vorgehensweise ist die Orientierung an den Bedürfnissen der Nachfrage, schließt dabei jedoch nicht eine Berücksichtigung der Kosten aus.¹³⁴ Hierfür stehen im Kernpunkt der Analyse die Ableitung von Zahlungsbereitschaften und die Ermittlung von Preiselastizitäten der Verleger. Die *Zahlungsbereitschaft* stellt eine Preisobergrenze dar, die ein Kunde bereit ist für die KV-Leistung mit dem Binnenschiff zu akzeptieren, während die *Preiselastizität* die erwartete Nachfrageänderung mittels Preisänderungen misst.¹³⁵ Im Allgemeinen wird vor allem dem Kundennutzen eine bedeutende Rolle zugesprochen. Je höher dieser wahrgenommen wird, desto höher wird in der Regel die Preisbereitschaft

¹³⁰ Vgl. Wiltinger (1998), S. 54; Simon/Fassnacht (2009), S. 82ff.; Schuppar (2005), S. 76f.; Weis (2001), S. 305ff.; Blythe (2005), S. 172ff.; Kotler (2003), S. 785ff.

¹³¹ Vgl. Hungenberg (2004), S. 206f.

¹³² Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 83.

¹³³ Vgl. Wiltinger (1998), S. 54; Simon/Fassnacht (2009), S. 82ff.; Schuppar (2005), S. 76f.; Weis (2001), S. 305ff.; Blythe (2005), S. 172ff.; Kotler (2003), S. 785ff.

¹³⁴ Vgl. Blythe (2005), S. 174; Schuppar (2005), S. 77; Weis (2001), S. 309; Wiltinger (1998), S. 54f.

¹³⁵ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 84.

ausfallen. Unter *Kundennutzen* könnte beispielsweise die Vorteilhaftigkeit der Binnenschifffahrt für kostenintensive Massengüter auf lange Distanzen verstanden werden. Dieser ergibt sich aus den Nutzenvorstellungen bzw. der Preisbereitschaft der Abnehmer und wird mit Hilfe von Preisverhandlungen und Preistests ermittelt.¹³⁶ Im Bezug auf die Binnenschifffahrt bietet eine marktorientierte Analyse die Möglichkeit, besser auf die Bedürfnisse der Abnehmer einzugehen, frühzeitig auf Nachfrageänderungen zu reagieren, jedoch rechtzeitig neue Marktsegmente zu ergreifen. Ein neuer Marktsektor würde sich zum Beispiel aus jenem Trend entwickeln, dass man einen Rückgang im Massengüterverkehr verzeichnet und die Tendenz als auch Vorlieben in Richtung Containerverkehr abzielen. Folglich kann mit Hilfe einer nachfrageorientierten Herangehensweise die Attraktivität der Binnenschifffahrt erhöht und die Konkurrenzfähigkeit langfristig gewährleistet werden.

- Wettbewerbsanalyse

Im Rahmen der Wettbewerbsanalyse steht vor allem die Beobachtung der Mitbewerber im Mittelpunkt.¹³⁷ Hierfür müssen zunächst die Wettbewerber identifiziert werden, um anschließend die Wettbewerbspreise zu untersuchen, sowie die weitere Preisentwicklung vorherzusagen.¹³⁸ Demzufolge konzentrieren sich wettbewerbsorientierte Unternehmen vorwiegend auf ihre Mitbewerber und vernachlässigen dabei häufig die Bedürfnisse der Kunden oder ziehen nur die internen Kosten zur Kontrolle in Betracht. Die wettbewerbsorientierte Methode stellt typischerweise aufgrund ihrer Einfachheit eine besonders weit verbreitete und beliebte Vorgehensweise dar.¹³⁹ Im Hinblick auf die Binnenschifffahrt nimmt die Wettbewerbsanalyse ebenfalls eine bedeutende Rolle ein. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass in der Binnenschifffahrt zahlreiche Akteure (Partikulare, Reedereien sowie Speditionen)¹⁴⁰ entlang der Transportkette beteiligt sind, die für gewöhnlich in einem direkten Konkurrenzverhältnis stehen und sich untereinander Preiskämpfen ausliefern, um Kunden abzuwerben und langfristig zu überleben. Darüber hinaus steht die Binnenschifffahrt aufgrund der undifferenzierten Transportleistung in einer zusätzlichen Wettbewerbsbeziehung mit dem Schienenverkehr.¹⁴¹ In diesem speziellen Fall bietet sich für die Binnenschifffahrt vergleichsweise die Gelegenheit, sich von ihrem Mitbewerber Schiene abzugrenzen, indem sie ihren Kunden weitere Zusatzleistungen und -nutzen (z.B. Wartung, Zwischenlagerung oder Depotleistungen) anbieten und diese schließlich im Rahmen der Preisgestaltung berücksichtigen.

Abbildung 6 soll die Untergliederung der Preisanalyse grafisch veranschaulichen.

¹³⁶ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 84ff.; Schuppar (2005), S. 77.

¹³⁷ Vgl. Plümer (2003), S. 7.

¹³⁸ Vgl. Kotler (2003), S. 789f.; Simon/Fassnacht (2009), S. 89f.; Weis (2001), S. 311; Schuppar (2005), S. 77.

¹³⁹ Vgl. Kotler (2003), S. 790.

¹⁴⁰ Vgl. dazu im Detail Kapitel 2.1.2.

¹⁴¹ Vgl. Kopper (2002), S. 69f.

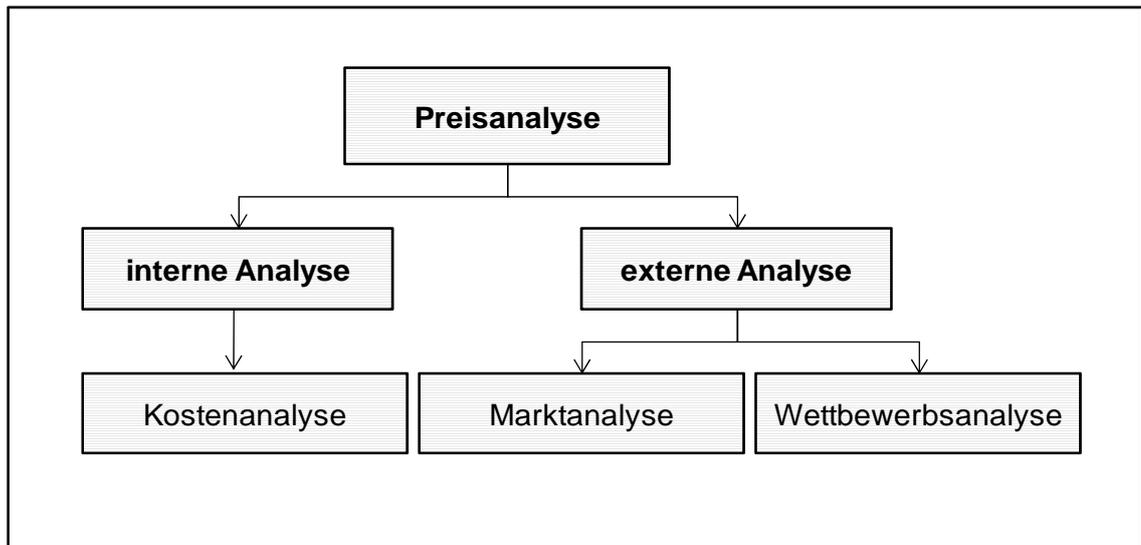


Abbildung 6 Gliederung der Preisanalyse

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine Preisanalyse die Voraussetzung für ein erfolgreiches Preismanagement in der Binnenschifffahrt ist und im Allgemeinen den Ausgangspunkt für die Ableitung einer Preisstrategie darstellt.

3.1.2.2. Preisstrategie

Grundsätzlich sind Preisstrategien „... ausgerichtete ... Handlungskonzepte der Preispolitik, welche auf die Erschließung und Sicherung von Erfolgspotenzialen für das Unternehmen abzielen“. ¹⁴² Erwähnenswert ist, dass die Preisanalyse die Basis für eine Preisstrategie symbolisiert und sich folglich auf die Gestaltung des Preissystems auswirkt. ¹⁴³ Darauf aufbauend stellt das *strategische Dreieck* (vgl. Abbildung 7) die Grundlage zur Erläuterung der einzelnen Preisstrategien dar. ¹⁴⁴

¹⁴² Vgl. Diller (2008), S. 210.

¹⁴³ Vgl. Meffert (2000), S. 506.

¹⁴⁴ Vgl. Diller (2008), S. 209.

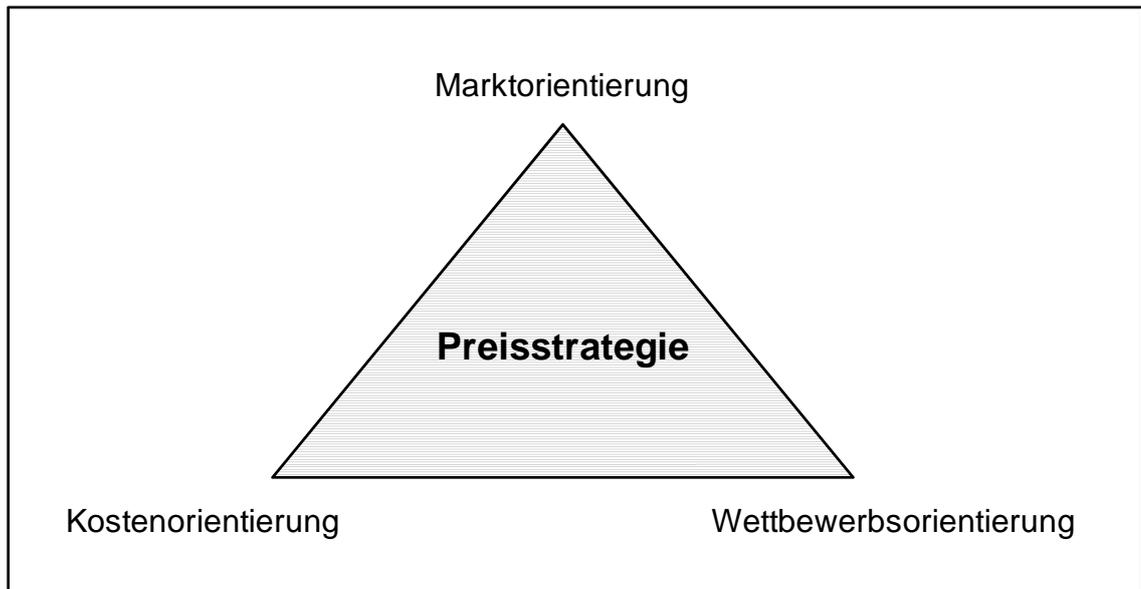


Abbildung 7 Strategische Dreieck¹⁴⁵

Basierend auf dem strategischen Dreieck unterscheidet man wie in der Preisanalyse zwischen kosten-, markt- und wettbewerbsorientierten Preisstrategien. Das bedeutet, dass je nach Herangehensweise gewählt wird, welche Preisstrategie dementsprechend determiniert wird.¹⁴⁶ Vor diesem Hintergrund werden folglich verschiedene Preistaktiken in Bezugnahme auf die Binnenschifffahrt erläutert:

- **Kostenorientierte Preisstrategie**

Im Rahmen einer kostenorientierten Preisstrategie differenziert man zwischen zwei Ansätzen. Einerseits kann die Ermittlung der Preise auf Vollkosten- und andererseits auf Teilkostenbasis erfolgen. Gegenstand einer *vollkostenorientierten Preisstrategie* ist die Durchführung einer progressiven Zuschlagskalkulation zur Ermittlung der Selbstkosten der KV-Leistung. Dies bedeutet, dass im Zuge der Berechnung keine Trennung zwischen variablen und fixen Kosten erfolgt, sondern die gesamten Beträge proportional hinzugerechnet werden.¹⁴⁷ Hierfür bilden die ermittelten Selbstkosten zuzüglich des Gewinns, die Grundlage zur Bildung des Verkaufspreises gegenüber dem Verleger.¹⁴⁸

Demgegenüber werden im Zuge einer *teilkostenbasierten Preisstrategie* retrograde Kalkulationen mit Hilfe einer *Break-Even-Analyse*¹⁴⁹ durchgeführt, die bereits die Marktpreise einbeziehen. Dabei erfolgt vorerst eine Trennung zwischen fixen und variablen Kosten. Anschließend wird der *Deckungsbeitrag* errechnet, indem die variablen Kosten (z.B. Brennstoffkosten) von den ermittelten Erlösen abgezogen wer-

¹⁴⁵ In Anlehnung an Diller (2008), S. 209.

¹⁴⁶ Vgl. Diller (2008), S. 209.

¹⁴⁷ Vgl. Klaus et al. (2007), S. 440.

¹⁴⁸ Vgl. Weis (2001), S. 305.

¹⁴⁹ „In der Grundform besteht eine Break-Even-Analyse darin, einen Deckungspunkt durch eine Gegenüberstellung der geplanten Gesamtkosten und der geplanten Erlöse zu berechnen“. Vgl. Ossadnik (2003), S. 196.

den, mit dem Ziel der Kostendeckung und weiterführend die Profitkalkulation.¹⁵⁰ Bezugnehmend auf die Binnenschifffahrt ist anzumerken, dass sich aufgrund des hohen Fixkostenanteils (z.B. Terminalanlagen, Schiffe, Investitions- und Personalkosten) vornehmlich teilkostenbasierte Preisstrategien eignen, da diese im Gegensatz zur vollkostenorientierten Strategie eine Trennung in fixe und variable Kosten billigt. Die Aufspaltung in fixe und variable Kosten impliziert, dass diese für gewöhnlich weder proportional ansteigen noch sinken. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass beispielsweise bei der Senkung des Transportvolumens aufgrund einer Nachfrageverschiebung die fixen Kosten in der Regel nicht proportional mit den variablen Kosten abnehmen, sondern Leerkapazitäten entstehen lassen, die im Rahmen eines vollkostenorientierten Ansatzes nicht berücksichtigt werden. Darüber hinaus garantiert die teilkostenbasierte Strategie eine Deckung der internen Kosten, die eine langfristige Beständigkeit bzw. Planung des Unternehmens erlaubt und für die Durchführung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff die Ausgangslage darstellt. Allerdings ist zu beachten, dass im Zuge einer kostenorientierten Strategie, die Bedürfnisse der Verlager in den Hintergrund gedrängt werden, die kundenseitig vielfach zu Attraktivitätsverlusten führt.¹⁵¹

- Marktorientierte Preisstrategie

Gegenstand einer marktorientierten Preisstrategie ist es, auf die Bedürfnisse und die Zahlungsbereitschaft der Abnehmer einzugehen und somit die Wahrnehmung der Verlager im Hinblick auf die KV-Leistung der Binnenschifffahrt positiv zu beeinflussen.¹⁵² Hierfür unterscheidet man zwischen:¹⁵³

- Niedrigpreisstrategie

Im Rahmen einer Niedrigpreisstrategie wird die Transportleistung dauerhaft zu besonders tiefen Preisen angeboten. Hierfür wird die Aufmerksamkeit auf die eigentliche Leistung (z.B. Ortsveränderung des Transportguts) gerichtet und auf zusätzliche Serviceleistungen (z.B. Terminalleistungen) verzichtet. Dabei spielt die Qualität der Leistung im Allgemeinen eine untergeordnete Rolle. Zielsetzung dieser Strategie ist es, den Preis kundenseitig zu minimieren und die Konkurrenz (z.B. Binnenschifffahrtsspedition) zu unterbieten. Hierfür muss zunächst die Nachfrage für Niedrigpreisprodukte gegeben sein, sodass, das Potenzial für diese Vorgehensweise geeignet und die Qualität der Leistungen gesichert ist. Zudem können die Leistungen nur zu günstigen Preisen angeboten werden, wenn die Kosten dementsprechend gesenkt werden und die Prozessabläufe effizient organisiert sind. Des Weiteren sollte das Unternehmen langfristig Kosten- und Größenvorteile verzeichnen und überdies über eine hohe Kapazitätsauslastung (Paarigkeit) oder eine hohe Absatzmenge (z.B. in Form von langfristigen Abnahmegarantien) verfügen.¹⁵⁴ Im Hinblick auf die hohen Fixkosten der Binnenschifffahrt ist anzumerken, dass eine aggressive Niedrigpreispolitik hierfür grundsätzlich nicht förderlich ist, da diese eine genaue Kostenkontrolle

¹⁵⁰ Vgl. Klaus et al. (2007), S. 439ff.

¹⁵¹ Vgl. Weis (2001), S. 306f.

¹⁵² Vgl. Diller (2008), S. 209; Simon/Fassnacht (2009), S. 30.

¹⁵³ Vgl. Diller (2008), S. 254ff.; Simon/Fassnacht (2009), S. 30ff.

¹⁵⁴ Vgl. Jung (2007), S. 436f.; Diller (2008), S. 255ff.; Simon/Fassnacht (2009), S. 37ff.

erfordert. Darüber hinaus wird die Qualität im Rahmen der Niedrigpreisstrategie aufgrund des Kostendrucks auf ein Minimum gesenkt. Die Beschaffenheit der Leistung stellt jedoch ein wesentliches Kriterium für die Auswahl eines Verkehrsträgers dar.

- **Mittelpreisstrategie**

Die Mittelpreisstrategie kennzeichnet sich durch Leistungen die zu vergleichsweise durchschnittlichen Preisen geboten werden. Dabei verfolgt dieses Vorgehensmodell grundsätzlich das Ziel, die Preise sowie die Qualität über einen längeren Zeitraum stabil zu halten und so auszugestalten, dass sie im Bewusstsein des Kunden als marktgerechte, ehrliche und zuverlässige Preise wahrgenommen werden. Zu den wesentlichen Merkmalen einer Mittelpreisstrategie zählt unter anderem die angebotene KV-Leistung ausgezeichnet durch gute Qualität. Des Weiteren bewegt sich das Preisniveau für gewöhnlich auf dem Marktdurchschnitt und wird dabei möglichst konstant gehalten. Ungeachtet der Risiken, dass die Mittelpreispolitik aufgrund des Kostendrucks zu Qualitätsverlusten führen kann und dem starken Wettbewerb aus dem Niedrig- und Hochpreissegment ausgesetzt ist, stellt sich die Mittelpreisstrategie als geeignete Methode für die Binnenschifffahrt dar.¹⁵⁵ In diesem Zusammenhang ist beispielsweise das marktgerechte Preis-Leistungsverhältnis hervorzuheben, dass für die Binnenschifffahrt eine wesentliche Chance zur Steigerung der Attraktivität darstellt.

- **Hochpreisstrategie**

Bei der Hochpreisstrategie wird die Leistung in der Regel zu einem vergleichsweise höheren Preis angeboten. Im Mittelpunkt dieser Preisstrategie stehen vor allem die außergewöhnliche Exklusivität sowie Selektivität des Leistungsangebots. Im Rahmen einer Hochpreispolitik soll aus Kundenperspektive eine bessere Qualität, intensive Beratung, professionelles Service sowie gehobene Leistung assoziiert werden.¹⁵⁶ Im Hinblick auf die Binnenschifffahrt scheint eine Hochpreisstrategie nicht zweckmäßig, da diese eine geringe Preiselastizität aufweist und demnach kundenseitig kaum durchzusetzen ist. Somit kann die Kundenakzeptanz aufgrund des undifferenzierten Transportleistungsmerkmals nicht erreicht werden. Dies würde dazu führen, dass die Verlagerer auf die Konkurrenz ausweichen oder sich gegen den kombinierten Verkehr entscheiden würden. Folglich ist für die Binnenschifffahrt aufgrund des starken Wettbewerbs zwischen den beteiligten Akteuren entlang der Transportkette sowie dem Schienenverkehr eine Hochpreisstrategie besonders ungünstig.

• **Wettbewerbsorientierte Preisstrategie**

Der wettbewerbsorientierte Ansatz orientiert sich grundsätzlich an den Strategien der mitbestimmenden Konkurrenz. Hierfür unterscheidet man generell zwischen einer branchenorientierten Strategie und der Preisführerschaft. Im Rahmen einer *branchenorientierten Preisstrategie* werden die Preise der Wettbewerber (z.B.

¹⁵⁵ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 48ff.; Diller (2008), S. 262ff.

¹⁵⁶ Vgl. Jung (2007), S. 436, Simon/Fassnacht (2009), S. 54ff.; Diller (2008), S. 264f.

Schieneverkehr) als Referenzpreise herangezogen. Demgegenüber wird im Zuge einer aktiven *Preisführerschaft*, die grundsätzlich eine Niedrigpreisstrategie darstellt, das Ziel verfolgt, die Wettbewerber preislich zu unterbieten und somit ihre Marktanteile zu gewinnen. Bei einer passiven Preisführerschaft erfolgt eine Aneignung der Strategie der Preisführer, das wiederum einer wettbewerbsorientierten Strategie entspricht.¹⁵⁷ Im Zusammenhang mit der Binnenschifffahrt kommt vor allem die branchenorientierte Preisstrategie zum Einsatz, da die KV-Leistung eine relativ homogene Leistung darstellt und die Schiene grundsätzlich als Referenzpreis herangezogen werden kann.

Eine Zusammenfassung über die unterschiedlichen, abgeleiteten Preisstrategien sowie der Ausprägungsformen bietet Abbildung 8. Diese Grafik soll verdeutlichen, welche Strategien sich vor allem im Hinblick auf den kombinierten Verkehr in der Binnenschifffahrt am günstigsten eignen würden. Darauf aufbauend beschäftigt sich der nächste Abschnitt mit der Konkretisierung der Preisziele.

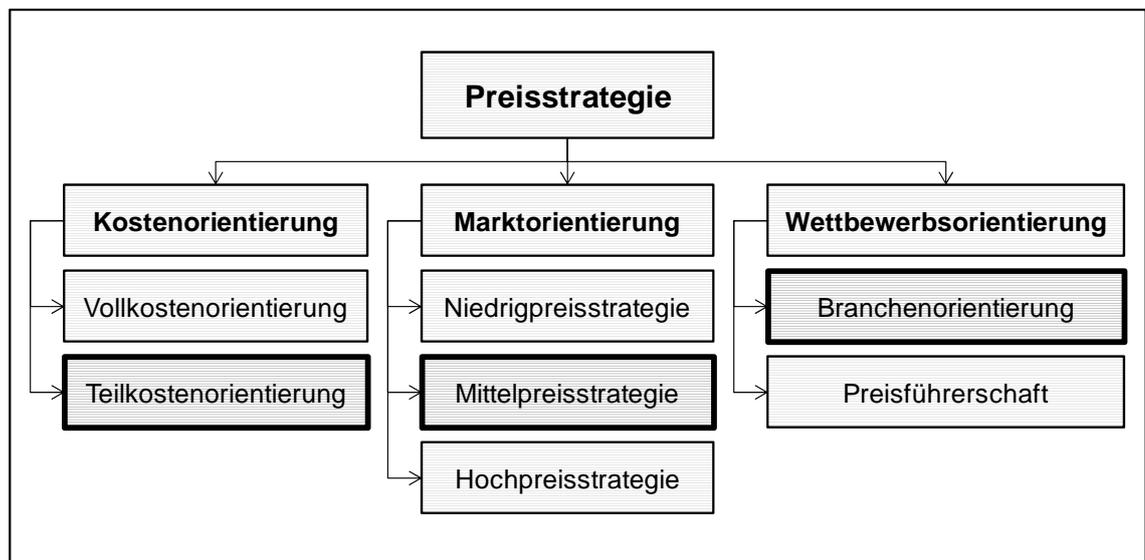


Abbildung 8 Systematisierung der Ausprägungsformen im Hinblick auf die Preisstrategie¹⁵⁸

3.1.2.3. Preisziele

Basierend auf den vorangegangenen Ausführungen erfolgt nun die Darstellung der Preisziele. Im Allgemeinen werden diese von der Preisstrategie abgeleitet. Daraus ergibt sich, dass je nachdem, welche Preisstrategie das Unternehmen verfolgt, entsprechende Preisziele festgelegt werden.¹⁵⁹ Dabei sind in der Betriebswirtschaftslehre unterschiedliche *Preisober- und Unterziele* vorhanden. Hierfür gilt als Oberziel eines Unternehmens grundsätzlich die Gewinnmaximierung. Neben der Gewinnmaximierung existieren eine Reihe weiterer Unterziele wie zum Beispiel Kostenminimierung, Kun-

¹⁵⁷ Vgl. Weis (2001), S. 311; Diller (2008), S. 267ff.

¹⁵⁸ Mit Änderungen aus Diller (2008), S. 255.

¹⁵⁹ Vgl. Diller (2008), S. 38ff.

denbindung, Erhöhung der Absatzmenge, Markführerschaft, Marktanteil- sowie Umsatzwachstum. Wird im Rahmen der Binnenschifffahrt eine kostenorientierte Herangehensweise bevorzugt, so wird die Aufmerksamkeit vorrangig auf das Unterziel Kostenminimierung gerichtet, während eine marktorientierte Preisstrategie den Bedürfnissen der Kunden den Vorzug gibt, bzw. eine Kundenbindung in den Mittelpunkt stellt. Im Zuge einer wettbewerbsorientierten Preisstrategie wird der Fokus hingegen primär auf die Unterziele Erhöhung der Marktanteile, Absatz- und Umsatzwachstum gelegt.¹⁶⁰

Die unterschiedlichen Unternehmensziele werden häufig aufeinander abgestimmt oder auch simultan verfolgt, dennoch herrschen in der Regel Zielkonflikte zwischen dem Oberziel Gewinnmaximierung und dem Unterziel Umsatzwachstum (vgl. Abbildung 9). Eine Gewinnerhöhung beruht beispielsweise vorwiegend auf einer Preiserhöhung (z.B. Aufpreise), die im Rahmen einer Mittel- oder Hochpreisstrategie realisiert werden kann, während die Absatzstärkung auf eine Preissenkung bzw. Tiefpreisstrategie beruht. Eine Tiefpreisstrategie führt einerseits zu höheren Absatzmengen, andererseits jedoch zu einer Verschmälerung des Gewinns, da zu dessen Erreichung schließlich mehr Aufträge grundlegend sind.¹⁶¹

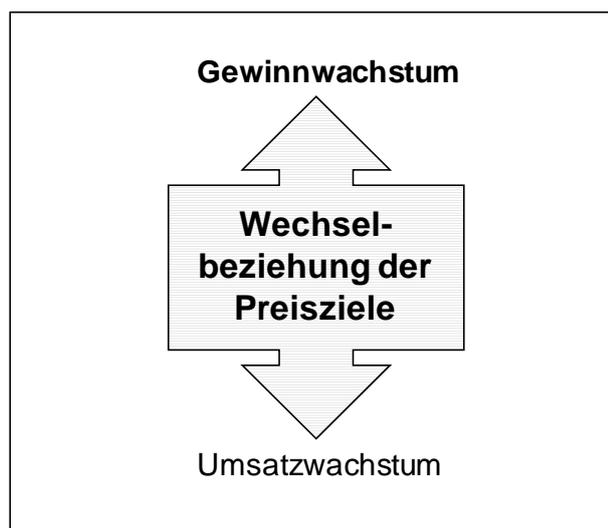


Abbildung 9 Wechselbeziehung der Preisziele

Entsprechend der vorgelegten Literaturanalyse lässt sich ableiten, dass die Binnenschifffahrt im Rahmen des Preismanagements für die Kalkulation vorzugsweise marktorientierte Preisziele heranziehen sollte, um kundenseitig die Attraktivität der Abwicklung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff zu sichern und zu erhöhen. Demnach sollten die Preise unter der Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse mit Hilfe des Break-Even-Points proportional zu den Kosten gestaltet werden, während die kosten- und wettbewerbsorientierten Preisziele im Rahmen der Preisgestaltung praktisch eine untergeordnete Rolle spielen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese außer Acht gelassen werden, da der Wettbewerb sowie der hohe Fixkostenanteil eine Gefahr für die

¹⁶⁰ Vgl. Diller (2008), S. 41ff.; Simon/Fassnacht (2009), S. 25ff.

¹⁶¹ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 25.

Begünstigung der Binnenschifffahrt darstellen. Dabei legt vor allem die Kostendeckung die Vorbedingung für den Unternehmensbestand dieser Branche dar.

Abschließend ist festzuhalten, dass Preisziele die Grundlage eines Preismanagements ausdrücken und vornehmlich die Handlungsmöglichkeiten der Preispolitik beeinflussen. Es kristallisiert sich somit heraus, dass die Preisziele als Ausgangspunkt für die Gestaltung eines Preissystems in der Binnenschifffahrt dienen. Abbildung 10 soll diesen Zusammenhang grafisch verdeutlichen.

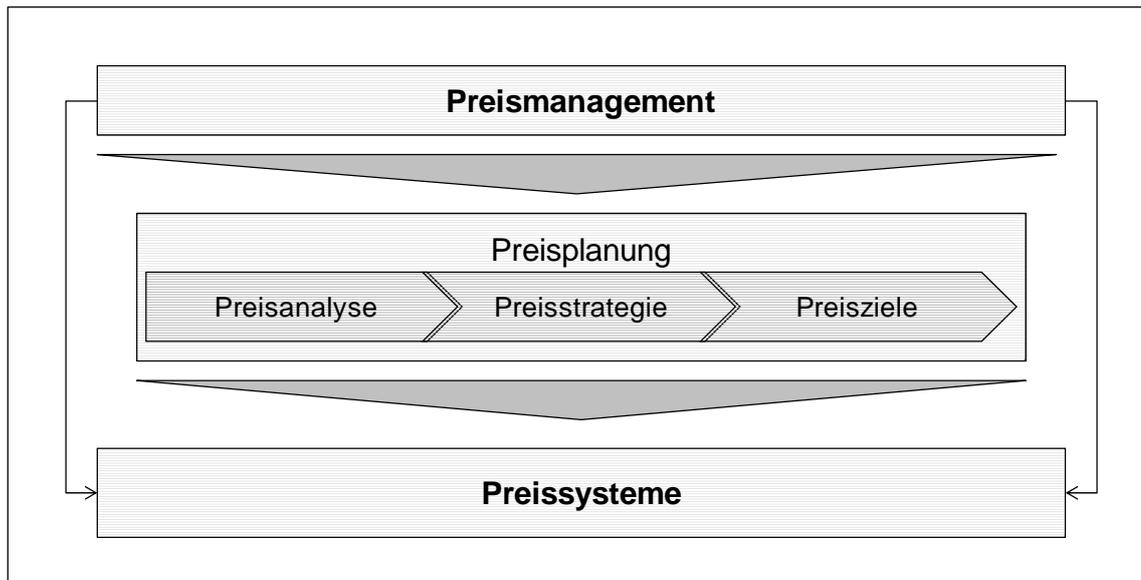


Abbildung 10 Preismanagement als Grundlage zur Gestaltung eines Preissystems¹⁶²

3.2. Preissysteme als Ergebnis des Preismanagements in der Binnenschifffahrt

Die in den bisherigen Kapiteln beschriebenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass das Preismanagement den Ausgangspunkt für die Gestaltung eines oder mehrerer Preissysteme darstellt (vgl. Abbildung 10). Aufbauend auf den bereits erwähnten Grundlagen beschäftigt sich das vorliegende Kapitel mit den Preissystemen, als Ergebnis eines Preismanagements. Hierfür werden zunächst die begrifflichen Grundlagen des Preissystems¹⁶³ definiert, um anschließend die Ausprägungsformen¹⁶⁴ detailliert zu behandeln. Dabei werden vor allem die verschiedenen Dimensionen des Preissystems ausführlich diskutiert und abschließend im Hinblick auf die Binnenschifffahrt im Zuge einer Stärken/Schwächen-Analyse untersucht.

¹⁶² Mit Änderungen entnommen aus Resch (2009), S. 94f.

¹⁶³ Vgl. Kapitel 3.2.1.

¹⁶⁴ Vgl. Kapitel 3.2.2.

3.2.1. Begriffliche Grundlagen des Preissystems

„Ein System bedeutet ein in sich geschlossenes, in seinen Teilen gegliedertes und geordnetes Ganzes. ... Das Preissystem als der weitere Begriff umfasst im idealen Sinne eine Skala von Preisen der betrieblichen Erzeugnisse, die eine optimale Ausschöpfung der Absatzmöglichkeiten am Absatzmarkt zulässt“.¹⁶⁵

Eine ähnliche Begriffsdefinition stellt Pechtl (2005) vor, wonach Preissysteme das Ziel verfolgen, aufbauend auf den definierten Preiszielen,¹⁶⁶ die das Unternehmen verfolgt, einen entsprechenden Preis für das Produkt oder die Leistung festzulegen. „Hierunter soll die tatsächliche Höhe der monetären Gegenleistung verstanden werden, zu welcher der Nachfrager eine Leistungseinheit des Anbieters erwirbt“.¹⁶⁷

Des Weiteren besagt Pechtels Begriffsdefinition, dass unter anderem die unterschiedlichen *Preiselemente* (z.B. kunden-, zeit-, mengen- und leistungsorientierte Preiselemente) eine systematische Bildung von Preisen sowie die Preishöhe beeinflussen. Dabei lassen sich Preiselemente anhand von zwei Merkmalen systematisieren. Einerseits beschäftigen sie sich mit ihrer Beziehung zur Umwelt, welche produktspezifische Preiselemente analysieren (z.B. Preiselement für KV-Leistung), andererseits determinieren sie ausschließlich die Höhe der monetären Gegenleistung.¹⁶⁸ Nachdem der Schwerpunkt der Literaturanalyse darauf gelegt wird, wie sich ein Preissystem (bzw. der Preis) ausgestalten lässt, um die Attraktivität des kombinierten Verkehrs in der Binnenschiffahrt zu erhöhen und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, wird bei der vorliegenden Arbeit letzteres der oben erwähnten Merkmale berücksichtigt. Im Hinblick darauf bietet die Einbettung von Preissystemen in einen konzeptionellen Rahmen die Grundlage zur Analyse unterschiedlicher Preissysteme, welche im nachfolgenden Kapitel detailliert diskutiert werden.

3.2.2. Ausprägungsformen von Preissystemen

Im Allgemeinen existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Ausprägungsformen von Preissystemen. Um ein Preissystem konzeptionell im kombinierten Verkehr der Binnenschiffahrt zu gestalten, kommen zunächst die Dimensionen des Preissystems zum Tragen. Diese lassen sich in Anlehnung an Resch (2009) anhand von zwei Segmentierungen in eine *zeitliche* als auch *sachliche* Segmentierung kategorisieren. Eine ausführlichere Differenzierungsmöglichkeit stellt die Systematisierung der zeitlichen Dimension in statische bzw. dynamische und der sachlichen Dimension in undifferenzierte bzw. differenzierte Preissysteme dar (vgl. Abbildung 11).¹⁶⁹

¹⁶⁵ Vgl. Aigner (1954), S. 20f.

¹⁶⁶ Vgl. Kapitel 3.1.2.3.

¹⁶⁷ Vgl. Pechtl (2005), S. 12.

¹⁶⁸ Vgl. Pechtl (2005), S. 162.

¹⁶⁹ Vgl. Resch (2009), S. 41f.

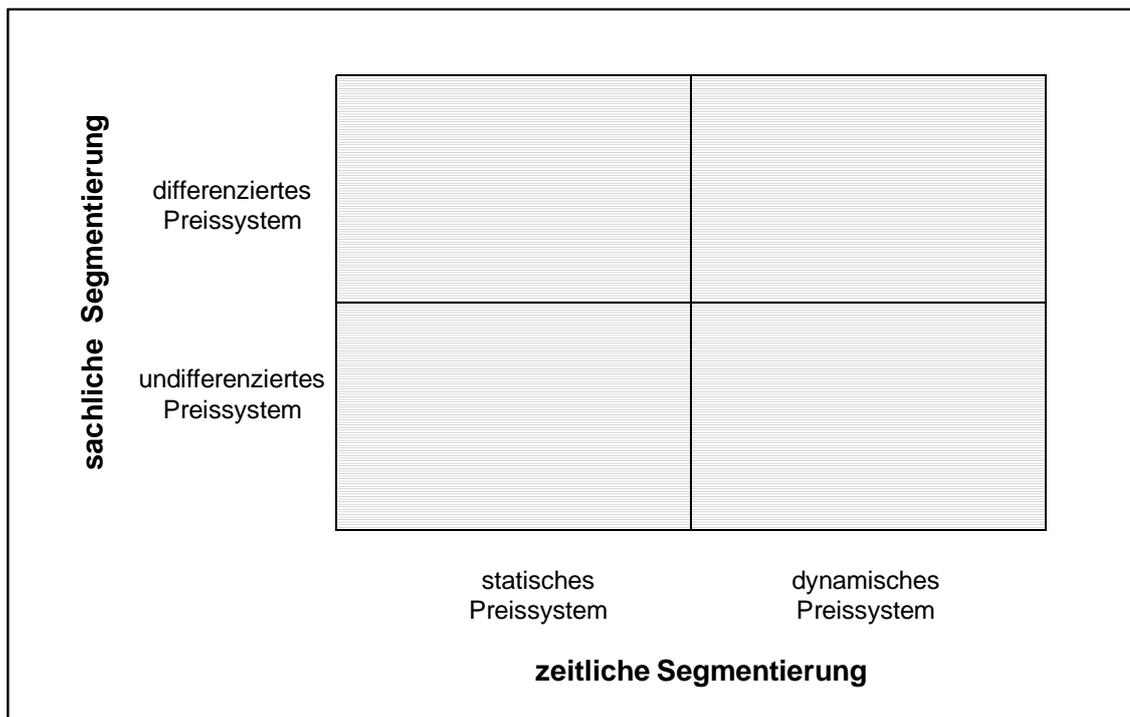


Abbildung 11 Suchraster für die Ableitung potenzieller Preissysteme im kombinierten Verkehr¹⁷⁰

3.2.2.1. Zeitliche Segmentierung von Preissystemen

Im Rahmen einer zeitlichen Segmentierung wird die Preishöhe in Bezugnahme auf den Zeitverlauf systematisiert.¹⁷¹ Abbildung 11 zeigt, dass in diesem Bereich des Segments zwischen statischen und dynamischen Preissystemen differenziert werden kann.

Bei *statischen Preissystemen* wird der Preis für eine vorliegende Planungsperiode im Vorhinein fix festgelegt. Folglich werden starre Preislisten definiert, die den Kunden vorgelegt werden und gewöhnlich nicht auf nachträgliche Veränderungen (z.B. Kapazitätsanpassungen) reagieren können.¹⁷² Im Hinblick auf die Binnenschifffahrt werden beispielsweise langfristige Frachtraten für die KV-Leistung zwischen den beteiligten Akteuren vorab ausgehandelt. Dabei kann die Preisfestlegung anhand von kostenorientierten (z.B. Berechnung des Deckungsbeitrages), marktorientierten (z.B. Zahlungsbereitschaft der Kunden) und wettbewerbsorientierten (z.B. Schienengüterverkehr als Referenzpreis) Methoden erfolgen.

Demgegenüber stellen *dynamische Preissysteme* ein vergleichsweise flexibleres Modell dar. Diese berücksichtigen nämlich zahlreiche Faktoren (vornehmlich Abweichungen), die sich vor allem im Zeitablauf verändern und die Preishöhe der KV-Leistung wesentlich beeinflussen.¹⁷³ Zu solchen Einflussfaktoren zählen in der Binnenschifffahrt

¹⁷⁰ In Anlehnung an Resch (2009), S. 42.

¹⁷¹ Vgl. Pechtl (2005), S. 163f.

¹⁷² Vgl. Bruhn (2009), S. 173ff.; Olbrich/Blattenfeld (2007), S. 65; Resch (2009), S. 41f.; Pechtl (2005), S. 163f.

¹⁷³ Vgl. Pechtl (2005), S. 163f.

unter anderem Abweichungen der derzeitigen Marktlage (z.B. Nachfrageveränderungen aufgrund von saisonalen Schwankungen oder einer vorübergehenden Wirtschaftskrise), der Wettbewerbsbedingungen (z.B. Preiskämpfe zwischen den unterschiedlichen Verkehrsträgern) sowie der Kostenstruktur (z.B. Treibstoffpreissteigerungen). Hierfür kann im Hinblick auf die Binnenschifffahrt beispielsweise mit Hilfe eines ausprägten *Yield Managements* oder des *Peak-Load-Pricings* gezielt auf die Veränderungen eingegangen werden, indem die Preise laufend an die Bedürfnisse der Verlager angepasst werden.¹⁷⁴

3.2.2.2. Sachliche Segmentierung von Preissystemen

Die sachliche Dimension bietet eine weitere Möglichkeit zur Systematisierung der unterschiedlichen Preissysteme. Hierfür wird zwischen undifferenzierten und differenzierten Preissystemen unterschieden:¹⁷⁵

Ein *undifferenziertes Preissystem* kennzeichnet sich vor allem dadurch, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt identisch erbrachte Leistungen zu einem einheitlichen Preis angeboten werden (z.B. fixe Preisliste für die KV-Leistung in der Binnenschifffahrt).¹⁷⁶

Dagegen werden im Rahmen von *differenzierten Preissystemen* identisch erbrachte Leistungen zu unterschiedlichen Preisen gewährt. Hierfür können in der Binnenschifffahrt vergleichsweise die verschiedenen Transportmengen oder -zeiten im Preis berücksichtigt werden.¹⁷⁷ Dabei spielt vor allem der Grad der Preisdifferenzierung eine wesentliche Rolle, da in der Literatur eine Reihe an unterschiedlichen Ausprägungsformen der Preisdifferenzierung existiert. Im Hinblick darauf werden zunächst gemäß Pigou (1960) drei Arten der Preisdifferenzierung unterschieden, um anschließend jene Differenzierungsoptionen abzuleiten und zu erörtern, die für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung sind:¹⁷⁸

- **Preisdifferenzierung erstens Grades**
Im Rahmen der Preisdifferenzierung ersten Grades wird jedem Nachfrager ein individueller Preis für die KV-Leistung offeriert. Dieser stimmt für gewöhnlich mit der maximalen Zahlungsbereitschaft des Nachfragers überein, folglich spricht man in diesem Fall von einer *perfekten bzw. individuellen Preisdifferenzierung*.
- **Preisdifferenzierung zweiten Grades**
Bei der Preisdifferenzierung zweiten Grades werden unterschiedliche Preise festgelegt. Dabei kann der Nachfrager alleine entscheiden, welches Preissegment er in Anspruch nimmt (z.B. einschließlich diverser Zusatzleistungen). Zur Realisierung hierfür wird vornehmlich eine quantitative Preisdifferenzierung herangezogen.

¹⁷⁴ Vgl. dazu im Detail Kapitel 3.2.3.

¹⁷⁵ Vgl. Pechtl (2005), S. 164ff.; Resch (2009), S. 41ff.; Diller (2008), S. 228.

¹⁷⁶ Vgl. Resch (2009), S. 41ff.

¹⁷⁷ Vgl. Pechtl (2005), S. 164ff.; Resch (2009), S. 41ff.

¹⁷⁸ Vgl. Pigou (1960), S. 279.

Hierzu zählen beispielsweise Preisnachlässe für ein bestimmtes Auftragsvolumen, *Treueboni* oder *zweiteilige Tarife*.

- **Preisdifferenzierung dritten Grades**
 Im Gegensatz zur Preisdifferenzierung zweiten Grades müssen im vorliegenden Fall die Anbieter als auch die Nachfrager einem Preissegment zugeordnet werden. Dabei können die Nachfrager nicht alleine bestimmen, zu welchem Preis sie die Leistung beziehen. Hierfür kann unter anderem eine personenbezogene, räumliche oder zeitliche Preisdifferenzierung stattfinden. Im Zusammenhang der Binnenschifffahrt wird ausschließlich letztere Option als relevant angesehen, da dem Alter, Einkommen oder geografischen Lage des Nachfragers eher eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird.

Schließlich bietet Tabelle 2 einen Überblick über die drei Grade der Preisdifferenzierung.

PREISDIFFERENZIERUNG	ersten Grades	(„individuell“)
	zweiten Grades	(„Selbstselektion“)
	dritten Grades	(„eindeutige Segmente“)

Tabelle 2 Arten der Preisdifferenzierung¹⁷⁹

Aufbauend auf den drei Arten der Preisdifferenzierung bedarf es einer detaillierten Darstellung jener Preisdifferenzierungstypen (vgl. Abbildung 12), sowie der Ableitung von Preissystemen, die für die Gestaltung von Preissystemen in der Binnenschifffahrt als relevant angesehen werden:

¹⁷⁹ Vgl. Resch (2009), S. 117f.; Simon/Fassnacht (2009), S. 264.

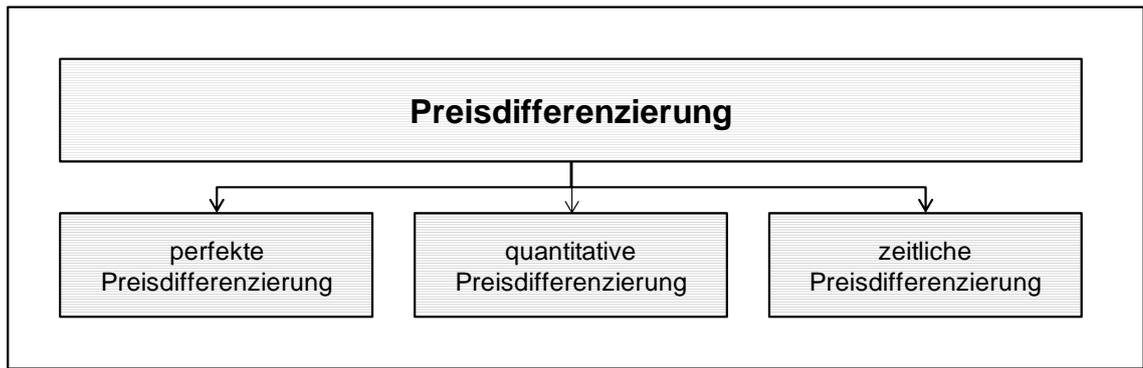


Abbildung 12 Preisdifferenzierungstypen¹⁸⁰

- **Perfekte Preisdifferenzierung**

Im Rahmen einer perfekten Preisdifferenzierung werden den Kunden vornehmlich individuelle Preise angeboten. Dabei ist zu beachten, dass am Markt keine Preistransparenz herrschen darf. Darüber hinaus muss dem Anbieter die tatsächliche Zahlungsbereitschaft der Kunden bekannt sein.¹⁸¹ Als Instrument bzw. Preissystem für die Umsetzung einer perfekten Preisdifferenzierung zählen beispielsweise *individuelle Preisverhandlungen* zwischen den beteiligten Akteuren entlang der Transportkette. Diese erlauben nämlich dem Anbieter im Zuge des Gesprächs „herauszufinden“, wie viel der Kunde maximal bereit ist, für die Abwicklung der KV-Leistung zu bezahlen.¹⁸²

Eine weitere Ausgestaltungsmöglichkeit des Preissystems stellt der Vertrieb der KV-Leistung über *Frachtenbörsen* dar.¹⁸³ Schließlich ist im Bezug auf die Binnenschifffahrt festzuhalten, dass eine perfekte Differenzierung in der Praxis hohe Beliebtheit genießt. Dies lässt sich darauf zurückzuführen, dass in der Regel Preisverhandlungen zwischen dem Anbieter der KV-Leistung und dem Nachfrager als Basis für die Preisfestlegung dienen. Dabei ist diese Vorgehensweise mit einem hohen Organisationsaufwand sowie hohen Transaktionskosten verbunden, die für gewöhnlich in keinem Verhältnis mit den tatsächlich anfallenden Kosten stehen. In diesem Fall wird nicht immer Kostendeckung garantiert, da sehr oft verhandlungsstarke Kunden ihre Position kostendrückend ausnützen.¹⁸⁴

- **Quantitative Preisdifferenzierung**

Gegenstand einer quantitativen Preisdifferenzierung ist, dass sich der Preis vornehmlich an der transportierten Menge bzw. der Umsatzhöhe orientiert (je höher die Auftragsmenge bzw. der Umsatz, desto höher fällt für gewöhnlich der Preisnachlass aus). Demnach kann mit Hilfe von Preisnachlässen der Anreiz erhöht werden, grö-

¹⁸⁰ In Anlehnung an Simon/Fassnacht (2009), S. 264; Resch (2009), S. 117.

¹⁸¹ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 264f.; Roth (2006), S. 39; Pechtl (2005), S. 228f., Resch (2009), S. 118f.

¹⁸² Vgl. Pechtl (2005), S. 228f.

¹⁸³ Vgl. dazu im Detail Kapitel 3.2.3.

¹⁸⁴ In Anlehnung an Simon/Fassnacht (2009), S. 264f.

ßere Transportvolumen in Auftrag zu geben.¹⁸⁵ Im Hinblick darauf eignen sich unter anderem *Mengen- und Umsatzrabatte* als Preissystem zur Umsetzung einer quantitativen Preisdifferenzierung. Im Zusammenhang mit der Binnenschifffahrt ist festzuhalten, dass ein hohes Transportvolumen aufgrund der Massenleistungsfähigkeit und des hohen Organisationsaufwandes, die Abwicklungskosten positiv beeinflussen. Neben dem Mengen- und Umsatzrabatt besteht außerdem die Möglichkeit, im Rahmen einer quantitativen Preisdifferenzierung *Pauschalpreise* festzulegen.¹⁸⁶ Für die Binnenschifffahrt bedeutet dies, dass unabhängig vom Transportvolumen vom Nachfrager ein einheitlicher Preis für die KV-Leistung verlangt wird. Ein weiteres Preissystem einer mengenmäßigen Preisdifferenzierung stellen *zweiteilige Tarife* dar.¹⁸⁷ Diese setzen sich aus einer fixen Frachtrate für die Leistung sowie zusätzlichen Gebühren in Relation zum Transportvolumen zusammen.¹⁸⁸

- Zeitliche Preisdifferenzierung

Bei der zeitlichen Preisdifferenzierung werden in der Binnenschifffahrt, für die KV-Leistung, in Abhängigkeit vom Kaufzeitpunkt (z.B. Frühbucher) sowie vom Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Leistung unterschiedliche Preise gewährt. Gebräuchlich erfolgt eine zeitliche Differenzierung nach der Tageszeit (z.B. Nachtpreis), nach Wochentagen (z.B. Wochenendpreis) oder nach Saison, aufgrund von zeitlichen Nachfrageschwankungen der Preise.¹⁸⁹ *Peak-Load-Pricing* sowie das *Yield Management* zählen hierzu zu den abgeleiteten Preissystemen im Hinblick auf die Binnenschifffahrt.¹⁹⁰

Beim Peak-Load-Pricing, auch Spitzenpreisbildung genannt, wird vor allem das Ziel verfolgt, mit Hilfe von zeitbezogenen dynamischen Preisen die Nachfrage der Verlagerer zu steuern und die Kapazitätsauslastung auf dem Schiff zu erhöhen.¹⁹¹ In der Binnenschifffahrt kann beispielsweise durch unterschiedliche Preise die KV-Leistung auf auslastungsschwache Perioden verlagert werden. Demgegenüber stellt das Yield Management, auch Ertrags- oder Revenue-Management genannt, eine Erweiterung des Peak-Load-Pricings dar. Hierbei soll in Betrachtung auf die Binnenschifffahrt vor allem das Ziel verfolgt werden, anhand einer Preis- und Kapazitätssteuerung den Ertrag pro Kapazitätseinheit zu maximieren.¹⁹²

¹⁸⁵ Vgl. Diller (2008), S. 244ff.; Tacke (1989), S. 31; Bruhn (2009), S. 173; Olbrich/Blattenfeld (2007), S. 113f.; Roth (2006), S. 40ff.; Simon/Fassnacht (2009), S. 269ff.; Pechtl (2005), S. 208ff.; Resch (2009), S. 117f.

¹⁸⁶ Vgl. Diller (2008), S. 248; Roth (2006), S. 40f.

¹⁸⁷ Vgl. Diller (2008), S. 244ff.; Pechtl (2005), S. 230ff.

¹⁸⁸ Vgl. Kapitel 3.2.3 zur ausführlichen Darstellung der Preissysteme „Mengen- und Umsatzrabatte“ „Pauschalpreise“ und „Zweiteilige Tarife“.

¹⁸⁹ Vgl. Diller (2008), S. 252; Pechtl (2005), S. 244ff.; Roth (2006), S. 45f.; Resch (2009), S. 118; Simon/Fassnacht (2009), S. 276f.

¹⁹⁰ Vgl. Pechtl (2005), S. 245ff.; Bruhn (2009), S. 173.

¹⁹¹ Vgl. Skiera (1999), S. 152ff.

¹⁹² Vgl. Tscheulin/Lindenmeier (2003), S. 630.

Vgl. Kapitel 3.2.3 zur ausführlichen Darstellung der Preissysteme „Peak-Load-Pricing“ und „Yield Management“.

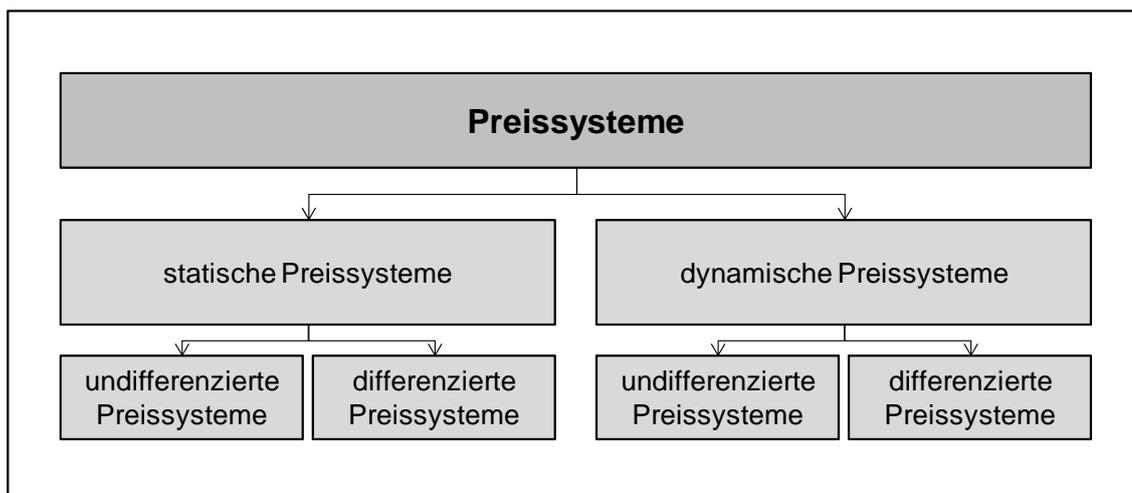


Abbildung 13 Ausprägungsformen von Preissystemen¹⁹³

Die unterschiedlichen Differenzierungsmöglichkeiten (vgl. Abbildung 13) verdeutlichen, dass eine Vielzahl an möglichen Ausprägungsformen von Preissystemen existiert. Tabelle 3 bietet einen zusammenfassenden Überblick über die unterschiedlichen Differenzierungsmöglichkeiten sowie den abgeleiteten Preissystemen. Demgemäß ist für die Untersuchung der abgeleiteten Preissysteme auf ihre Umsetzbarkeit in der Binnenschifffahrt zunächst eine Systematisierung der verschiedenen Erscheinungsformen vor dem Hintergrund der vorangegangenen abgeleiteten Dimensionen (zeitlich und sachlich) erforderlich.

PREISDIFFERENZIERUNG						
ersten Grades („individuell“)		zweiten Grades („Selbstselektion“)			dritten Grades („eindeutige Segmente“)	
perfekte Preisdifferenzierung		quantitative Preisdifferenzierung			zeitliche Preisdifferenzierung	
Preis-individualisierung	Frachtenbörse	Mengen- und Umsatzrabatt	Pauschalpreis	Zweiteiliger Tarif	Yield Management	Peak-Load-Pricing

Tabelle 3 Arten der Preisdifferenzierung und Preissysteme¹⁹⁴

¹⁹³ In Anlehnung an Resch (2009), S. 42.

¹⁹⁴ Leicht verändert in Anlehnung an Diller (2008), S. 229.

3.2.3. Stärken/Schwächen-Analyse der abgeleiteten Preissysteme

Aufbauend auf den vorangehenden Ausführungen werden im vorliegenden Kapitel zunächst die ausgewählten Preissysteme bezüglich der klassifizierten Dimensionen systematisiert (vgl. Abbildung 14). Darauf aufbauend werden in weiterer Folge die einzelnen Preissysteme ausführlich diskutiert und im Hinblick auf die Binnenschifffahrt auf ihre jeweiligen Stärken und Schwächen untersucht.

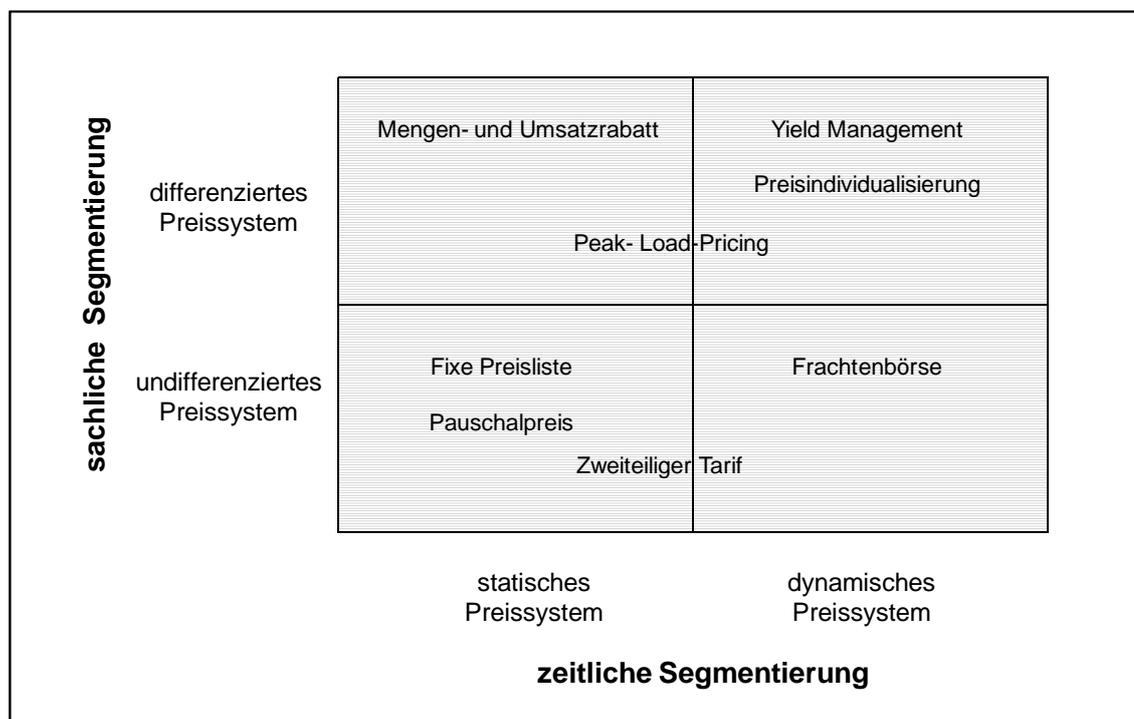


Abbildung 14 Potenzielle Preissysteme im kombinierten Verkehr

Fixe Preisliste

In der Regel dienen Preislisten als grundlegendes Medium zur Kommunikation von Preisen an die Verlader.¹⁹⁵ Zudem stellen Preislisten grundsätzlich ein statisch undifferenziertes Preissystem dar (vgl. Abbildung 14), da sie im Vorhinein, unabhängig vom Zeitpunkt der Inanspruchnahme festgelegt werden.¹⁹⁶ Dabei wird der Endverkaufspreis für die Abwicklung der kompletten KV-Leistung vorweg festgelegt. Dieser stellt in erster Linie den empfohlenen Höchstpreis dar und enthält üblicherweise einen Rabatt.¹⁹⁷ Für die Binnenschifffahrt bedeutet dies, dass für den Verlader ein fixer Bruttopreis vorliegt und zwischen den beteiligten Akteuren entlang der Transportkette (z.B. zwischen Reedereien, Partikuliere oder Binnenschifffahrtsspeditionen) weitere Margen bzw. Preisnachlässe gewährt werden können. Ein wesentlicher Vorteil von fixen Preislisten ist, dass diese vergleichsweise mit einem geringeren Organisationsaufwand verbunden

¹⁹⁵ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S.385.

¹⁹⁶ Die Festlegung der Preisliste (Preiskalkulation) kann sowie bereits im Rahmen der Preisanalyse und Preisstrategie erläutert wurde, kosten-, wettbewerbs- oder marktorientiert erfolgen. Vgl. dazu im Detail Kapitel 3.1.2.1 sowie Kapitel 3.1.2.2.

¹⁹⁷ Vgl. Gudehus (2005), S. 215.

sind, da die Preise in Anlehnung an Vergangenheitswerte grundsätzlich zu Beginn der Planungsperiode festgelegt werden. Nachteilig erweist sich dabei jedoch die Durchsetzung dieser, da sie gewöhnlich die Bedürfnisse der Kunden (z.B. höhere oder niedrigere Zahlungsbereitschaft für die KV-Leistung) vernachlässigen und kaum die Wettbewerbspreise (z.B. nachfrageorientierte Schienenpreise) berücksichtigen.¹⁹⁸

Prinzipiell differenziert man bei den Preislisten, ob diese dem Kunden offen dargelegt (z.B. online auf der Homepage) werden oder ausschließlich intern für das eigene Unternehmen zur Verfügung stehen. Dabei stellen offen gelegte Preislisten praktisch den Höchstpreis für die nachgefragte Leistung dar.¹⁹⁹ Wie bereits erwähnt, stellt dabei die Preisbereitschaft des Nachfragers einen beachtlichen Nachteil dar, da beispielsweise bei Kapazitätsengpässen in der Binnenschifffahrt (z.B. Weihnachtszeit) eventuell ein höherer Preis gefordert werden könnte, dieser aber nicht verwirklicht werden kann, da die Preise bereits im Vorhinein festgelegt werden. Als weiteres Beispiel ist der Nachfragerückgang aufgrund der weltweiten Rezession, die auf die Finanzkrise zurückzuführen ist, zu nennen. In demselben Maße kann hier aufgrund von fixen Preislisten das Unternehmen nicht sofort auf die Marktveränderungen reagieren und die Nachfrageschwankungen mit Hilfe des Preises lenken. Dagegen erweisen sich vor allem interne Preislisten im Vergleich zu fixen, offen gelegten Preislisten als besonders vorteilhaft, da diese vornehmlich als Richtlinie für das Vertriebspersonal dienen und einen höheren Preisspielraum erlauben.²⁰⁰

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass fixe Preislisten gegenüber den Nachfragern unter anderem nur dann sinnvoll sind, wenn eine hohe Preistransparenz am Markt sowie eine starke Homogenität der Kunden existieren (vgl. Tabelle 4). In Bezugnahme auf die Binnenschifffahrt ist anzumerken, dass eher interne Preislisten zu verwenden sind, da diese im Hinblick auf die Nachfrage sowie den Wettbewerb einen höheren Spielraum bei der Festlegung von Preisen bieten, während extern (offen) dargelegte Preislisten den Verladern gegenüber keine prompten Reaktionen auf Marktpreisentwicklungen erlauben.

Fixe Preisliste	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Organisationsaufwand • Geringe Transaktionskosten • Festlegung des Preisspielraums 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung der Preise • Vernachlässigung der Kundenbedürfnisse (Preisbereitschaft) • Vernachlässigung der Wettbewerbspreise

Tabelle 4 Stärken/Schwächen-Analyse von fixen Preislisten im Hinblick auf die Binnenschifffahrt

¹⁹⁸ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S.385f.

¹⁹⁹ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 386.

²⁰⁰ Interne Preislisten dienen im Allgemeinen als Grundlage für individuelle Preisverhandlungen zwischen den Anbietern und den Nachfragern. Vgl. dazu das Preissystem „Preisindividualisierung“.

Preisindividualisierung

Im Rahmen eines individuellen Preissystems werden die Preise individuell auf die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager abgestimmt.²⁰¹ Dieses stellt ein dynamisch differenziertes Preissystem dar, da die Preise grundsätzlich regelmäßig in Abstimmung mit den einzelnen Verladern ausgehandelt werden.²⁰² Hierfür existieren üblicherweise vorgefertigte, interne Preislisten, die für das Vertriebspersonal als Grundlage für die Preisverhandlungen dienen. Dabei wird der Preis vor allem durch diverse Zu- und Abschläge variiert und stellt für die Nachfrager Einzelfalllösungen dar. Die Höhe der Zu- und Abschläge hängt häufig von der Verhandlungsstärke und -position der beteiligten Akteure ab.²⁰³ Im Zusammenhang mit der Binnenschifffahrt kann ein Großkunde zum Beispiel seine Position ausnützen, indem er droht, zur Konkurrenz zu wechseln bzw. die KV-Leistung über die Schiene abzuwickeln.

Des Weiteren wird kritisiert, dass im Rahmen von individuellen Preisverhandlungen ungerechtfertigte Preisnachlässe gewährt werden (z.B. ungerechtfertigter Rabatt für einen Großauftrag oder beliebige Preisnachlässe zur Erreichung einer Kapazitätsauslastung). Dies beeinflusst kundenseitig ungünstig die Glaubwürdigkeit der Preise, da die Kunden nicht mehr unterscheiden können, ob sie fair behandelt wurden. Darüber hinaus sind solche Verhandlungen mit einem hohen Organisationsaufwand und hohen Transaktionskosten verbunden. Außerdem laufen die Anbieter Gefahr, angesichts der Überzahl an individuell zugeschnittenen Preisen den Überblick zu verlieren, was sich schließlich negativ auf den Ertrag auswirken kann.²⁰⁴

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass individuell zugeschnittene Preise zwar aufgrund der einfachen Handhabung und Berechnung im Rahmen von Preisverhandlungen hohe Beliebtheit in der Praxis genießen, aber als ungeeignet für die Binnenschifffahrt angesehen werden (vgl. Tabelle 5). Dies resultiert zum einen daraus, dass die Nachfrager über keine Marktmacht verfügen dürfen. In der Regel kann dies nicht immer garantiert werden, da es sich dabei um eine homogene Transportleistung handelt und die Verhandlungsstärke der Kunden diesen Umstand ausnützen könnten und zum anderen die dafür benötigte Preistransparenz am Markt, aufgrund des Wettbewerbs in der Realität, selten vorhanden ist.

²⁰¹ Vgl. Pechtl (2005), S. 228ff.; Simon/Fassnacht (2009), S. 264f.

²⁰² Vgl. Gudehus (2005), S. 216.

²⁰³ Vgl. Diller (2008), S. 236.

²⁰⁴ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 265; Diller (2008), S. 236f.

Fixe Preisliste	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Organisationsaufwand • Geringe Transaktionskosten • Festlegung des Preisspielraums 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung des Preises • Vernachlässigung der Kundenbedürfnisse (Preisbereitschaft) • Vernachlässigung des Wettbewerbspreises

Tabelle 5 Stärken/Schwächen-Analyse der Preisindividualisierung im Hinblick auf die Binnenschifffahrt

Frachtenbörse

Frachtenbörsen stellen eine elektronische Plattform für Angebot und Nachfrage nach Frachtraum dar.²⁰⁵ Ein besonders Charakteristikum von Frachtenbörsen ist, dass der Vertrieb der KV-Leistung nicht durch vorab festgelegte Preise vom Anbieter, sondern durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage am Binnenschiffmarkt erfolgt.²⁰⁶ Der Vertrieb über Frachtenbörsen erlaubt somit kaum eine Preisdifferenzierung, da eine hohe Markttransparenz existiert und der Preis ausschließlich von der Marktlage beeinflusst wird (vgl. Abbildung 14). Gleichzeitig kann das vorliegende Preissystem als dynamisch angesehen werden, da der Nachfrager ein Preisangebot darlegen und der Anbieter dieses akzeptieren oder ablehnen kann. Folglich ist ein Überblick über die Preise am Markt geboten. Dabei stellt das Internet ein geeignetes Medium zur Abwicklung der Transaktionen zwischen den beteiligten Akteuren dar, wobei festzuhalten ist, dass der Verkauf von KV-Leistungen über Frachtenbörsen (bzw. der Dienstleistungscharakter der Transportleistung) gewöhnlich ziemlich komplex und nicht standardisiert ist.²⁰⁷

In Bezug auf die Binnenschifffahrt müssen beispielsweise verschiedene Transportvolumina berücksichtigt und gleichzeitig eine hohe Kapazitätsauslastung gewährt werden. Demnach ist die Preisbildung an Börsen an zahlreiche Voraussetzungen gebunden. Dabei stellt das Interesse an Transaktionen von KV-Leistungen bzw. der Abschluss von Preisbildungen über die Börse die Grundlage für dieses dar.²⁰⁸ Hierfür kann sowohl das Angebot als auch die Nachfrage beidseitig erfolgen – vergleichsweise kann der KV-Akteur seine Leistungen an der Börse anbieten oder diverse Leistungen direkt von der Frachtenbörse entnehmen. Die Ladungen können am Markt gesucht und somit die Restkapazitäten gefüllt werden.²⁰⁹

Demgegenüber ist das Preissystem der Frachtenbörsen mit einer Vielzahl an Nachteilen verbunden. Angesichts der hohen Markttransparenz wird nämlich der Preisver-

²⁰⁵ Vgl. Gudehus (2005), S. 217.

²⁰⁶ Vgl. Gudehus (2005), S. 1013.

²⁰⁷ An dieser Stelle ist anzumerken, dass für gewöhnlich relativ homogene und standardisierte Güter an Börsen im engeren Sinn gehandelt werden. Vgl. dazu Diller (2008), S. 58.

²⁰⁸ Vgl. Roth (2005), S. 94f.

²⁰⁹ Vgl. TRANS Europäische Frachtenbörse (2009), <http://www.trans.eu>.

handlungsspielraum zwischen den beteiligten Akteuren ausgeschaltet, was folglich zu einem Verlust der Preissicherheit und zu einem erhöhten Wettbewerb zwischen den KV-Akteuren führen kann (beispielsweise kann die Schiene Kunden abwerben). Darüber hinaus können aufgrund des Abschlusses auf elektronischem Weg und dem Wegbleiben der persönlichen Beziehung nicht immer die erwarteten Kriterien wie z.B. Pünktlichkeit, Qualität Genauigkeit sowie Haftung ordnungsgemäß garantiert werden.²¹⁰

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass Frachtenbörsen grundsätzlich aufgrund der hohen Markttransparenz, die aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage resultiert, gleichzeitig die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Nachfrager als auch jene der Anbieter erlaubt. Demgegenüber ist jedoch anzumerken, dass dieses Szenario idealtypisch ist und im Hinblick auf die Binnenschifffahrt anlässlich der zahlreichen Schwächen, wie z.B. Preissicherheit und Vertrauen (vgl. Tabelle 6) schwer umsetzbar ist bzw. für die KV-Leistung als nicht besonders geeignet gelten kann.

Preis-individualisierung	Stärken	Schwächen
		<ul style="list-style-type: none"> • Individuell zugeschnittener Preis (Kundenbedürfnisse)

Tabelle 6 Stärken/Schwächen-Analyse von Frachtenbörsen im Hinblick auf die Binnenschifffahrt

Mengen- und Umsatzrabatt

Im Rahmen von Mengen- und Umsatzrabatten werden die Kunden in Abhängigkeit des Transport- bzw. Umsatzvolumens klassifiziert.²¹¹ Diese stellen ein statisch differenziertes Preissystem dar (vgl. Abbildung 14), da die Höhe der Preisnachlässe in der Regel für eine bestimmte Planungsperiode festgelegt wird und diese sich zusätzlich je nach Transportvolumen unterscheiden. Hierbei werden Kunden für die Höhe des Transportvolumens „belohnt“, folglich führt dies aus der KV-Akteursperspektive zu Größen- und Kostenvorteilen. Somit wird je nach Höhe der Transportmenge ein Rabattsatz gewährt. Die Höhe des dargelegten Rabattsatzes wird in der Regel im Zuge von Rabattstaffeln konkretisiert. Dabei lassen sich zwei Ausprägungsformen von Mengenrabatten differenzieren: durchgerechneter und angestoßener Mengenrabatt.²¹²

²¹⁰ Vgl. Pepels (2008), S. 459f.

²¹¹ In Anlehnung an Pechtl (2005), S. 208ff.

²¹² Vgl. Diller (2008), S. 245ff.; Pechtl (2005), S. 208ff.; Simon/Fassnacht (2009), S. 270f.

Bei einem *durchgerechneten Mengenrabatt* wird der Preisabschlag für die komplette Menge (z.B. Transportvolumen) definiert. Der nächst höhere Rabatt wird beispielsweise gewährt, wenn eine bestimmte Mengenstufe überschritten wurde. Hingegen gilt bei einem *angestoßenen Mengenrabatt* ein festgelegter Rabattsatz, das heißt der nächst höhere für eine bestimmte Menge, korrespondierend einem Blocktarif. Dabei sinkt der Preis in der Regel beim Anstieg einer bestimmten Mengeneinheit. Diesbezüglich ist anzumerken, dass der angestoßene im Vergleich zum durchgehenden Mengenrabatt aufgrund seiner Einfachheit bei der Berechnung und der erhöhten Transparenz vorteilhafter ist und dadurch kundenseitig einen höheren Kaufanreiz darstellt. Andererseits ist festzuhalten, dass auftragspezifische Preisnachlässe unter anderem zu einer ungleichmäßigen Auslastung der Kapazität führen, da im Vorhinein noch nicht bekannt ist, wie hoch das Transportvolumen ausfallen wird und folglich die Planung der Kapazitätsauslastung der Binnenschiffe beeinträchtigt.²¹³

Demgegenüber wird im Rahmen eines Umsatzrabattes nachträglich, in Abhängigkeit der Rechnungsbeträge ein Nachlass bzw. Bonus gewährt. Der Anreiz liegt dabei darin, langfristig die Kunden an das eigene Unternehmen zu binden. Hierfür eignen sich hinsichtlich der Binnenschifffahrt etwa nachträglich gewährte Steigerungsboni.²¹⁴

Schließlich ist festzuhalten, dass sowohl Mengen- als auch Umsatzrabatte den Durchschnittspreis für die KV-Leistung kundenseitig verringern. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Gewährung von Preisnachlässen (Rabattsätze), in der Binnenschifffahrt für die KV-Leistung eine regelmäßige Korrektur und Überprüfung erfordern. Zum einen vor allem bei umsatzbezogenen Preisnachlässen, die inflationäre Prozesse außer Acht lassen und zum anderen im Hinblick auf Kooperationen zwischen den Verladern oder Speditionen, welche zur Erreichung eines Rabatts verladerseitig abgeschlossen werden. Dies könnte unter anderem zu marktdominierenden Kundenpositionen führen und die Abwicklung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff belasten (vgl. Tabelle 7).

Mengen- und Umsatzrabatt	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Einfachheit und Transparenz bei der Berechnung • Langfristige Kundenbindung • Erhöhung des Transportvolumens bzw. Kaufanreiz • Kostenvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Ungleichmäßige Kapazitätsbelastung • Erfordert regelmäßige Überprüfung und Korrektur • Abhängigkeit von marktmächtigen Kunden

Tabelle 7 Stärken/Schwächen-Analyse von Mengen- und Umsatzrabatten im Hinblick auf die Binnenschifffahrt

²¹³ Vgl. Diller (2008), S. 245; Simon/Fassnacht (2009), S. 270f.

²¹⁴ Vgl. Pechtl (2005), S. 208f.

Pauschalpreis

Grundsätzlich beinhaltet ein Pauschalpreis, auch als Festpreis bekannt, den Tarif der gesamten Transportleistung und wird in der Regel nicht auf die einzelnen Leistungen gebrochen.²¹⁵ Für die Binnenschifffahrt bedeutet dies, dass der Verlader unabhängig von der Auftragsgröße einen Einheitspreis zu bezahlen hat. Dies stellt ein statisch undifferenziertes Preissystem dar, insofern liegt für einen bestimmten Planungshorizont ein identischer Preis für dieselbe KV-Leistung vor (vgl. Abbildung 14).

Vorteilhaft für den den KV-Akteur ist, dass er wesentlich flexibler mit dem Transportvolumen umgehen kann, indem er beispielsweise die unterschiedlichen Transportmengen der Verlader, nach Dringlichkeit und Bedarf der Ankunft, auf nachfrageschwache Tage verlagert und somit die Kapazitätsauslastung positiv beeinflusst (z.B. können jene Ladungen die dringender zu einem bestimmten Termin ankommen müssen, zuerst befördert und andere Ladungen, die umgänglicher sind, erst später transportiert werden, somit wäre zusätzlich die Nutzung der Kapazitätsauslastung möglich).²¹⁶

Einen weiteren Vorteil stellt die Einfachheit und Transparenz bei der Kalkulation von Pauschalpreisen dar. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die KV-Leistung sehr heterogen ist und verschiedene Qualitätsmerkmale aufweist, die im Rahmen des Preises basierend auf Vergangenheitswerten berücksichtigt werden sollten. Folglich stellen Pauschalpreise einen hohen Dispositionsaufwand dar, wonach die Abnahmemenge bzw. Ladungsmenge generell nicht genau vorhersagbar und die Preishöhe gegenüber dem Verlader schwer zu rechtfertigen ist.²¹⁷

Resümierend gilt, dass die Gewährung von Pauschalpreisen in der Binnenschifffahrt nur dann Sinn macht, wenn die Mehrkosten eines zusätzlichen Auftrags bereits im Pauschalpreis inbegriffen und abgedeckt werden können, das heißt die Kapazität vorhanden ist. Andererseits wirkt sich das negativ auf den Ertrag aus. Demnach ist anzumerken, dass sich die Abwicklung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff nur dann rentiert, wenn auch tatsächlich die Auslastung garantiert ist. Demnach stellen Pauschalpreise kein ideales Preissystem für die Binnenschifffahrt dar (vgl. Tabelle 8).

²¹⁵ Vgl. Diller (2008), S. 248f.

²¹⁶ Vgl. Diller (2008), S. 250.

²¹⁷ Vgl. Diller (2008), S. 248; Pechtl (2005), S. 81f.

Pauschalpreis	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Erlauben eine problemlose Kalkulation • Ermöglichen eine hohe Grundauslastung • Verlagerung auf nachfrageschwache Tage 	<ul style="list-style-type: none"> • Großer Organisationsaufwand • Erfordert Abnahmegarantie

Tabelle 8 Stärken/Schwächen-Analyse von Pauschalpreisen im Hinblick auf die Binnenschifffahrt

Zweiteiliger Tarif

Im Rahmen eines zweistufigen Preissystems werden für eine festgelegte Leistung fixe Kosten als Grundgebühr kalkuliert. Für jeden weiteren Auftrag erfolgt eine zusätzliche Abrechnung in Abhängigkeit des Transportvolumens, die eine variable Preiskomponente bzw. Nutzungsgebühr darstellt.²¹⁸ Vor diesem Hintergrund lassen sich zeitpunktbezogene und sequenzielle Tarife unterscheiden:²¹⁹

Bei *zeitpunktbezogenen Tarifen* entscheidet der Verloader kurzfristig bzw. je nach Bedarf über die Menge des Auftrags. Dies stellt für den KV-Akteur in der Regel eine unsichere Variante dar und kennzeichnet sich als dynamisch undifferenziertes Preissystem (vgl. Abbildung 14). Während im Zuge von *sequenziellen Tarifen* gewisse Mengen vorab ausgehandelt werden, das einem statisch undifferenzierten Preissystem entspricht, (vgl. Abbildung 14) kann zusätzlich die Grundgebühr an das Transportvolumen gekoppelt werden.²²⁰

Die Vorteile liegen zum einen darin, dass der Bedarf nach der Auftragsmenge der Verloader berücksichtigt werden muss.²²¹ Zum anderen wird durch die Festlegung von Grundgebühren, unabhängig von der Leistung, ein gewisses Fixum an Erlösen seitens der Anbieter garantiert. Die Deckung der Fixkosten für die Abwicklung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff kann somit gesichert werden, da die Verloader gebunden sind und der Wechsel zu einem Wettbewerber ausgeschaltet wird.²²² Demgegenüber stellen solche Preise einen hohen administrativen Aufwand dar, da beispielsweise aufgrund von Nachfrageschwankungen nicht immer die Kapazitäten ausgelastet sind, besser gesagt – zu Nachfragespitzen keine Ladeplätze vorhanden sind. Die Verloader haben aber bereits bezahlt und bestehen auf die Abwicklung der KV-Leistung. Darüber hinaus ist es häufig schwierig, mit dem Kunden einen zweiteiligen Tarif zu vereinbaren, da dieser dann unabhängig vom Transportvolumen der KV-Leistung bereits eine Grund-

²¹⁸ Vgl. Aberle (2009), S. 334; Roth (2005), S. 41; Bruhn (2009), S. 173; Pechtl (2005), S. 230ff.; Simon/Fassnacht (2009), S. 269f.

²¹⁹ Vgl. Diller (2008), S. 249f.

²²⁰ Vgl. Diller (2008), S. 249f.

²²¹ Vgl. Diller (2008), S. 250f.; Simon/Fassnacht (2009), S. 269f.

²²² Vgl. Aberle (2009), S.334.

gebühr zu entrichten hat und somit eine negative Auswirkung verursachen kann. Es wäre auch möglich, dass gewisse Verloader nur einmal die Güter mit dem Binnenschiff befördern, da nicht regelmässig der Bedarf nach derartigen Transaktionen besteht. Diese sind aber gezwungen, die komplette Grundgebühr unabhängig von der Nutzung der KV-Leistung zu entrichten.²²³

An dieser Stelle ist anzumerken, dass zweiteilige Tarife grundsätzlich die Fixkostendeckung der Binnenschifffahrt ermöglichen, sie jedoch seitens der Verloader eine geringe Akzeptanz aufweisen, da unabhängig vom Transportvolumen bereits im Vorhinein eine Grundgebühr zu entrichten ist. Dieses rentiert sich aber nur dann, wenn regelmäßig große Abnahmemengen in Auftrag gegeben werden. In diesem Fall verteilen sich die Grundabgaben auf die Menge und folglich wird ein niedriger Durchschnittspreis erreicht. Dies ist aber in der Praxis kaum ausführbar, da die Durchführung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff eine gewisse Kapazitätsauslastung erfordert, um überhaupt stattzufinden. Insofern wird nicht immer garantiert, wann und wie viel die Verloader verschiffen möchten. Hiermit stellt die Einführung von zweiteiligen Tarifen ein relativ unsicheres Preissystem für die Binnenschifffahrt dar, nachdem die Auslastung der Kapazität nicht gewährleistet und diese schließlich nur schwierig gegenüber dem Kunden durchgesetzt werden kann (vgl. Tabelle 9).

Zweiteiliger Tarif	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse • Grundgebühr garantiert „sicheren Erlös“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kundenakzeptanz • Hoher Organisationsaufwand und Komplexität

Tabelle 9 Stärken/Schwächen-Analyse von zweiteiligen Tarifen im Hinblick auf die Binnenschifffahrt

Peak-Load-Pricing

Beim Peak-Load-Pricing handelt es sich um ein dynamisch differenziertes Preissystem. Dabei wird der Fokus vornehmlich auf den Kapazitätsaspekt der KV-Leistung gerichtet.²²⁴ In Bezugnahme auf die Binnenschifffahrt kann die Nachfrage nach KV-Leistungen zeitlichen Schwankungen (z.B. Tageszeit, Wochentag und Saison) unterliegen, die entweder zu voll ausgelasteten, oder zu unausgelasteten Kapazitäten führen können. Es kann beispielsweise vorkommen, dass der KV-Akteur zu Spitzenlastzeiten (z.B. Weihnachtszeit), angesichts der vollen Auslastung gewisse Kundenaufträge ablehnen muss, während zu nachfrageschwachen (bzw. Unterlastzeiten), ausreichend Kapazitäten vorhanden sind. Um dem entgegenzuwirken und eine optimale Kapazitätsauslastung zu gewähren, eignet sich insbesondere das Peak-Load-Pricing. Bei diesem

²²³ Vgl. Diller (2008), S. 250ff.

²²⁴ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 427f.; Diller (2008), S. 496; Pechtl (2005), S. 245ff.

wird grundsätzlich das Ziel verfolgt, in Abhängigkeit vom Buchungszeitpunkt, die Transporte auf schwächere Arbeitstage zu übertragen, indem unterschiedliche Preise festgelegt werden (vgl. Abbildung 14).²²⁵

Der entscheidende Vorteil eines nachfrageorientierten Preissystems liegt vor allem nicht nur darin, dass die Nachfrage gesteuert und folglich eine höhere Auslastung der Kapazität erzielt werden kann, sondern, dass auch das Transportvolumen gleichmäßig verteilt wird.²²⁶ Parallel dazu soll weiterhin das Ziel verfolgt werden, vor allem in Zeiten des Übermaßes, die direkten Kosten der KV-Leistung noch zu decken und damit nicht ausgelastete Leerstellplätze, die Kapazitätsreserven darstellen, abzuwehren. Dies kann jedoch zu einer Schwächung von nachfragestarken Zeiten bzw. zu Engpässen von üblicherweise schwachen Auslastungszeiten führen. Verlader, die zeitlich anpassungsfähig sind, können vergleichsweise auf die preislich günstigere Alternative ausweichen, was sich aber häufig nachteilig auf die Ertragslage des KV-Akteurs auswirkt. Darüber hinaus können die unterschiedlichen Einschränkungen durch Zeitfenster nur schwer gegenüber dem Kunden gerechtfertigt werden.²²⁷

Zusammenfassend gilt, dass das Peak-Load-Pricing als geeignetes Instrument in der Binnenschifffahrt angesehen wird, da es die Nachfrage nach KV-Leistungen auf das wenig flexible Angebot der Binnenschifffahrt abstimmt und folglich ein dynamisch, differenziertes Preissystem darstellt. Zum einen geht es auf die Bedürfnisse der Nachfrager ein, da zu Spitzenzeiten in der Regel höhere Tarife festgelegt werden als zu nachfragegeschwachen Zeiten und demnach eine Lenkung der Nachfrage ermöglicht wird. Zum anderen erfolgt eine Maximierung der Kapazitätsauslastung, die eine Deckung der Fixkosten erlaubt. Dennoch ist anzumerken, dass hierfür auch bestimmte Nachteile in Kauf genommen werden müssen (vgl. Tabelle 10).

Peak-Load-Pricing	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Planung • Kapazitätsauslastung • Steuerung der Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwächung nachfragestarker Tage • Kundenakzeptanz

Tabelle 10 Stärken/Schwächen-Analyse eines Peak-Load-Pricings im Hinblick auf die Binnenschifffahrt

Yield Management

Das Yield Management umfasst eine Weiterentwicklung des Peak-Load-Pricings und ist eine Methode mit differenzierter und dynamischer Preis-Mengen-Steuerung (vgl. Abbildung 14). Die Intention dabei liegt in einer gewinnmaximalen Nutzung von Kapa-

²²⁵ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 427f.; Diller (2008), S. 496; Pechtl (2005), S. 245ff.

²²⁶ Vgl. Aberle (2009), S.339f.

²²⁷ Vgl. Skiera (1999), S. 152ff.

zitäten durch den Einsatz dynamischer Preise.²²⁸ Im Hinblick auf die Binnenschifffahrt erfolgt eine Kontingentierung der Ladestellplätze, mit Aufschlägen für kurzfristig erteilte Aufträge, da angenommen wird, dass diese eine hohe Dringlichkeit voraussehen und der Verlader somit bereit ist, mehr zu bezahlen.²²⁹ Gleichzeitig werden preisempfindlichen Verladern zur Auslastung der Kapazität günstige Preise angeboten. Damit soll der Erlös pro Kapazitätseinheit maximiert werden.²³⁰

Für die Implementierung des Yield Managements in der Binnenschifffahrt müssen allerdings diverse Grundbedingungen erfüllt werden.²³¹ Zu diesen Bedingungen zählen seitens der Anbieter unter anderem das Vorhandensein fixer Kapazitäten, eine hohe Kapitalbindung – das heißt ein hoher Fixkostenanteil, während die variablen Kosten für die Leistungserstellung gering sind. Ergänzend das Verfallen der Kapazität bei Nichtnutzung der Leistung.²³² Auch aus der Perspektive der Nachfrage (verladerseitig) müssen zahlreiche Voraussetzungen für die Einführung eines Yield Managements in der Binnenschifffahrt erfüllt werden. Hierzu zählen unter anderem der Einkauf der KV-Leistung im Voraus, eine unsichere Nachfrage, die Schwankungen unterliegt und das Vorhandensein von Marktsegmenten mit unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften (z.B. Hochpreiskunden versus preissensible Kunden).²³³

Im Hinblick auf die Binnenschifffahrt ist anzumerken, dass die aufgezählten Kriterien erfüllt werden, da das Volumen der KV-Leistung prinzipiell feststeht. Außerdem sind im Zuge einer Kapazitätzunahme (z.B. Erweiterung der Auftragsmenge), die variablen Kosten im Vergleich zu den Fixkosten in der Norm viel niedriger, da unausgenützte Kapazitäten verfallen, sobald sie nicht ausgelastet werden (z.B. Laderaum wird nicht verkauft, da der KV-Akteur hofft, dass kurzfristig ein Verlader die Leistung zum vollen Preis einkauft). Auch verladerseitig werden die Rahmenbedingungen erfüllt, da beispielsweise Verlager, die fixe und regelmäßige Relationen benötigen, ihre Aufträge im Vorhinein erteilen können. Darüber hinaus unterliegt die Inanspruchnahme der KV-Leistungen in der Regel unterschiedlichen Abweichungen (z.B. zeitliche, qualitative und mengenmäßige Schwankungen) und stellt somit eine unsichere Nachfrage dar. Demnach gilt das Yield Management als besonders geeignetes Preissystem für die Binnenschifffahrt.

Neben den entscheidenden Stärken: Maximierung der Kapazitätsauslastung sowie die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden, ist das Yield Management durch einige Schwächen geprägt. Dazu zählen unter anderem aufwendige Prognoseverfahren zur Ermittlung von Zahlungsbereitschaften der Verlager sowie eine Begünstigung der Frühbucher, welche für die gleiche Menge weniger bezahlen, da sie schon im Vorfeld planen. Hochpreiskunden werden somit verdrängt, dies kann zu Ertragsverlusten und kundenseitig auch zu einem opportunistischen Verhalten führen (vgl. Tabelle 11).²³⁴

²²⁸ Vgl. Tscheulin/Lindenmeier (2003), S. 630.

²²⁹ Vgl. Desiraju/Shugan (1999), S. 48ff.

²³⁰ Vgl. Pechtl (2005), S. 250ff.; Simon/Fassnacht (2009), S. 432ff.

²³¹ Vgl. Friege (1996), S. 616.

²³² Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 432.

²³³ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 433.

²³⁴ Vgl. Bruhn (2009), S. 173; Diller (2008), S. 497f.

Ein Kunde kann beispielsweise bis zum letzten Zeitpunkt warten und sich spontan an den Markt anpassen, sofern er zeitlich flexibel ist, um so einen günstigen Preis zu erwirtschaften. Darüber hinaus werden keine Ausweichzeiten mehr angeboten, daher ist der KV-Akteur in der schrittweisen Auftragsbeförderung nach Dringlichkeit nicht mehr so anpassungsfähig, sondern muss diese unabhängig von der Auslastung durchführen. Somit ist unsicher, ob die Ware schließlich transportiert werden kann, da für die Durchführung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff eine bestimmte Kapazitätsauslastung garantiert werden muss. Dies resultiert aus dem hohen Fixkostenanteil, der in der Binnenschifffahrt gedeckt werden sollte, um eine wirtschaftliche Rentabilität zu erlangen.²³⁵

Abschließend ist festzuhalten, dass das Yield Management ein besonders dynamisches Instrument zur Preis- und Kapazitätssteuerung darstellt, das die Nachfrage der KV-Leistung vornehmlich über den Preis steuert. Unabhängig von den zahlreichen Schwächen (vgl. Tabelle 11), und dem Umstand, dass die vorangehenden erwähnten Grundbedingungen in der Binnenschifffahrt erfüllt werden müssen, ermöglicht ein korrekt implementiertes Yield Management eine gleichmäßige Kapazitätsauslastung auch bei einer volatilen Nachfrage. Hierbei wird insbesondere das Ziel verfolgt, den Gesamtertrag des Unternehmens zu maximieren und gleichzeitig die Kosten der Leistungserstellung zu decken, um die Nachfrage mit der höchsten Zahlungsbereitschaft als erstes zu erfüllen. Demnach ist anzumerken, dass das Yield Management ein besonders geeignetes Preissystem für das vorliegende Untersuchungsobjekt darstellt.

Yield Management	Stärken	Schwächen
		<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Kapazitätsauslastung • Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse

Tabelle 11 Stärken/Schwächen-Analyse des Yield Managements im Hinblick auf die Binnenschifffahrt

²³⁵ Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 433.
Vgl. Kapitel 2.3.1.

Einen zusammenfassenden Überblick über die abgeleiteten Vor- und Nachteile der einzelnen Preissysteme hinsichtlich der Binnenschifffahrt im kombinierten Verkehr bietet Tabelle 12:

Preis- system	Voraussetzung	Stärken	Schwächen
Fixe Preisliste	<ul style="list-style-type: none"> • Kalkulationen • Homogene Nachfrage • Preistransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Organisationsaufwand • Geringe Transaktionskosten • Festlegung des Preisspielraums 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung des Preises • Vernachlässigung der Kundenbedürfnisse (Preisbereitschaft) • Vernachlässigung des Wettbewerbspreises
Preisindividualisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung der Zahlungsbereitschaft • Preistransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuell zugeschnittener Preis (Kundenbedürfnisse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeitsverlust • Abhängig von Verhandlungsposition und -stärke • Hohe Transaktionskosten • Hoher Organisationsaufwand • Überblicksverlust
Frachtenbörse	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehendes Angebot und bestehende Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Markttransparenz und Überblick am Markt • Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse • Geringe Transaktionskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Preisverhandlungsspielraum und Verlust von Preissicherheit • Ruinöser Wettbewerb • Nahezu keine Preisdifferenzierung • Verlust persönlicher Beziehungsebene (Vertrauen)
Mengen- und Umsatzrabatt	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Rabattsätzen und -staffeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfachheit und Transparenz bei der Berechnung • Langfristige Kundenbindung • Erhöhung des Transportvolumens bzw. Kaufanreiz • Kostenvorteile 	<ul style="list-style-type: none"> • Ungleichmässige Kapazitätsbelastung • Erfordert regelmäßige Überprüfung und Korrektur • Abhängigkeit von marktmächtigen Kunden
Pauschalpreis	<ul style="list-style-type: none"> • Kalkulation der Grundgebühr • Kundenakzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Erlaubt eine problemlose Kalkulation • Ermöglicht eine hohe Grundauslastung • Verlagerung auf nachfrage-schwache Tage 	<ul style="list-style-type: none"> • Großer Organisationsaufwand • Erfordert Abnahmegarantie
Zwei- teitiger Tarif	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie der Kapazitätsauslastung 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse • Grundgebühr garantiert „sicheren Erlös“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kundenakzeptanz • Hoher Organisationsaufwand und Komplexität
Peak- Load- Pricing	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Spitzenlastzeiten und Unterlastzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Planung • Kapazitätsauslastung • Steuerung der Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwächung nachfragestarker Tage • Kundenakzeptanz
Yield Management	<ul style="list-style-type: none"> • Fixe Kapazitäten • Verfall von Kapazitäten • Unsichere Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Kapazitätsauslastung • Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit • Fördert opportunistisches Verhalten • Aufwendige Prognose- und Optimierungsverfahren

Tabelle 12 Überblick der Stärken/Schwächen-Analyse im Hinblick auf die Binnenschifffahrt

3.2.4. Gestaltung des Preissystems vor dem Hintergrund der Herausforderungen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt

Zusammenfassend von Kapitel 3 sollen im vorliegenden Abschnitt die in Rubrik 2.4 beschriebenen Herausforderungen an ein Preissystem im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt erneut aufgegriffen und mit den Erkenntnissen der abgeleiteten Preissysteme zusammengeführt werden:

- Mit Blick auf die *Kostensituation* ist festzuhalten, dass die Binnenschifffahrt sehr fixkostenlastig ist und dies im Zuge der Preisgestaltung berücksichtigt werden muss. Dabei können individuell zugeschnittene Tarife sowie individuell ausgehandelte Preisnachlässe dazu führen, dass aufgrund der Verhandlungs- und Marktmacht der Kunden abweichende Preise herbeigeführt werden und dies zur Folge hat, dass im Unternehmen der Überblick verloren geht. Diese würden ungerechtfertigt gewährt werden bzw. nicht mehr zur Kostendeckung reichen. Vor diesem Hintergrund eignen sich für die Binnenschifffahrt insbesondere zeitlich differenzierte Preissysteme sowie das Peak-Load-Pricing und das Yield Management, da hierbei in Anlehnung an die Bedürfnisse der Verloader bzw. der Kapazitätsverfügbarkeit, die Preise gesteuert und festgelegt werden. Demnach zielen diese Preissysteme vor allem auf eine maximale Kapazitätsauslastung und beinhalten folglich die Erwirtschaftung eines Ertrages (Deckungsbeitrag), der primär zur Deckung der Fixkosten dient. Für die Binnenschifffahrt stellt das eine bedeutende Grundlage dar. Des Weiteren wird im Rahmen des Yield Managements insbesondere auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen, um kundenseitig die Attraktivität der Binnenschifffahrt zu erhöhen.
- Im Hinblick auf die *Wettbewerbslage* in der Binnenschifffahrt, bzw. dem zunehmenden Druck vom Schienenverkehr, sowie die Preiskämpfe zwischen den beteiligten Akteuren entlang der Transportkette kann sich die Binnenschifffahrt vor allem durch differenzierte Preise gegenüber ihren Kunden behaupten. Dabei kann mit Hilfe von Preisnachlässen, die zum einen auf die Menge und zum anderen auf den Umsatz gewährt werden, die Kundenbindung an das Unternehmen erhöht werden. Demgegenüber ist jedoch anzumerken, dass etwa veröffentlichte Preislisten im Internet dazu führen können, dass die Wettbewerber diese unterbieten und somit die Kunden abwerben. Gleichfalls kann der Vertrieb von Frachtraum über Frachtenbörsen aufgrund der hohen Markttransparenz der Nachfrager und Anbieter zu einem ruinösen Wettbewerb zwischen den Akteuren führen. Daher wird dieses Preissystem in Bezugnahme auf die Binnenschifffahrt als ungeeignet angesehen. Während das Peak-Load-Pricing als auch das Yield Management zu den Favoriten der Preissysteme zählen, da sie sich auf die Nachfrage, ergo nach den Bedürfnisse der Verloader orientieren. In Anlehnung an deren Auftragsverhalten werden mit den Daten aus der Vergangenheit Prognosen erstellt und somit auch die Bedürfnisse der Verloader mitberücksichtigt.

- Grundsätzlich werden die *Kundenbedürfnisse* in erster Linie durch individuelle Preisverhandlungen im Auge behalten. Hierbei ist jedoch festzuhalten, dass verhandlungsstarke Kunden ihre Machtposition ausnützen können. Hinzufügend führen individuell zugeschnittenen Preissysteme zu einem Überblicksverlust und garantieren nicht immer eine Kostendeckung. Ebenso sind zweiteilige Tarife sowie fixe Preislisten ungeeignet für die Binnenschifffahrt, da diese gegenüber dem Kunden schwer durchzusetzen und in der Regel nicht auf die Bedürfnisse der Verlager zugeschnitten sind. Im Hinblick auf das Peak-Load-Pricing und das Yield Management ist anzumerken, dass diese sehr wohl auf das Kaufinteresse reagieren, da das Ziel verfolgt wird, die Nachfrage anhand der Preisgestaltung zu lenken und zusätzlich der Unpaarigkeit bzw. dem Phänomen der Leerkapazitäten entgegenzuwirken. Im Rahmen des dynamisch differenzierten Preissystems wird nämlich das Ziel verfolgt, den Erlös pro verfügbare Kapazitätseinheit zu maximieren.

Abschließend lässt sich im Hinblick auf die abgeleiteten Preissysteme festhalten, dass zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten existieren. Allerdings ist in Anschluss an die vorangehende Literaturanalyse und den Herausforderungen des Preissystems darauf hinzuweisen, dass sich aufgrund des Dienstleistungscharakters²³⁶ der KV-Leistung in der Binnenschifffahrt vor allem eine zeitliche Preisdifferenzierung für eine optimale Ausgestaltung eines Preissystems in der Binnenschifffahrt eignet. Hierzu zählt vornehmlich der Einsatz eines Peak-Load-Pricings oder eines Yield Managements, indem das Yield Management wie bereits erwähnt, eine Weiterentwicklung des Peak-Load-Pricings darstellt. Beide Preissysteme verfolgen nämlich das Ziel, die vorhandenen Kapazitäten in Anlehnung an die Nachfrage der Verlager bestmöglich auszulasten und gleichzeitig den Gewinn zu maximieren, der schließlich zur Deckung der Kosten herangezogen wird. Immerhin stellen ein zeitlich differenziertes Preissystem, wie das Peak-Load-Pricing und das Yield Management ein flexibles Preissystem dar, dass in Abhängigkeit der Auftragserstellung sowie zum Zeitpunkt der Leistungserstellung differenzierte Preise in Anlehnung an die Nachfrageverhältnisse (z.B. Kapazitätsreserven oder Kapazitätsengpässe) gewährt und somit einstimmig zur Maximierung des Ertrags die Kundenbedürfnisse berücksichtigt. Folglich agiert es als wesentliches Instrument zur Erhöhung der Attraktivität der KV-Leistung in der Binnenschifffahrt.

Somit kann konstatiert werden, dass die zweite Teilproblematik der formulierten Forschungsfragen „Wie kann ein Preissystem konzeptionell gestaltet werden“ im Rahmen der vorangehenden Ausführungen beantwortet wurde (dazu dient zusammenfassend Abbildung 15 als Überblick).

²³⁶ Vgl. dazu im Detail Kapitel 2.2.

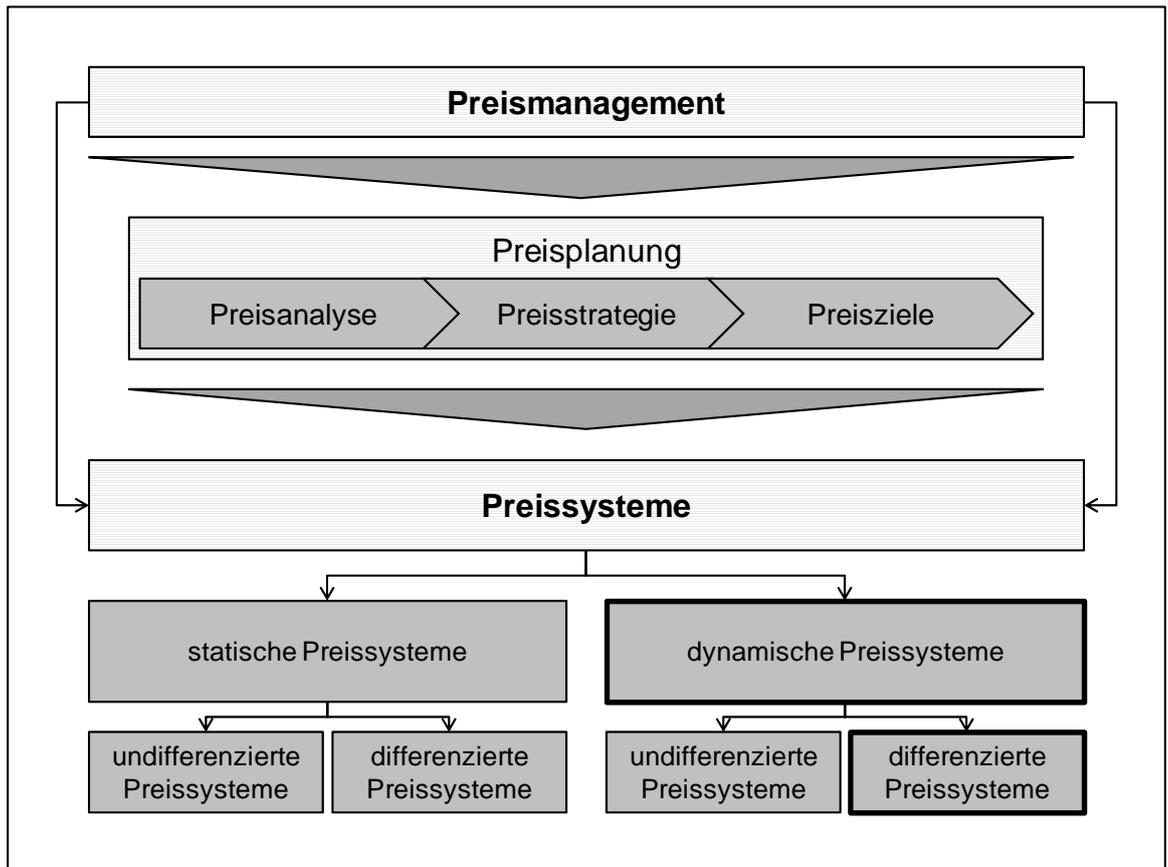


Abbildung 15 Ausgestaltung eines Preissystems im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt²³⁷

Vor dem Hintergrund der durchgeführten Literaturanalyse beschäftigt sich das nachfolgende Kapitel 4 mit der empirischen Untersuchung von Preissystemen in der Binnenschifffahrt.

²³⁷ Mit Impulsen aus Resch (2009), S. 148ff.

4. Empirische Untersuchung des Preissystems in der Binnenschifffahrt

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit dem praktischen Teil dieser Arbeit und dient zur Beantwortung der letzten Teilfrage, welche Preissysteme in der Praxis umgesetzt werden können. Aufbauend auf den theoretischen Ausführungen der vorherigen Abschnitte sollen nun die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen einer empirischen Untersuchung analysiert werden. Hierfür widmet sich Kapitel 4.1 einer kurzen Darstellung der Vorgehensweise sowie der Zielsetzung der Untersuchung. Das folgende Kapitel 4.2 beschäftigt sich ausführlich mit den konkreten Ergebnissen der empirischen Untersuchung. Abschließend widmet sich Kapitel 4.3 einer kritischen Würdigung der gewonnenen Erkenntnisse.

4.1. Durchführung der empirischen Untersuchung

Den Ausgangspunkt der Untersuchung stellt zunächst eine kurze Einführung in das Unternehmen des Wirtschaftspartners bzw. eine Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes dar sowie die Erläuterung der Forschungsmethodik.²³⁸ Nachfolgend werden in Abschnitt 4.1.2 die Ziele der Untersuchung beschrieben.

4.1.1. Untersuchungsmethodik

Untersuchungssubjekt

Für die folgende empirische Studie wird die Rhenus Alpina AG, als Untersuchungssubjekt herangezogen. Diese ist ein Teil der Rhenus AG & Co. KG und wurde 1912 gegründet.²³⁹ Mit einem Umsatz von 3,3 Milliarden Euro, 15.000 Mitarbeitern, 230 Standorten europaweit sowie ihren zahlreichen Beteiligungen zählt sie zu einem der führenden Anbieter von Logistikdienstleistungen.²⁴⁰ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird, wie bereits erwähnt, die Rhenus Alpina AG mit Sitz in der Schweiz zur Betrachtung herangezogen. Diese agiert als Holding mit fünf selbstständigen Gesellschaftern: Rhenus Contract Logistics AG (Kontrakt- bzw. Lagerlogistik), Rhenus Port Logistics AG (Full-Service-Provider See- und Binnenhäfen), Rhenus Contargo Schweiz AG (kombinierter Containerverkehr und -umschlag), Rhenus Air Handling AG (Luftfrachthandling) und Cargologic AG (Luftfrachtlogistik) und bietet ihre Leistungen unter dem Dach der Rhenus Alpina-Gruppe an (vgl. Abbildung 16).²⁴¹

²³⁸ Vgl. Kapitel 4.1.1.

²³⁹ Vgl. Rhenus Logistics (2009a), <http://www.rhenus.com>.

²⁴⁰ Vgl. Rhenus Logistics (2009b), <http://www.rhenus.com>.

²⁴¹ Vgl. Rhenus Logistics (2009c), <http://www.rhenus.com>.

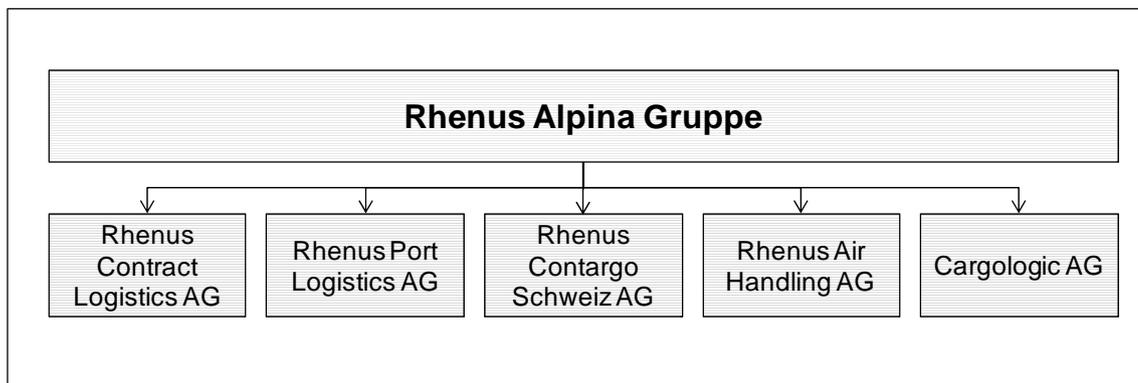


Abbildung 16 Holdingstruktur der Rhenus Alpina Gruppe²⁴²

Im Hinblick auf die Geschäftstätigkeit sieht sich die Rhenus Alpina AG als Frachtführer, die neben Lagerlogistikleistungen ebenso die Abfertigung von Luftfrachtgütern, intermodale Containerverkehre sowie kombinierte Verkehrsleistungen auf der Schiene und dem Binnenschiff anbieten.²⁴³ Im Zuge der Diplomarbeit wird der Fokus jedoch ausschließlich auf das Geschäftsfeld des kombinierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt gerichtet und die restlichen Bereiche bei Seite gelassen, da es die Zielsetzung dieser Arbeit ist, herauszufinden, welche Preissysteme im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt umgesetzt werden können.²⁴⁴ Somit kann festgestellt werden, dass der ausgewählte Wirtschaftspartner, aufgrund der langjährigen Geschäftserfahrung im KV-Bereich der Binnenschifffahrt ein aussagekräftiges Untersuchungsobjekt darstellt.

Forschungsmethode

In Bezugnahme auf die empirische Untersuchung lassen sich zwei Forschungsmethoden unterscheiden – einerseits eine quantitative, andererseits eine qualitative Erhebungsmethode.²⁴⁵ Im Rahmen von *quantitativen Forschungsmethoden* stehen insbesondere die Messbarkeit von allgemeinen Informationen sowie eine Generalisierbarkeit der gewonnen Erkenntnisse im Vordergrund. Diese charakterisieren sich durch geschlossene Frageformen sowie einer geringeren Flexibilität.²⁴⁶ Demgegenüber beschreibt eine *qualitative Herangehensweise* eine vergleichsweise offene Methode mit einem hohen Grad an Flexibilität. Diese legt nämlich den Fokus in erster Linie auf das Identifizieren, Verstehen und Beschreiben von Phänomenen.²⁴⁷

Aufgrund der Heterogenität sowie der hohen Komplexität des Untersuchungsgegenstandes erscheint für die vorliegende Arbeit insbesondere ein qualitativer Ansatz als geeignete Erhebungsmethode. Hierfür kommen als Untersuchungsinstrument vornehmlich qualitative, semistrukturierte Experteninterviews in Frage. Solchermaßen kennzeichnen sich zufolge offener Fragen und sind demnach vor allem zur

²⁴² Vgl. Rhenus Logistics (2009c), <http://www.rhenus.com>.

²⁴³ Vgl. Fachgespräch Hauser (2009a).

²⁴⁴ Vgl. dazu im Detail Kapitel 4.2.1.

²⁴⁵ Vgl. Kepper (1994), S. 5f.

²⁴⁶ Vgl. Gareis (2002), S. 284.

²⁴⁷ Vgl. Kepper (1994), S. 17.

Konkretisierung und Ableitung von neuen Erkenntnissen geeignet. Diese werden nämlich nicht im Rahmen von standardisierten Fragebögen durchgeführt, sondern basieren auf einem flexiblen Interviewleitfaden. Dabei werden die Inhalte der Untersuchung festgehalten und strukturiert.²⁴⁸ Er dient in der Folge als Vorlage bzw. Anhaltspunkt für die Durchführung der Befragung.

Für die anschließende Untersuchung werden schließlich drei persönliche Interviews geführt. Die konkreten Leitfäden der einzelnen Befragungen sind im Anhang nachzulesen. Als Gesprächspartner wird Herr Jörg Hauser, Mitarbeiter des Managements in der Rhenus Alpina AG, herangezogen. Während die Gesprächsdauer der Befragung jeweils etwa ein bis zwei Stunden beträgt, wird zunächst im Rahmen des ersten Interviews der Status Quo im Hinblick auf den kombinierten Verkehr in der Binnenschifffahrt des Wirtschaftspartners analysiert. Gegenstand der zweiten Befragung ist die Analyse der Phasen des Preismanagements sowie der Ausprägungsformen des Preissystems, um darauf aufbauend, im dritten Interview, die einzelnen Preissysteme auf ihre Vor- und Nachteile sowie die Umsetzbarkeit zu diskutieren.

4.1.2. Zielsetzung der Untersuchung

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit dem Thema Preissysteme im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt. Aufbauend auf der Literaturanalyse der vorangehenden Kapitel 2 und 3 soll nun im Rahmen einer empirischen Erhebung dargestellt werden, wie Preissysteme in der Binnenschifffahrt gestaltet werden. Hierfür liegt die Zielsetzung vor allem darin, festzustellen, welche Preissysteme konkret in der Praxis in Anwendung kommen, um zu verdeutlichen, wo die Stärken bzw. Schwächen der unterschiedlichen Preissysteme im Hinblick auf die Binnenschifffahrt liegen. Schließlich soll mit dem Stärken/Schwächen-Profil der einzelnen Preissysteme versucht werden, herauszufinden, welche weiteren Gestaltungsmöglichkeiten in der Binnenschifffahrt implementiert werden können, um die Attraktivität des Verkehrsträgers zu erhöhen und ferner langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können.

4.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Zunächst soll im Abschnitt 4.2.1 in Anlehnung an die Ergebnisse²⁴⁹ des ersten Interviews,²⁵⁰ der Status Quo des Wirtschaftspartners sowie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG dargelegt werden. Dabei wird insbesondere auf den Unternehmensbereich des kombinierten Verkehrs in der Binnenschifffahrt eingegangen. Im Anschluss daran erfolgt eine ausführliche Darlegung der preissystemspezifischen Erkenntnisse.

²⁴⁸ Vgl. Lamnek (1995), S. 35ff.

²⁴⁹ Vgl. Fachgespräch Hauser (2009a).

²⁵⁰ Vgl. dazu Anhang 1.

4.2.1. Kombinierte Verkehr der Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG

Kombinierte Verkehrsleistung

Im Rahmen deren Geschäftstätigkeit bietet die Rhenus Alpina AG in der Schweiz kombinierte Verkehrsleistungen in der Binnenschifffahrt am Rhein und auf der Schiene an. Hierfür beträgt der KV-Anteil sowohl für die Binnenschifffahrt als auch im Bahnverkehr etwa 18 - 20 % des Umsatzes. Dabei lassen sich die Verkehrsträger Binnenschiff und Schiene hinsichtlich des kombinierten Verkehrs im Unternehmen nur schwer trennen, da sie den Hauptteil des multimodalen Verkehrs gemeinsam produzieren. Die Ladung eines Schiffs kommt beispielsweise in Basel an und wird per Bahn weitertransportiert.²⁵¹

Grundsätzlich liegen die Kernkompetenzen des Unternehmens in erster Linie in der Binnenschifffahrt, in der Bereitstellung von Umschlagseinrichtungen sowie im Angebot von Terminalleistungen. Im Hinblick auf die Binnenschifffahrt ist festzuhalten, dass diese im Allgemeinen nach einem fixen Fahrplan erfolgt und dazu die Rhenus Alpina AG über eigene Schiffe verfügt und so gesehen auch als Reederei auftreten, während Terminalleistungen auch für andere Unternehmen öffentlich zugänglich sind, werden 90 % der Leistung vom Unternehmen selbst beansprucht und auf den Selbstumschlag zurückgeführt. In Basel werden nämlich an den eigenen Terminals drei bis vier Containerschiffe pro Seehafenrelation (Rotterdam/Antwerpen) und Woche regelmäßig nach Fahrplan abgefertigt.

Im Allgemeinen beträgt derzeit die Auslastung auf dem Rhein in etwa 30 % mit 9 Millionen Tonnen, wobei der Rhein eine Kapazität von weiteren 70 % sprich 27 Millionen Tonnen zusätzlich bietet, die derzeit nicht in Anspruch genommen werden. In Anlehnung auf die beförderten Güter im Unternehmen stellen zwei Drittel der Frachtgüter konventionelles Kaufmannsgut und Containerverkehr dar, während ein Drittel hauptsächlich auf Stahltransporte zurückzuführen ist. Auf der Nord-Süd Achse erfolgen 90 % der Verkehre. Dabei gilt der Containerverkehr als Kerngeschäft im kombinierten Verkehr. Containerverkehre sind grundsätzlich termingebundene Spontangeschäfte, trotzdem arbeiten Spediteure langfristig mit dem Unternehmen zusammen. Bei Stahltransporten werden etwa drei- bis fünfjährige Verträge abgeschlossen. Neben der Beförderung von Stahl werden im Rahmen von Containerverkehren verschiedenartige Güter in Abhängigkeit der Nachfragebedürfnisse befördert, sowohl Reis, Uhren als auch Kartoffeln. Vor diesem Hintergrund wird anschließend die Nachfragesituation der Rhenus Alpina AG behandelt.

²⁵¹ Dennoch wird im Zuge der vorliegenden empirischen Untersuchung der Fokus auf die Binnenschifffahrt, der Rhenus Alpina AG gerichtet.

Nachfrage und Wettbewerb

Grundsätzlich kennzeichnet sich der Kundenstock des Unternehmens durch eine Vielzahl an Stammkundenbeziehungen, welche auf langfristigen Vereinbarungen zwischen den beteiligten Akteuren basieren. Dabei zählen zu der Zielgruppe der Rhenus Alpina primär Verlader, Reedereien und Spediteure. Verlader beziehen in der Regel das komplette Leistungspaket, sprich eine klassische Haus-zu-Haus Zustellung ab Werk. Nicht immer organisiert das Unternehmen dabei die gesamte Transportkette, da im Containerverkehr ein Großteil der Kunden Spediteure sind. Aus Sicht der Rhenus Alpina AG sind dabei Spediteure vor allem interessiert, die einzelnen Glieder der Transportkette zu optimieren, um damit den Profit zu erhöhen. Darüber hinaus ist die Beziehung zu ihren Spediteuren grundsätzlich langfristig, jedoch kann es vorkommen, dass zwischendurch Spotmarktgeschäfte abgewickelt werden (z.B. Depotleistung für Seereedereien).

Des Weiteren ist festzuhalten, dass in Hinblick auf die Rhenus Alpina AG, zum direkten Konkurrentenkreis überwiegend die Bahn, insbesondere KV-Operateure und der subventionierte Schienenverkehr, wie zum Beispiel die Hupac und die Intercontainer in der Schweiz, zählt. Vor diesem Hintergrund wird im nachfolgenden Kapitel beispielhaft dargelegt, welchen Platz das Unternehmen in der Transportkette einnimmt und welche weiteren Akteure an der Abwicklung der Transportkette beteiligt sind.

Transportkette

Im vorliegenden Abschnitt erfolgt in Anlehnung an das Beispiel des Interviewpartners, die Darstellung einer Transportkette der Rhenus Alpina AG im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt:

Grundsätzlich versucht die Rhenus Alpina AG die passende Transportkette für jeden Kunden individuell bereitzustellen. Hierfür stellt das Vorhandsein eines entsprechenden Volumens ein wesentliches Kriterium dar. Der Vorlauf, das bedeutet die Beförderung der Fracht vom Nachfrager zum Terminal, wird meistens von unabhängigen Frächtern erbracht. Am Hafen wird die Terminalleistung vom Spediteur eingekauft. Anschließend wird der Hauptlauf bzw. die Binnenschifffahrt von der Rhenus Alpina AG zum Großteil selbst erbracht. Wie bereits im vorangehenden Abschnitt angemerkt wurde, ist der Grundstock der Schiffe vorzugsweise im Besitz des Unternehmens, dennoch können je nach Nachfrage im Unternehmen weitere Schiffe (z.B. zwei bis vier Schiffe) ad hoc dazu gechartert werden. Das Chartern von Zusatzschiffen erfolgt gewohntermaßen im Rahmen von langjährigen Kooperationen. Zudem findet die Schifffahrt regelmäßig nach fixem Fahrplan Montag, Dienstag und Freitag ab Basel statt. In Basel verfügt das Unternehmen über eigene Terminals, hier sind sie Selbstversorger bzw. treten im Umschlag selbst in die Binnenschifffahrt ein. Schließlich wird der Nachlauf erneut von unabhängigen Frächtern erbracht, die das Gut an den Endkunden befördern.

Abbildung 17 dient zur grafischen Veranschaulichung der dargelegten Transportkette.

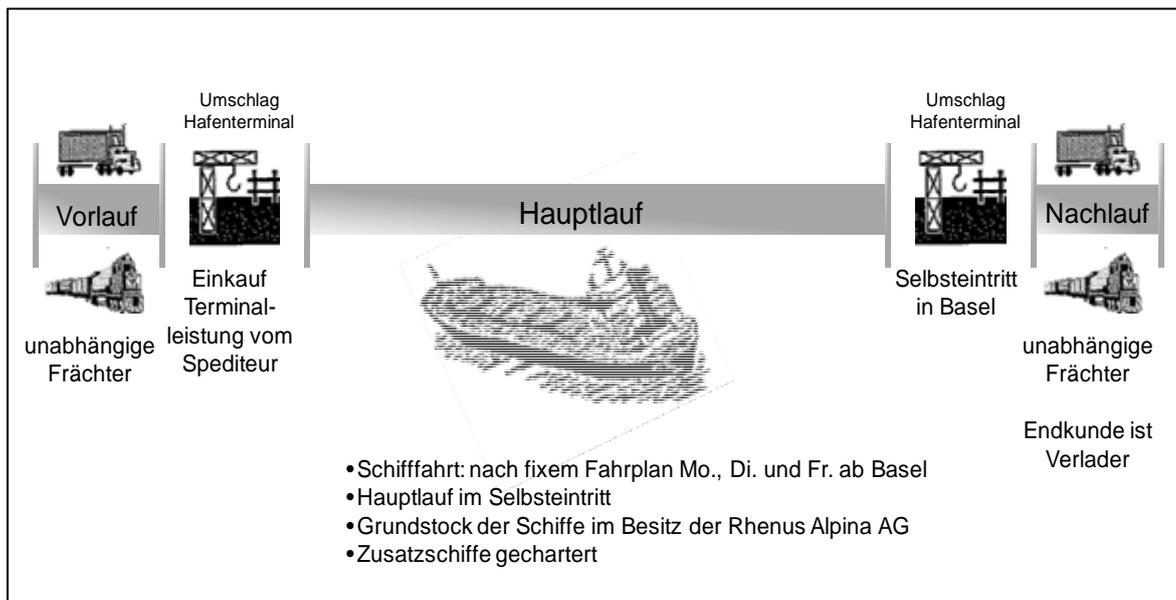


Abbildung 17 Beispielhafte Darstellung der Transportkette im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG²⁵²

4.2.2. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in der Binnenschifffahrt der Rhenus Alpina AG

Nachdem ein erster Einblick in den kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG gewährt wurde, sollen im vorliegenden Abschnitt die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken²⁵³ des Untersuchungsgegenstandes beispielhaft dargelegt werden (vgl. Tabelle 13).

4.2.2.1. Interne Analyse

Stärken

Gegenüber dem Schienenverkehr liegt der Vorteil der Binnenschifffahrt vor allem darin, dass diese auf großer Distanz deutlich günstiger und vergleichsweise schneller ist. In der Talfahrt zu den Seehäfen Rotterdam und Antwerpen, wo etwa die Schiffe annähernd gleich schnell wie die Bahn fahren, aber gleichzeitig eine größere Menge transportieren, soll dies präzisieren. Bei der Bergfahrt nach Straßburg/Basel ist der Binnenschiffverkehr um ungefähr 48 Stunden langsamer als die Bahn, was aber keine große Rolle spielt, da sie pro TEU²⁵⁴ wesentlich günstiger fahren kann und mehr TEU-km pro Liter Diesel zurücklegt. Dies wirkt sich folglich positiv auf den Preis aus.

Des Weiteren haben die Schiffe im Unternehmen häufig eine Länge von 100 Metern, das heißt, es können drei bis vier Züge gleichzeitig gestapelt werden, sodass eine be-

²⁵² In Anlehnung an die Ergebnisse des ersten Interviews mit Herrn Hauser.

²⁵³ Vgl. Fachgespräch Hauser (2009a).

²⁵⁴ TEU ist die englische Abkürzung für Twenty-foot Equivalent Unit. Das steht für die 20 Fuß-Einheit und stellt eine Kapazitätsangabe für Container dar. Vgl. Aberle (2009), S. 31.

trächtliche Menge abgefertigt werden kann (z.B. im Stahlverkehr kommt der Lkw aufgrund der hohen Kosten nicht in Frage). Ein weiterer Vorteil von der Rhenus Alpina AG ist, dass eine zuverlässige Kette am Rhein zur Verfügung steht, welche mit Frachtspezialequipment ausgestattet ist, um ihren Kunden eine IT-Vernetzung anzubieten. Demnach stellt die Durchführung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff preislich eine vergleichsweise günstige Alternative dar, der mit einem größeren Volumen als mit dem Schienenverkehr, zum selben Preis, abgefertigt werden kann. Das beeinflusst wiederum die Gestaltung von Preissystemen im positiven Sinne und kann zur Steigerung der Attraktivität der Binnenschifffahrt genutzt werden.

Schwächen

Grundsätzlich existieren zahlreiche Alternativen für die Abwicklung eines Transports. Der Kunde hat dabei die Wahl zwischen den Verkehrsträgern Wasser, Schiene und Straße. Einen wesentlichen Schwachpunkt im Vergleich zum Straßenverkehr stellen die Stauprobleme an den Terminals sowie der hohe Fixkostenanteil dar. Des Weiteren ist für die Durchführung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff eine hohe Auslastung der Kapazitäten (Paarigkeit) erforderlich, damit eine Fixkostendeckung garantiert werden kann. In der Praxis jedoch ist das nicht immer gewährleistet. In Folge dessen wird bei der Rhenus Alpina AG im Zuge der Gestaltung von Preissystemen in erster Linie die Deckung der Fixkosten angestrebt, um eine langfristige Beständigkeit des Unternehmens zu sichern. Aus Verladerperspektive wirkt sich dies in vielen Fällen unwirtschaftlich für die Begünstigung der Binnenschifffahrt aus, da die Fixkosten sowie die Wartezeiten an den Terminals wesentlich den Preis beeinflussen.

4.2.2.2. Externe Analyse

Risiken

Die Subventionierung des Schienenverkehrs zwischen Straßburg und Antwerpen würde die Position der Binnenschifffahrt der Rhenus Alpina AG erheblich schwächen, da in diesem Fall die Bahn für die Durchführung der KV-Leistung einen günstigeren Preis festlegen kann. Dies ist möglich, da die Fixkosten durch Subventionen ausgeglichen werden können. Der Straßenverkehr in Deutschland wird dagegen nicht als unmittelbare Konkurrenz empfunden.²⁵⁵ Transporte, die mit dem Lkw von Rotterdam ankommen, sind deutlich teurer als die Binnenschifffahrt und auf Langstrecken ist der Lkw oft preislich doppelt so hoch. Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen:

Grapefruitimport aus Zentralamerika. Der Detailhändler in der Schweiz möchte die Ware als erster im Regal haben. Wenn die Seeschiffe unterwegs sind, werden z.B. 10 Lkws geordert. Diese übernehmen 40-Kühlcontainer und fahren sofort los. Die restlichen Container werden per Schiff transportiert. Bis die Ware, die schon per Lkw trans-

²⁵⁵ An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass aufgrund der derzeit weltweit herrschenden Finanzkrise und der steigenden Kapazitätsreserven im Straßenverkehr aufgrund rückläufiger Güterströme, dieser sehr wohl in den Wettbewerb tritt. Die vorliegende Untersuchung setzt jedoch eine stabile Wirtschaftslage voraus und demnach wird die Zuspitzung der aktuellen Finanzlage außer Acht gelassen.

portiert wurde, in den Läden verkauft wird, ist das Schiff bereit und füllt die Regale auf. In diesem Fall ist der Lkw zwei- bis dreimal so teuer entgegen der Binnenschifffahrt. Dennoch stellt der Bahnverkehr, der als Hauptkonkurrent gilt, ein erhebliches Risiko für diese dar, da für die Begünstigung des Transportträgers aus Verladersicht vornehmlich der Preis herangezogen wird und aufgrund des Wegfalls von Subventionen für die Binnenschifffahrt der Rhenus Alpina AG die Preisgestaltung des Unternehmens einem enormen Druck des Schienenverkehrs ausgesetzt ist.

Chancen

Grundsätzlich haben sich die Bedürfnisse der Kunden nicht wesentlich verändert. Grundziel der Verloader ist nach wie vor, die Ware so günstig wie möglich von A nach B im vereinbarten Zeitraum zu transportieren. Die Auswahl des Transportträgers liegt jedoch im Aufgabengebiet des Spediteurs und wird von den Kunden in den meisten Fällen nicht vorgeschrieben, solange der Preis den Kundenanforderungen entspricht. Verändert hat sich, dass die Kunden temporär planen und die Termintreue aufgrund der Globalisierung und des Outsourcings immer mehr an Bedeutung gewinnt. Demnach zählt zu den wesentlichen Potenzialen der Binnenschifffahrt die Gestaltung von Preissystemen, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen, sprich die Güter günstig, „on time“ zur Verfügung stellen. Hierzu wird den Terminalanlagen bzw. Umschlagseinrichtungen eine bedeutende Rolle zugesprochen, da moderne Kräne den Verkehrsträgerwechsel beschleunigen und an den Terminals weitere logistische Dienstleistungen, wie zum Beispiel die Lagerung und das Kommissionieren, angeboten werden können. Der Terminal Nord in Basel verfügt beispielsweise über eine Lagerkapazität von 2000 TEU und 20 TEU Gefahrgüterlagerplatz. Es ist eine große Herausforderung für Logistikdienstleister flexibel zu bleiben und die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Dabei stellt die Ausgestaltung des Preises zu den wesentlichen Faktoren in puncto Begünstigung des Verkehrsträgers und ist dementsprechend ein vordergründiges Instrument betreffend der Attraktivität und deren Entwicklung in der Binnenschifffahrt.

interne Analyse	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Effizient bei langen Distanzen • Beförderungsmenge • Spezialequipment 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Haus-zu-Haus Zustellung • Stauprobleme an den Terminals
externe Analyse	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung logistischer Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Subventionen im Schienenverkehr

Tabelle 13 SWOT-Analyse der Binnenschifffahrt im kombinierten Verkehr bei der Rhenus Alpina AG²⁵⁶

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Binnenschiff im Vergleich zu anderen Verkehrsträgern mit zahlreichen Schwächen und Gefahren belastet ist. Dennoch verfügt die Binnenschifffahrt über das Potenzial, eines großen Transportvolumens auf lange Distanzen günstig zu befördern und gleichzeitig mittels technologischer Hilfsmittel den Verkehrsträgerwechsel beschleunigen zu können. Des Weiteren kann es unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und mit Hilfe eines Preissystems die Attraktivität und Begünstigung der Binnenschifffahrt aufwerten und den Verkehr auf das Binnenschiff umwälzen.

4.2.3. Preismanagement der Rhenus Alpina AG

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die KV-spezifischen Merkmale sowie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Binnenschifffahrt des Kooperationspartners ausführlich beschrieben wurden, befasst sich dieser Abschnitt nun mit den Ergebnissen²⁵⁷ des zweiten Interviews²⁵⁸ (bzw. mit der Gestaltung des Preismanagements bei der Rhenus Alpina AG), welches als Grundlage für die Untersuchung von Preissystemen dient.

²⁵⁶ In Anlehnung an die Ergebnisse des ersten Interviews mit Herrn Hauser.

²⁵⁷ Vgl. Fachgespräch Hauser (2009b).

²⁵⁸ Vgl. dazu Anhang 2.

Gestaltung des Preismanagements

Im Allgemeinen werden im Unternehmen im Rahmen des Preismanagements alle sechs Phasen des Preismanagements (Preisanalyse, -strategie, -kalkulation, -durchsetzung sowie -kontrolle) durchlaufen (vgl. Abbildung 5). Für die Untersuchung von Preissystemen bei der Rhenus Alpina AG werden als Basis jedoch nachfolgend ausschließlich die ersten drei Phasen behandelt, um darauf aufbauend die abgeleiteten Preissysteme zu analysieren.

Preisanalyse

Grundsätzlich werden vorwiegend im Unternehmen im Hinblick auf die Preisanalyse für die Preisfestlegung kostenorientierte Informationen berücksichtigt. Der Fokus auf interne Kalkulationen bzw. Kostenrechnungen des Unternehmens sind vor allem auf den Besitz von eigenen Schiffen und Terminalanlagen zurückzuführen. Dabei fallen weitere Kosten an: Investitionskosten (z.B. für ein Koppelschiff), Personalkosten, Brennstoffkosten (das Gasöl gilt als variabler Kostenfaktor, der berechenbar ist und auch anfällt, wenn das Schiff nur mit halber Kapazität fährt), sowie Wartung und Instandhaltung die wesentliche Preistreiber in der Binnenschifffahrt darstellen.

Neben den kostenorientierten Informationen werden auch die Konkurrenten im Rahmen der Preisanalyse berücksichtigt, da diese eine wesentliche Rolle für das Unternehmen spielen, um langfristig konkurrenzfähig bleiben zu können und die Kunden nicht an die Mitbewerber zu verlieren. Dabei gilt der Schienenverkehr, der ebenfalls kombinierte Verkehrsleistungen anbietet, als Hauptkonkurrent, während der Straßenverkehr keinen direkten Mitbewerber darstellt, da sich dieser grundsätzlich nicht für die Beförderung von transportkostenintensiven Massengütern bzw. Containern auf lange Distanzen eignet. Folglich werden bei der Rhenus Alpina AG im Zuge der Preisanalyse die internen Kosten in Abstimmung mit den Wettbewerbspreisen untersucht.

Schließlich ist festzuhalten, dass das Unternehmen sehr fixkostenintensiv ist und im Besonderen die Kosten sowie die Preise der Konkurrenten im Rahmen der Preisanalyse berücksichtigt werden. Während die Zahlungsbereitschaft der Verloader im Unternehmen nicht beachtet wird, weist die Rhenus Alpina AG in der Regel keinen Endkundenkontakt auf.

Preisstrategie

In Anlehnung an die Informationen aus der Kostenrechnung verfolgt das Unternehmen eine teilkostenorientierte Preisstrategie. Dabei müssen die Kosten der Leistungserstellung auf jeden Fall gedeckt werden. Hierfür sind im Rahmen der Kalkulation die Fixkosten bekannt, ferner die variablen Kosten (z.B. Brennstoff) auch generell mit Hilfe von Erfahrungswerten berechnet werden. In der Regel weiß das Unternehmen aufgrund von Vergangenheitswerten und Prognoseverfahren wie hoch die Auslastung (eine gewisse Anzahl an TEU pro Jahr) am Terminal und auf den Schiffen ausfällt – diese Werte bzw. Annahmen werden im Rahmen der Kalkulation berücksichtigt, dar-

über hinaus die Personalkosten addiert. Anschließend wird eine Marge und allfällige weitere variable Kosten (z.B. Schiffchargen) aufgeschlagen, welche häufig die Fixkosten nicht beeinflussen. Das heißt, im Allgemeinen werden fixe Basispreise angeboten, welche die Kosten decken, da ein TEU einen bestimmten Betrag kostet und diese gedeckt werden müssen. Neben dem Basispreis existieren weitere variable Zuschläge, wie zum Beispiel Zuschläge zum Ausgleichen von Währungsschwankungen, Staukosten und Brennstoffpreisentwicklungen. Teils wird ein offizieller Treibstoffpreis pro Monat ausgegeben und nach diesen Kosten verrechnet, oder mit zusatzleistungsspezifischen Zuschlägen, welche die Verlader gewöhnlich berühren, fix kalkuliert.

Resümierend ist festzuhalten, dass das Unternehmen weder eine explizit marktorientierte noch wettbewerbsorientierte Preisstrategie, sondern eine vornehmlich kostenorientierte Preisstrategie verfolgt. Dies bedeutet, dass für die Berechnung der Preise in erster Linie jene Kosten herangezogen werden, die nicht vom Unternehmen selbst beeinflussbar sind, zuzüglich einer Marge und Zuschlägen. Demnach konnten die Ergebnisse der Literaturanalyse im Hinblick auf eine kostenorientierte Preisstrategie bekräftigt werden. Diese ergaben, dass aufgrund des hohen Fixkostenanteils des Untersuchungsobjekts, eine Trennung zwischen variablen und fixen Kosten erfolgen soll und diese im Rahmen der Preisstrategie berücksichtigt werden müssen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass dies jedoch nicht besagt, dass das Unternehmen komplett den Markt, sprich die Nachfrage sowie den Wettbewerb ignoriert, sondern den Fokus vornehmlich auf die Kosten richtet. Somit konnten ebenfalls die Ergebnisse der Literaturanalyse im Hinblick auf die marktorientierte sowie wettbewerbsorientierte Preisstrategie bestätigt werden, da die Rhenus Alpina AG weder eine Niedrig- noch eine Hochpreisstrategie verfolgt und ebenfalls die Preisstrategie der Mitbewerber, im vorliegenden Fall ist es der Schienenverkehr, nicht vollständig ausklammert, sondern auch berücksichtigt.

Preisziele

Das Unternehmen weist eine Holdingstruktur auf, daher werden von der Geschäftsleitung Richtlinien vorgegeben (Preisziele), welche eingehalten werden müssen. Verkaufsmitarbeiter handhaben diese Bestimmungen als Anweisung, können sich jedoch bei speziellen Anfragen direkt an die Direktion wenden. Dabei trägt der Bereichsleiter abgestimmt mit der jeweiligen Geschäftsführung die Verantwortung für die Preisfestsetzung.

Entgegen den vorher gewonnen Erkenntnissen der Literaturanalyse die besagen, dass sich insbesondere marktorientierte Preisziele für das Untersuchungsobjekt eigenen würden, verfolgt die Rhenus Alpina AG in erster Linie das Ziel, sowohl die fixen als auch die variablen Kosten zu decken. Sie vertritt eine kostenorientierte Preisstrategie, des Weiteren stellt ein überwiegender Anteil der Kosten in der Unternehmenssparte des kombinierten Verkehrs, Fixkosten dar. Die Deckung dieser ist natürlich für das Überleben des Unternehmens ausschlaggebend. Neben der Kostendeckung spielt die Erschließung einer maximalen Kapazitätsauslastung der Schiffe und Terminals eine

ebenso bedeutende Rolle, da es die Grundlage zur Durchführung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff darlegt. Während die Erschließung neuer Märkte eine eher untergeordnete Rolle spielt, soll verdeutlicht werden, dass das Unternehmen nach dem Modell der Gewinnmaximierung arbeitet.

Zusammenfassend gilt, dass die Rhenus Alpina AG vorrangig das Ziel verfolgt, ihre Kosten zu decken und überdies einen Gewinn anstrebt bzw. gewinnorientiert agiert. Dieses Ergebnis dient als Grundlage der folgenden Untersuchung von Preissystemen in diesem Unternehmen, da unterschiedliche Maßnahmen zur Kostenreduktion (z.B. Personalbewirtschaftung, Produktivitätssteigerung) und Verbesserung der Qualität durchgeführt werden können, um die Attraktivität der Binnenschifffahrt seitens der Kunden zu erhöhen.

4.2.4. Preissysteme bei der Rhenus Alpina AG

Im Rahmen des folgenden Abschnitts werden aufbauend auf den bereits erwähnten Ausführungen, die Ergebnisse²⁵⁹ des dritten Interviews erläutert.²⁶⁰ Hierfür werden die potenziellen abgeleiteten Preissysteme²⁶¹ im Hinblick auf das Unternehmen bezüglich Vor- und Nachteile sowie die Umsetzbarkeit in der Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG behandelt.

Analyse potenzieller Preissysteme für die Rhenus Alpina AG

Das vorliegende Kapitel widmet sich der Beantwortung der letzten Teilfrage „Welche Preissysteme können in der Praxis umgesetzt werden?“. Hierfür werden zunächst in Anschauung auf die abgeleiteten Preissysteme, die wissenschaftlichen Ergebnisse in Kapitel 3.2.3 mit den praktischen Erkenntnissen verglichen, um darauf aufbauend zu analysieren, welches Preissystem sich besonders für den kombinierten Verkehr eignet.

Fixe Preisliste

Grundsätzlich werden bei der Rhenus Alpina AG in erster Linie fixe Preislisten angeboten, die ein undifferenziertes statisches Preissystem darstellen. Hierbei erfolgt weder eine ausschließlich perfekte, quantitative, noch zeitliche Preisdifferenzierung. Somit werden den Kunden des Unternehmens einheitliche, feststehende Basispreise für die Abwicklung der KV-Leistung im Vorhinein angeboten. Diese werden in Anlehnung an die Kalkulation aus der Kostenrechnung so veranschlagt, dass primär die Kosten gedeckt sind. Für die Preisfestlegung werden beispielsweise die Fixkosten des Binnenschiffs (vor allem die betriebswirtschaftlichen Kosten) und des Terminals in Basel herangezogen und im Preis berücksichtigt. Dabei kann es natürlich vorkommen, dass je nach Frachtgut weitere Zuschläge kalkuliert werden, wie zum Beispiel für Gefahrgut oder temperaturgeführte Güter (z.B. Kühlgut), da diese ein spezielles Equipment erfordern und mit zusätzlichen Ausgaben verbunden sind. Diese Vorgehensweise ist auf

²⁵⁹ Vgl. Fachgespräch Hauser (2009c).

²⁶⁰ Vgl. dazu Anhang 3.

²⁶¹ Vgl. Kapitel 3.2.2.

den kostenorientierten Ansatz des Unternehmens zurückzuführen, welcher auf der traditionellen Kostenrechnung aufbaut. Dabei wird der Preis durch einen Gewinnaufschlag bzw. eine Marge auf die Kosten berechnet.

In Anlehnung an die Literaturanalyse sowie den Ergebnissen des dritten Fachgesprächs liegen die wesentlichen Vorteile von bestehenden Preislisten in der einfachen Handhabung und einem vergleichsweise geringerem Organisationsaufwand. Darüber hinaus garantieren konstante Preislisten gewöhnlich die Deckung der Kosten. Im Gegensatz zu dynamischen Preissystemen (z.B. Yield Management und Peak-Load-Pricing) existiert ein einheitlicher Preis für die KV-Leistung und es bedarf im Rahmen von vorgefertigten Preislisten keiner laufenden Untersuchung von zeitlichen Abweichungen, da diese bereits am Anfang der Planungsperiode auf Basis der Kostenrechnung, fix festgelegt werden. Im Hinblick auf die Interviewergebnisse ist jedoch anzumerken, dass fixe Preislisten in der Praxis sehr wohl den Marktgegebenheiten (z.B. Anstieg oder Verfall der Kosten) angepasst werden.

Des Weiteren ist aus der Sicht des Verladers festzuhalten, dass stetige Frachttarife die Kalkulation sowie die Planung der Kunden vereinfachen, da sie mehr oder minder bevorzugen, die Preise im Vorhinein zu erhalten, um mit diesen über ein ganzes Jahr verteilt kalkulieren zu können. Außerdem ermöglichen solche Preislisten das Vergleichen von Preisen zwischen den unterschiedlichsten Anbietern der KV-Leistung. Zu diesen Anbietern zählt unter anderem auch die Gegnerschaft Schienenverkehr.

Neben den aufgezählten Vorteilen existiert in Anlehnung an die Stärken/Schwächen-Analyse in Kapitel 3.2.3 natürlich eine Reihe an Nachteilen, die bei gleichbleibenden Preislisten in Kauf genommen werden müssen. Hierzu zählt unter anderem die Vernachlässigung der Wettbewerbspreise sowie die Kundenbedürfnisse, da die Kosten bereits vorab definiert werden, und somit kundenseitig manchmal zu einer fehlenden Akzeptanz der Preise führen können.

Zusammenfassend ausgedrückt gelten fixe Preislisten bedingt durch die Literaturanalyse als ein nicht besonders geeignetes Instrument für die Binnenschifffahrt, da diese generell nicht sofort auf Nachfrageverschiebungen reagieren und auch nicht direkt auf die Kundenbedürfnisse eingehen können. Ungeachtet dessen, wird aus den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung ersichtlich, dass diese sehr wohl in der Praxis angewendet werden.

Preisindividualisierung

Grundsätzlich werden bei der Rhenus Alpina AG keine individuell zugeschnittenen Preise gewährt, da von der Geschäftsleitung Basispreise vorgegeben werden, die vom Vertriebspersonal eingehalten werden müssen. Darüber hinaus sind kundenindividuelle Kaufpreise im Hinblick auf deren Organisationsaufwand sehr hoch und mit hohen Transaktionskosten verbunden. Dies würde bedeuten, dass bei der Rhenus Alpina AG das Vertriebspersonal bei jeder Kundenanfrage die Geschäftsleitung über die Preisverhandlungen informieren müsste. Zudem würde eine Vielzahl an unterschiedlichen

Preisen langfristig zu einem Überblicksverlust im Unternehmen führen und folglich die Gewinnorientierung bzw. die kostenorientierte Preisstrategie gefährden. Dies würde noch dazu jene Situation verstärken, bei der verhandlungsstarke Großkunden ihre Marktmacht im Rahmen von Preisverhandlungen ausnützen könnten, um preislich Vorteile zu erreichen.

In Bezugnahme auf die Literaturanalyse liegt der wesentliche Vorteil von individuellen Preisen primär in der Berücksichtigung der kundenspezifischen Bedürfnisse sowie der Preisbereitschaft, demgegenüber sind diese jedoch mit einer Vielzahl an Nachteilen verbunden. Hierzu zählt unter anderem, dass aufgrund von unterschiedlichen Preisen der Überblick verloren geht und dies nicht nur zu einem hohen Organisationsaufwand, sondern folglich auch zu steigenden Transaktionskosten führt. Zusätzlich ist anzumerken, dass der Vorteil die Kundenbedürfnisse einfacher befriedigen zu können, in der Praxis in keinem Verhältnis mit den angeführten Nachteilen steht, da es beispielsweise vorkommen kann, dass in einer Planungsperiode diverse individuelle Preise unge rechtfertigt sind und sich nicht mit anderen Kundenaufträgen ausgleichen lassen.

Schließlich wurde das Ergebnis der Literaturanalyse im Rahmen der empirischen Untersuchung bestätigt, welches darauf schließen lässt, dass die Preisindividualisierung als ungeeignetes Preissystem in der Binnenschifffahrt gilt, da diese mit einem verhältnismäßig hohem Aufwand verbunden ist und seitens der Abnehmer ein Nichtvorhandensein von Marktmacht voraussetzt.

Frachtenbörse

Im Allgemeinen liegt die wesentliche Stärke von Frachtenbörsen in Spotmarktgeschäften, die es erlauben, kurzfristig Restkapazitäten aufzufüllen. Zudem wird dadurch eine hohe Markttransparenz garantiert und der Überblick am Markt erhöht. Entgegen der Vorteile wird bei der Rhenus Alpina AG unter anderem aufgrund des hohen Fixkostenanteils in der Binnenschifffahrt der Vertrieb der KV-Leistung über eine elektronische Plattform nicht in Erwägung gezogen, da in der Regel langfristige Kundenbeziehungen (z.B. Rahmengeschäfte) zur Zielgruppe zählen. Darüber hinaus muss im Vorhinein eine gewisse Auslastung garantiert werden, widrigenfalls rentiert es sich nicht, mit dem Binnenschiff zu fahren, da die Fixkosten gedeckt werden müssen.

Des Weiteren fahren im Unternehmen regelmäßig Schiffe und gesetzt den Fall, dass Restkapazitäten vorhanden sind, werden diese zwischen den Frächtern entlang der Transportkette angeboten. Somit erübrigt sich das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage auf der Frachtenbörse. Außerdem geht der persönliche Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager sowie die Preissicherheit verloren, das aber wiederum für die eigene Kalkulation bzw. Planung sowie für die Auftragserteilung in der Regel von hoher Bedeutung ist, da nicht nur das Vertrauen, sondern auch das Know-how und die Qualität garantiert werden müssen. Unter Qualität lässt sich im Unternehmen beispielsweise Pünktlichkeit, Haftung und Regelmäßigkeit der Binnenschifffahrt verstehen.

Resümierend bekräftigen die Erkenntnisse des Fachgesprächs die Ergebnisse der Literaturanalyse, die ergab dass Frachtenbörsen kein geeignetes Preissystem in der Binnenschifffahrt ermöglichen. Hierbei wird vor allem die Qualität (z.B. Ankommen on time sowie Haftung) nicht garantiert, somit müssen in erster Linie fixe Aufträge erteilt werden, in Folge dessen sich die Abwicklung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff rentiert. Respektive müsste eine Grundauslastung schon im Vorhinein feststehen. Des Weiteren hat das Interview ergeben, dass der Vertrieb der Leistung über Frachtenbörsen unter anderem nur dann durchgeführt werden kann, wenn die Qualitätsanforderungen an alle produzierenden Einheiten, das heißt für alle beteiligten Akteure (z.B.: Speditionen, Partikuliere, Reedereien, Schienen- sowie Straßenverkehr) im Zuge der Abwicklung gleich sind. In der Praxis wurde dies bis jetzt noch nicht durchgesetzt und indes kommt hinzu, dass im Rahmen von elektronischen Plattformen weder persönlichen Kontakt gepflegt wird, noch die Akteure untereinander bekannt sind.

Mengen- und Umsatzrabatt

Die empirische Untersuchung ergab, dass Mengen- und Umsatzrabatte (Preisnachlässe) ein sehr beliebtes Instrumentarium bei der Rhenus Alpina AG sind. Hierfür werden in Anlehnung an das kundenspezifische Mengen- oder Umsatzvolumen Preisnachlässe für eine bestimmte Planungsperiode offeriert. Die Voraussetzung für die Gewährung eines Preisnachlasses ist das Erreichen eines gewissen Einkaufspotenzials. Kunden werden beispielsweise bei einem hohen Transportaufkommen Mengenrabatte auf die fixen Basispreise gewährt. Diese werden im Unternehmen vorweg schematisch ausgehandelt und festgelegt, da sie in der Kalkulation berücksichtigt werden müssen, um die Organisation zu vereinfachen und die Kostendeckung zu realisieren. Darüber hinaus kann für spezielle Geschäfte bzw. für Großkunden am Ende des Jahres ein Treueboni gewährt werden, sodass die Kundenbindung positiv beeinflusst wird.

Der Vorzug von Preisnachlässen liegt vor allem in der Einfachheit der Anwendung sowie in der Transparenz der Kalkulation. Hierfür können beispielsweise derartige Rabatte bereits im Rahmen der Berechnung vorab berücksichtigt werden, welche eine Kostendeckung garantieren sollen. Unangemessene Nachlässe, die jedoch aus strategischen Gründen gewährt werden müssen, zumal es sich um neue bedeutende Großkunden handelt, können gegebenenfalls mit Hilfe eines anderen Auftrags ausgeglichen werden. Die Abnehmer profitieren angesichts ihrer starken Bindung zu den Anbietern und verschaffen sich somit Vorteile, wie etwa nachträglich gewährte Treueboni, die sich auf das Umsatzvolumen beziehen. Jene Kunden werden dafür belohnt, dass sie ein höheres Sendungsvolumen in Auftrag geben, dass sich wiederum positiv auf die Auslastung des Binnenschiffs auswirkt. Dies zu garantieren ist erneut notwendig, um die KV-Leistung mit dem Binnenschiff zu transportieren und schließlich die Kosten zu decken.

Demgegenüber haben Preisnachlässe den Nachteil, dass verhandlungsstarke Kunden ihre Marktposition ausnützen, um höhere Rabatte zu erzielen, die nicht gerechtfertigt sind. Des Weiteren können sich Kunden an solche Preisnachlässe gewöhnen und so-

mit die ursprüngliche Anreizwirkung zur Erhöhung des Auftragsvolumens außer Acht lassen. Zudem sind Preisabsprachen zwischen den einzelnen Spediteuren entlang der Transportkette möglich und können seitens der Verlager zu Schwierigkeiten bei der Durchsetzung der Preise führen. Dies erzeugt abermals eine problematische Kundenakzeptanz.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass entgegen der Literaturanalyse sowie der zahlreichen Schwächen von Mengen- und Umsatzrabatten, Preisnachlässe als besonders beliebte Preissysteme in der Binnenschifffahrt gelten, da diese Branche einem hohen Wettbewerb ausgesetzt ist und folglich mengenorientierte Preissysteme nicht nur die Möglichkeit bieten eine starke Kundenbindung zu erreichen, sondern auch einen Anreiz setzen, ein größeres Volumen abzufertigen.

Pauschalpreise

Die Literaturanalyse ergab, dass die Implementierung von Pauschalpreisen als ungeeignetes Preissystem in der Binnenschifffahrt erachtet wird, das entsprechend im Zuge der empirischen Untersuchung bekräftigt werden konnte. Entgegen dem Vorteil, dass die Festlegung von Festpreisen für eine gewisse Rahmenleistung eine hohe Grundauslastung garantiert, als auch die Verlagerung des Sendungsvolumens auf nachfragegeschwache Tage, ist festzuhalten, dass sich eine Verlegung auf diese Tage in der Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG nicht rentiert. Für gewöhnlich wird in Abhängigkeit der Nachfrage entsprechend die Produktion reduziert – im konkreten Fall werden dann beispielsweise kleinere Schiffe oder Charterverkehre eingesetzt.

Darüber hinaus beantragen die Kunden der Rhenus Alpina AG ihre Aufträge je nach Bedarf und nicht im Rahmen von Pauschalaufträgen. Demnach würde die Einführung von Pauschalpreisen den Dispositionsaufwand im Unternehmen erhöhen, da die Abnehmer im Rahmen einer regelmäßigen Überwachung von Nachfrageverschiebungen laufend über freie Kapazitäten informiert werden müssten, was in der Praxis viel zu aufwendig und unzumutbar wäre. Des Weiteren erfordert die Umsetzung solch eines Preissystems kundenseitig fixe Abnahmegarantien. Folglich müsste der Kunde mehr bezahlen, da ein gewisser Frachtraum vom Unternehmen frei gehalten werden muss, um diesem gegenüber in keinen Engpass zu geraten. Dies ist jedoch schwer durchzusetzen, da üblicherweise für einen Frachtraum nur mit Widerwillen bezahlt wird, zumal eine Inanspruchnahme nicht garantiert ist. Das heißt, für den Kunden rentiert es sich nur, wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis zumutbar ist, während die Binnenschifffahrt aufgrund des hohen Fixkostenanteils primär die Kosten decken muss.

Zusammengefasst gilt, dass bei Pauschalpreisen der Kunde fixe Sendungsaufträge in Auftrag geben bzw. mehr bezahlen müsste, da im Unternehmen Plätze freigehalten werden, und dies jedoch schwer durchführbar ist. Vor diesem Hintergrund eignet sich das vorliegende Preissystem nicht für die KV-Leistung in der Binnenschifffahrt.

Zweiteiliger Tarif

Im Hinblick auf die Einführung von zweiteiligen Tarifen bekräftigt die empirische Untersuchung die Ergebnisse der Literaturanalyse. Daraus läßt sich schließen, dass zweiteilige Tarife kein ideales Preissystem für die Binnenschifffahrt darstellen, da zunächst unabhängig vom Transportvolumen ein fixer Grundpreis festgelegt und anschließend jeder weitere Sendungsauftrag gesondert verrechnet wird.

Die Grundpreise garantieren zwar einerseits regelmäßige Einnahmen zur Deckung der Fixkosten, andererseits erfordern die zusätzlichen Aufträge einen hohen administrativen Aufwand. Hierfür wird jedoch keine Abnahme gewährleistet, das heißt die Auslastung der Schiffe steht nicht fest, da die weiteren Sendungsaufträge je nach Bedarf vergeben werden und das Unternehmen diese nur beschwerlich vorhersagen kann. Neben dem hohen Komplexitätsgrad (z.B. aufwendige Analyseverfahren zur Prognose von weiteren Aufträgen) können zweiteilige Tarife nur schwer mit dem Kunden in Absprache gehalten werden, da diese die bei der Rhenus Alpina AG in erster Linie nachträglich gewährte Rabatte (z.B. Treueboni) oder Durchschnittspreise bevorzugen. Darüber hinaus ist anzumerken, dass das derzeit eingesetzte Rabattsystem im Unternehmen ein Hindernis in der Umstellung auf zweiteilige Tarife darstellt, da Kunden auf neue Systeme abgeneigt reagieren würden.

Schließlich ist anzumerken, dass Kunden kalkulierbare Preise mit Projektion über ein Jahr bevorzugen. Diesbezüglich ist festzuhalten, dass zweiteilige Tarife theoretisch umsetzbar, in der Praxis jedoch nicht anwendbar, da sie mit einer geringen Kundenakzeptanz und einem hohen administrativen Aufwand belastet sind.

Peak-Load-Pricing

Die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung bestätigen die Ergebnisse der Literaturanalyse. Demnach eignen sich für die Binnenschifffahrt vornehmlich kapazitätsorientierte Preissysteme wie das Peak-Load-Pricing. Dabei liegt der Vorteil vor allem darin, dass gezielt die Nachfrage gesteuert wird und folglich die Kapazitätsauslastung der Schiffe gewährleistet werden kann. Darüber hinaus können zu nachfrageschwachen Zeiten neue Kunden durch günstigere Preise angeworben werden, dies führt zu einer Maximierung der Erträge und der Auslastung. Auf diese Weise hat man im Containerverkehr einen größeren Spielraum. Wenn das Schiff beispielsweise schon am Montag für die Freitagsfahrt ausgebucht ist, hat das Unternehmen die Möglichkeit, jene Ware mitzunehmen, die zwingend für Freitag bestimmt ist. Der Rest wird an einem anderen Tag befördert, dies ist für den Abnehmer jedoch unbedeutend – wesentlich ist ausschließlich die rechtzeitige Auslieferung der Ware.

Demgegenüber ist festzuhalten, dass die Steuerung der Nachfrage von nachfragestarken auf nachfrageschwache Perioden zu einer Schwächung nachfragestarker Tage führen kann. Außerdem kann das Peak-Load-Pricing nur dann umgesetzt werden, wenn alle beteiligten Akteure entlang der Transportkette mitziehen, da der Wettbewerbsdruck enorm groß ist. Sollte der Kunde merken, dass eine nachfrageschwache

Saison herrscht, bzw. eine Kapazitätslücke besteht, kann er diese im Zuge der Verhandlungen bewusst ausnützen, um günstigere Preise zu erzielen. Des Weiteren sollte der Einkauf für die Rhenus Alpina AG zu schwachen Tagen ebenfalls günstiger sein, damit diese zu gleichen Konditionen an die Kunden weitergegeben werden können. Das Unternehmen verfolgt in erster Linie eine kostenorientierte Preisstrategie und muss demnach zur Abwicklung der Binnenschifffahrt die Kosten decken.

Zusammenfassend gilt das Peak-Load-Pricing als erfolgsversprechendes Preissystem für die Binnenschifffahrt, da dieses eine hohe Auslastung der Kapazitäten sowie eine Steuerung der Nachfrage erlaubt. Dabei ist anzumerken, dass hierfür zahlreiche Voraussetzungen (z.B. Überwachung des Buchungsverhalten und Nachfrageverschiebungen) erfüllt werden müssen, um die Implementierung eines kapazitätsorientierten Preissystems sowie des Peak-Load-Pricing zu realisieren.

Yield Management

Das in der Literaturanalyse beschriebene Ergebnis betreffend Yield Management konnte im Rahmen der empirischen Untersuchung nicht bestätigt werden. Demnach stellt das buchungszeitpunktorientierte Preissystem, das bereits erfolgreich im Flugbetrieb angewendet wird, kein geeignetes Instrument für die Binnenschifffahrt dar, da das Unternehmen grundsätzlich fahrplanmäßige Systemverkehre und keine Tramschifffahrten führt. Des Weiteren ist das Yield Management nur schwierig bei preisempfindlichen Kunden durchzusetzen, da die vorgelegten Zeitfenster eine geringe Kundenakzeptanz aufweisen.

Darüber hinaus fördert so ein Preissystem kundenseitig sehr oft ein opportunistisches Verhalten, das heißt der Kunde wartet bis zum spätest möglichen Zeitpunkt, oder passt sich spontan an den Markt an. Dies führt zum einen dazu, dass nachfragestarke Tage an Container verlieren und zum anderen erhebliche Schwierigkeiten für das Unternehmen dargestellt werden. Da keine Kapazitäten gesichert werden und erst am Ende eine Vielzahl an Aufträgen erfolgt, hat das Unternehmen bereits aufgrund von Annahmen anders prognostiziert und geplant. Folglich ist das Zustandekommen der Abwicklung der KV-Leistung mit hoher Unsicherheit verknüpft, das kundenseitig zur Entscheidung gegen die Binnenschifffahrt führen kann.

Des Weiteren kann die Gewährung von Frühbucherrabatten gelegentlich auch dazu führen, dass es kurzfristig nur möglich ist, die variablen Kosten zu decken, um die Kapazitäten auszulasten, das aber langfristig zu erheblichen Umsatzeinbußen führt. Für die Binnenschifffahrt ist dies jedoch unerschwinglich, da diese sehr fixkostenlastig arbeitet und die Kosten gedeckt werden müssen. Zudem sollte der Wettbewerb, wie zum Beispiel der Bahnverkehr ebenso die Preise tiefer kalkulieren, da sonst die Kunden auf den Verkehrsträger Schiene wechseln würden.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Last-Minute-Methode des Flugbetriebs in der Binnenschifffahrt nicht angewendet werden kann, da ein solches Preissystem den Markt ruinieren würde und es für den Umschlag sowie die Abfertigung der KV-Leistung

für gewöhnlich irrelevant ist, zu welchem Zeitpunkt der Abnehmer gebucht hat, da die Kosten ohnehin gedeckt werden müssen.

4.3. Kritische Würdigung der Interviewergebnisse

Zum Abschluss der empirischen Untersuchung erscheint eine kritische Würdigung im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt sowie den gewonnen Erkenntnissen als angemessen. Hierfür ist in Bezugnahme auf die Auswahl des Wirtschaftspartners festzuhalten, dass sich dieser zwar aufgrund seiner Geschäftstätigkeit im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt als aussagekräftig erwiesen hat, aber dennoch eine fehlerhafte oder verzerrte Angabe des Interviewpartners im Rahmen der Untersuchung nicht zur Gänze identifiziert und ausgesondert werden konnte. Daher ist an dieser Stelle anzumerken, dass im Zuge der Erhebung und Auswertung der Interviewergebnisse ebenso subjektive Einflüsse des Verfassers hervorstechen können.

Ungeachtet dessen, bietet die vorangehende Untersuchung wichtige Anhaltspunkte im Hinblick auf die Ausgestaltung von Preissystemen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt. Folglich kann festgestellt werden, dass die theoriegeleiteten Erkenntnisse in Bezugnahme auf die Gestaltung von Preissystemen im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt in den meisten Fällen im Rahmen der empirischen Untersuchung bekräftigt werden konnten. Die verbleibenden Erkenntnisse, die nicht bestätigt werden konnten und unstimmig sind, sind unter anderem darauf zurückzuführen, dass für die Umsetzung der unstimrigen Preissysteme zahlreiche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, die in der Praxis nur schwer umzusetzen sind unter anderem aufgrund einer mangelnden Markttransparenz erhöhtem Wettbewerbsdruck, opportunistisches Verhalten von Kunden, sowie einer unsicheren Nachfrage. Zudem sei an dieser Stelle festzuhalten, dass die Umsetzung gewisser Preissysteme in der Regel gegenüber dem nur Kunden schwer durchführbar ist und in einigen Fällen in keinem Verhältnis mit den vorliegenden Marktgegebenheiten steht. Andernfalls kann es sich für das Unternehmen auch als unwirtschaftlich und nachteilig erweisen.

Die nachstehende Tabelle 14 fasst die im Zuge der vorliegenden Untersuchung abgeleiteten Stärken und Schwächen zusammen und bietet einen Überblick über die Umsetzungsmöglichkeiten der potenziellen Preissysteme im Hinblick auf die Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG.

Preis- system	Stärken	Schwächen	Umsetzbarkeit		
			😊	😐	😞
Fixe Preisliste	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick im Unternehmen • Kunde kann im Vorhinein kalkulieren • Kostendeckung • Einfachheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernachlässigung der Kundenbedürfnisse • Akzeptanz bei Kunden 	X		
Preis- individual- isierung	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Überblicksverlust • Organisationsaufwand • Hohe Abwicklungskosten • Kostendeckung gefährdet 			X
Frachten- börse	<ul style="list-style-type: none"> • Markttransparenz • Günstigerer Preis „Schnäppchen“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehung geht verloren • Unsicherheit • Keine Qualitätsgarantie • Verlust von Preissicherheit 		X	
Mengen- und Umsatz- rabatt	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • Erhöhung des Sendungsvolumens • Einfachheit und Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausnützung der Marktposition • Preisabsprachen zwischen den Kunden • Anreizwirkung geht verloren 	X		
Pauschal- preis	<ul style="list-style-type: none"> • Verlagerung auf nachfrageschwache Tage 	<ul style="list-style-type: none"> • Laufende Überwachung von Nachfrageverschiebungen • Großer Dispositionsaufwand • Frachtraum muss frei gehalten werden 		X	
Zwei- teiler Tarif	<ul style="list-style-type: none"> • „Garantiert“ Erlöse und Kundenbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher administrativer Aufwand • Geringe Kundenakzeptanz • Hohe Komplexität 			X
Peak- Load- Pricing	<ul style="list-style-type: none"> • Auslastung der Kapazität • Nachfragelenkung • Maximierung der Erträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwächung nachfragestarker Tage • Akzeptanz bei Kunden 	X		
Yield Management	<ul style="list-style-type: none"> • Auslastungssteigerung • Befriedigung der Kundenbedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunistisches Verhalten (Kunde wartet bis zum spätest möglichen Zeitpunkt) • Unsicherheit • Schwächung nachfrageschwacher Tage 			X

Tabelle 14 Überblick der potenziellen Preissysteme im Hinblick auf die Rhenus Alpina AG

Mit der Darstellung der gewonnen Interviewergebnisse sowie der kritischen Würdigung wird der empirische Teil der vorliegenden Diplomarbeit beendet. Resümierend verdeutlichen die Ergebnisse der Untersuchung, dass die Gestaltung eines gezielten Preissystems einen großen Einfluss auf den Gewinn und die Kosten ausübt. Demnach wird ersichtlich, dass der Umsetzung eines passenden Preissystems in der Praxis ein hoher

Stellenwert beigemessen werden sollte. Schließlich gilt die dritte und letzte formulierte Teilfrage „Welche Preissysteme können in der Praxis umgesetzt werden?“ als beantwortet.

Im folgenden Kapitel 5 werden die bisher dargestellten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst.

5. Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Den Abschluss der vorliegenden Diplomarbeit bildet eine thesenartige Zusammenfassung von theoretisch und empirisch gewonnenen Erkenntnissen. Das Fazit oder auch das Resümee betreffend den Untersuchungsgegenstand stellt eine wertende Einführung mit einem präsentierten Ergebnis und daraus gezogener Schlussfolgerung für die Aufgabenstellung dar.

In Anlehnung an die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, wie sich ein Preissystem in der Binnenschifffahrt ausgestalten lässt. Zur Beantwortung dieser übergeordneten Problematik werden drei vorausgehende Teilfragen formuliert, die folglich als Grundlagen für die nachstehende Kurzform der Wirkung dienen sollen.

Durch welche Merkmale kennzeichnet sich die Binnenschifffahrt im kombinierten Verkehr?

- Der kombinierte Verkehr in der Binnenschifffahrt bietet die Möglichkeit, den Güterverkehr vom Straßenverkehr auf umweltbewusste Verkehrsträger wie das Wasser zu verlegen. Dabei liegt neben der Umweltfreundlichkeit der bedeutende Vorteil vor allem in der Beförderung von nicht eilbedürftigem, kostenintensivem Bestand mit beachtlichem Transportvolumen über lange Distanzen. Demgegenüber kennzeichnet sich der kombinierte Verkehr in der Binnenschifffahrt durch zahlreiche Nachteile. Hierzu zählen unter anderem der hohe Fixkostenanteil sowie der Wechsel der Verkehrsträger, welcher in der Regel einen erhöhten Organisationsaufwand darstellt und zu Zeitverzögerungen führen kann. Dabei treibt der zusätzliche Aufwand die Kosten in Höhe und beeinflusst somit den Preis der KV-Leistung negativ. Dies führt dazu, dass der kombinierte Verkehr dem Straßengüterverkehr unterliegt und folglich verladerseitig eine bedeutende Barriere bzw. Herausforderung für eine Begünstigung des Binnenschiffs darlegt.
- Darüber hinaus wird in Anbetracht der gesamten Vorgänge, welche für die Abwicklung des Transports von der Quelle bis zur Senke erforderlich sind, zur vereinfachten Darstellung auf den Transportkettengedanken zurückgegriffen. Hierfür lassen sich drei Hauptprozesse (Vor-, Haupt- und Nachlauf) ableiten, während der Vor- und der Nachlauf generell kurz gehalten werden, so ist der überwiegende Teil der Transportleistung (Hauptlauf) mit dem Binnenschiff durchzuführen. Dabei stellt diese aufgrund zahlreicher Servicemerkmale eine Dienstleistung dar. Ein weiteres Signum der Transportkette in der Binnenschifffahrt ist die Vielzahl an beteiligten Akteuren (z.B.: die genannten Reedereien, Partikuliere und Binnenschifffahrtsspeditionen), welche gemeinhin in einem direkten Wettbewerbsverhältnis stehen und sich untereinander Preiskämpfen ausliefern. Aus diesem Grund ist ein Anstoß für die Durchführung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff garantiert.

- Entgegen den zahlreichen Schwächen und Risiken die im Rahmen der SWOT-Analyse aufgezeigt werden, besitzt der KV etliche Entwicklungs- und Rationalisierungspotentiale und wird als besonders erfolgsversprechend betrachtet. Dabei stellt der Preis ein wesentliches Entscheidungskriterium für die Begünstigung eines Verkehrsträgers dar, da dieser eine bedeutende Hebelwirkung auf den Gewinn ausübt. Im Zuge des kombinierten Verkehrs der Binnenschifffahrt wird er jedoch häufig vernachlässigt und dies führt folglich zu Attraktivitätsverlusten. Vor diesem Hintergrund erfolgt im Hinblick auf die Binnenschifffahrt eine Untersuchung des Preissystems, um dessen Impuls zu erhöhen und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wie kann ein Preissystem konzeptionell gestaltet werden?

- Anlässlich der Aufgabenstellung der vorliegenden Arbeit wird das Preismanagement als Ausgangspunkt für die Gestaltung eines Preissystems in der Binnenschifffahrt behandelt. Dabei wird für die Erkundung von Preissystemen ausschließlich auf die ersten drei Phasen (Preisanalyse, Preisstrategie sowie Preisziele) des Preismanagements zurückgegriffen, da diese wesentlich die Preisgestaltung der Binnenschifffahrt beeinflussen.
- Im Rahmen der Preisanalyse wird das Ziel verfolgt, festzulegen, welche Faktoren (Kosten, Kundenbedürfnisse oder der Wettbewerb) vornehmlich den Preis beeinflussen. Darauf aufbauend wird basierend auf dem strategischen Dreieck eine Preisstrategie abgeleitet. Im Zuge der Preisstrategien existieren zahlreiche unterschiedliche Preistaktiken (Niedrig-, Mittel- und Hochpreisstrategie). Letztlich können in Abhängigkeit des Preisstrategie Preisziele definiert werden. Im Allgemeinen wird hinsichtlich der Binnenschifffahrt aufgrund des hohen Fixkostenanteils eine kostenorientierte Herangehensweise bevorzugt, so wird die Aufmerksamkeit vorrangig auf das Unterziel Kostenminimierung gerichtet, während eine nachfrageorientierte Preisstrategie den Bedürfnissen der Kunden den Vorzug gibt. Demgegenüber wird im Rahmen einer wettbewerbsorientierten Preisstrategie die Aufmerksamkeit vornehmlich auf die Unterziele Erhöhung der Marktanteile, Absatz- und Umsatzwachstum gelegt.
- Letztendlich gilt, dass die Binnenschifffahrt im Zuge des Preismanagements für die Kalkulation vor allem marktorientierte Preisziele heranziehen sollte, um kundenseitig die Abwicklung der KV-Leistung mit dem Binnenschiff zu sichern und zu erhöhen. Während die kosten- und wettbewerbsorientierten Preisziele im Blickfeld der Preisgestaltung eine untergeordnete Rolle spielen, bedeutet dies nicht, dass sie außer Acht gelassen werden. Der Wettbewerb agiert zugegeben als Gefahr für eine Begünstigung in der Binnenschifffahrt, jedoch darf der Fixkostenanteil nicht in den Hintergrund gedrängt werden. Diese müssen berücksichtigt werden, da die Kostendeckung das Fundament eines Unternehmens darstellen.

- Im Allgemeinen existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Ausprägungsformen von Preissystemen. Zu deren Differenzierung und Untersuchung betreffend der Umsetzungsmöglichkeit in der Binnenschifffahrt werden diese in eine sachliche (die Gliederung erfolgt in undifferenziert und differenziert) und eine zeitliche Dimension (statisch und dynamisch) segmentiert. Anschließend werden acht potenzielle Preissysteme (fixe Preisliste, individuelle Preise, Frachtenbörsen, Mengen- und Umsatzrabatte, Pauschalpreise, zweiteilige Tarife, Peak-Load-Pricing sowie Yield Management, vgl. Abbildung 14) ausgewählt, die nach den Kriterien: zeitliche oder sachliche Segmentierung eingeordnet und in der Folge deren Vor- und Nachteile für die Binnenschifffahrt darlegt werden.
- Die Literaturanalyse dieser Untersuchung ergibt, dass sich aufgrund des Dienstleistungscharakters der KV-Leistung in der Binnenschifffahrt vor allem dynamisch differenzierte Preissysteme wie das Peak-Load-Pricing sowie das Yield Management besonders eignen. Diese verfolgen nämlich insbesondere das Ziel, die vorhandenen Kapazitäten in Anlehnung an die Nachfrage der Verloader bestmöglichst auszulasten und gleichzeitig den Ertrag zu maximieren. Folglich trägt dies zur Kostendeckung bei. Dabei stellt ein zeitlich differenziertes Preissystem wie das Peak-Load-Pricing und das Yield Management flexible Preissysteme dar, die in Abhängigkeit der Auftrags- sowie zum Zeitpunkt der Leistungserstellung differenzierte Preise in Anlehnung an die Nachfrageverhältnisse festsetzen und demnach die Kundenbedürfnisse berücksichtigen. Demzufolge gilt es als wesentliches Instrument zur Erhöhung der Attraktivität der KV-Leistung in der Binnenschifffahrt. Während statisch undifferenzierte Preissysteme wie fixe Preislisten die Bedürfnisse der Verloader ignorieren, garantieren auch Pauschalpreise sowie individuell ausgehandelte Preisnachlässe nicht immer eine Kostendeckung.

Welche Preissysteme können in der Praxis umgesetzt werden?

- Die theoriegeleiteten Ergebnisse werden im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit Hilfe von qualitativen, semistrukturierten Experteninterviews auf eine Umsetzbarkeit in der Praxis erprobt. Hierfür wird die Rhenus Alpina AG mit Sitz in der Schweiz anlässlich einer langjährigen Geschäftserfahrung im KV-Bereich der Binnenschifffahrt, als Erforschungsobjekt herangezogen und dabei drei persönliche Interviews durchgeführt.
- Die Ergebnisse der empirischen Auswertung ergeben, dass ein wesentlicher Teil der untersuchten Preissysteme der Literaturanalyse betreffend der Umsetzung in der Binnenschifffahrt bekräftigt wird. Es wird beispielsweise bestätigt, dass individuell zugeschnittene Preise sowie Frachtbörsen als ungeeignete Preissysteme in der Binnenschifffahrt bekannt sind. Angepasste Marktwerte sind bekanntermaßen mit einem verhältnismäßig hohen Aufwand verbunden und setzen seitens der Abnehmer ein Nichtvorhandensein einer Marktmacht voraus. Bei Frachtenbörsen hingegen kann die Qualität und Haftung der Leistung nicht immer garantiert werden, ferner geht der persönliche Kontakt verloren. Da die beteiligten Akteure unbekannt sind, kann auch eine Qualitätssicherung nicht gewährleistet werden. Des

Weiteren kann im Rahmen der Analyse betont werden, dass Pauschalpreise als auch zweiteilige Tarife für die Binnenschifffahrt geeignet sind. Bei Einheitspreisen muss der Kunde festgelegte Leistungen in Auftrag geben respektive mehr bezahlen, da Kapazitäten reserviert werden müssen. Dies wäre nicht nur unwirtschaftlich, sondern auch betreffend der Umsetzung in der Praxis bedenklich. In Anbetracht der zweiteiligen Tarife ist anzumerken, dass diese zwar theoretisch vollstreckbar sind, jedoch in der wirklichkeitsnahen Anwendung nur geringe Akzeptanz erweisen. Sie sind schließlich mit einem verhältnismäßig hohen Aufwand belastet und darüber hinaus können fixe Grundpreise, unbeachtet ihres Transportvolumens, den Kunden gegenüber kaum durchgesetzt werden. Jedenfalls wird im Rahmen der empirischen Untersuchung die Verwirklichung des Peak-Load-Pricings bekräftigt. Der Literaturanalyse kann man entnehmen, dass das Peak-Load-Pricing ein kapazitätsorientiertes Preissystem darstellt und somit insbesondere für die Binnenschifffahrt Nutzen bringt. Somit kann die Maximierung der Kapazitätsauslastung und der Nachfragesteuerung gewährt werden.

- Den übrigen Preissystemen, welchen in der empirischen Untersuchung nicht Nachdruck verliehen wird, ist beizufügen, dass diese den Kunden entweder nicht imponieren, oder in der Praxis nicht sehr gefragt sind. Mengen- und umsatzbedingte Preisnachlässe sowie fixe Preislisten werden in Anlehnung an die Literaturanalyse als ungeeignetes Instrument betrachtet, dennoch zählen sie zu den Favoriten im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt. Auch das theoriegeleitete Ergebnis im Bereich Yield Management kann im Zuge dieser Recherche nicht bestätigt werden. Insofern stellt das buchungszeitpunktorientierte Preissystem (Last-Minute-Methode des Flugverkehrs) kein geeignetes Preissystem in der Binnenschifffahrt dar, da im Unternehmen in erster Linie fahrplanmäßige Verkehre durchgeführt werden. Abgesehen davon, ist gegenüber den Kunden dieser Typus von Preissystem nur schwer zugänglich, da die festgesetzten Zeitfenster keine hohe Akzeptanz aufweisen und des Weiteren den Markt zerrütten würden. Grundsätzlich ist der Zeitpunkt der Auftragsprotokollierung in der Binnenschifffahrt unbedeutend, da die Fixkosten ohnehin gedeckt werden müssen.

Abschließend ist anzumerken, dass in der Literatur als auch in der Praxis bei weitem mehr Preissysteme existieren. Im Zuge dieser Arbeit werden aber nur acht Preissysteme aufgezählt, da die Erkundung als auch Erforschung von weiteren den Umfang überschreiten würde. Darüber hinaus ist betreffend der Forschungslücke zu dem Thema „Gestaltung von Preissystemen in der Binnenschifffahrt“ festzuhalten, dass Preissysteme als Impulse für zukünftige Forschungsarbeiten betrachtet werden, da nun hervorgeht, dass diese einen bedeutenden Einfluss auf die Kosten und folglich auf den Gewinn ausüben. Somit wird offensichtlich, dass der Umsetzung eines adäquaten Preissystems hohe Bedeutsamkeit als auch Relevanz zukommt.

6. Abstract

Inland navigation water routes within Europe are more than 37,000 kilometers long. That fact stands in contrast to rail freight traffic high capacity reserves and the share of inland waterway transportation, which amounts to just 6% of the total inland transport burden within the European Union. In light of an increasing cross-border freight traffic demand and its resulting congestion and environmental issues - a modal shift towards inter-modal transport offers an interesting opportunity to counteract that development. Despite that, inter-modal waterway transportation is often seen as an unattractively priced transportation alternative, as increased settlement costs express themselves in higher end prices. Consequently, price is a key decision factor for favoring a mode of transportation. For this reason my aim is, through study of the pricing system, to analyze in what ways the price system could be arranged in order to enhance the attractiveness of inter-modal inland waterway transportation as well as to remain competitive on the long term. Due to the service nature of inter-modal transportation there are especially dynamic differential pricing systems to be particularly suited, which take the customer's needs into account and determine differential prices based on order time and execution of service time. The result is a pricing system that ensures, besides consideration of the demand, cost-recovery and increased attractiveness for inland waterway services. In summary it appears that the implementation of an appropriate pricing system can have far reaching benefits and therefore should be given a high priority in practice.

Literaturverzeichnis

- Aberle (2009):** Aberle, G.: Transportwirtschaft – Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, 5. Aufl., München 2009.
- Aigner (1954):** Aigner, H.: Preissystem und Preistechnik in der Industrie für blankgezogene Stab- und Profilstähle, Düsseldorf 1954.
- Arnold et al. (2008):** Arnold, D./Iserman, H./Kuhn, A./Tempelmeier, H./Furmans, K. (Hrsg.): Handbuch Logistik, 3. Aufl., Berlin et al. 2008, S. 739-743.
- Barwig (1997):** Barwig, U.: Binnenschifffahrtspolitik, in: Bloech, J./lhde, G. B. (Hrsg.): Vahlens Großes Logistiklexikon, München 1997.
- BGL (2009):** BGL – Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung – Jahresbericht 2008/2009, in: <http://www.bgl-ev.de/images/downloads/ueber/jahresbericht/finanzkrise-loest-globalisierungskrise-aus.pdf> (03.01.2009).
- Bischof et al. (1995):** Bischof, K./Meister, H./Pyell, G./Stadler, U./Wagner: Speditionsbetriebslehre, 4. Aufl., Köln et al. 1995.
- Bloech/lhde (1997):** Bloech, J./lhde, G.B.: (Hrsg.): Kombiniertes Verkehr, in: Vahlens Großes Lexikon. München 1997, S. 431-432.
- Blythe (2005):** Blythe, J.: Essentials of Marketing, 3. Aufl., Harlow et al. 2005.
- BMVBS (2007):** BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung – Schlussbericht – Abschätzung der langfristigen Entwicklung des Güterverkehrs in Deutschland bis 2050, in: http://www.bmvbs.de/Anlage/original_999441/Gueterverkehrs-prognose-2050.pdf (05.01.2009).
- BMWi (2009):** BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie – Maritime Wirtschaft, in: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=196298.html?view=renderPrint> (10.11.2009).
- Bruhn (2009):** Bruhn, M.: Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 9. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Bruhn/Homburg (2004):** Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.): Gabler Lexikon Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Buchholz et al. (1998):** Buchholz, J./Clausen, U./Vastag, A. (Hrsg.): Handbuch der Verkehrslogistik, Berlin et al. 1998.
- Bukold (1996):** Bukold, S.: Kombiniertes Verkehr Schien/Straße in Europa, Frankfurt am Main 1996.
- Corsten (2005):** Corsten, H.: Dienstleistungsökonomie – Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, in: Corsten, H./Gössinger, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Berlin 2005, S. 153-187.
- Desiraju/Shugan (1999):** Desiraju, R./Shugan, S. M.: Strategic service pricing and yield management, in: Journal of Marketing, 63. Jg. (1999), Nr. 1, S. 44-56.
- Diller (2000):** Diller, H.: Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart et al. 2000.
- Diller (2008):** Diller, H.: Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart 2008.
- Eisenkopf et al. (2008):** Eisenkopf, A/Hahn, C./Schnöbel, C.: Wettbewerbsbeziehungen im Güterverkehr, in: Internationales Verkehrswesen 60. Jg. (2008), Nr. 10, S. 386-387

- Engelke (1997):** Engelke, M.: Qualität logistischer Dienstleistungen – Operationalisierung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmanagement, Umweltgerechtigkeit, Berlin 1997.
- Europäische Kommission (2008):** Binnenschifffahrt, in: http://ec.europa.eu/transport/iw/index_de.htm (05.01.2009).
- Fischer (2000):** Fischer, R.: Dienstleistungscontrolling – Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden 2000.
- Friege (1996):** Friege, C.: Yield-Management, in: Wissenschaftliches Studium, Jg. (1996), Nr. 12, S. 616-622.
- Gareis (2002):** Gareis, K.: Das Konzept Industriepark aus dynamischer Sicht – Theoretische Fundierung – empirische Ergebnisse – Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden 2002.
- Gudehus (2005):** Gudehus, T.: Logistik – Grundlagen – Strategien – Anwendungen, 3. Aufl., Berlin 2005.
- Hoffmann (2007):** Hoffmann, A.: Unternehmensübergreifendes Kostenmanagement in intermodalen Prozessketten – Theoretische und erste empirische Ergebnisse, Köln 2007.
- Hungenberg (2004):** Hungenberg, H.: Strategisches Management im Unternehmen – Ziele – Prozesse – Verfahren, 3. Aufl., Wiesbaden 2004.
- HWWI (2006):** HWWI – Hamburgisches WeltWirtschafts Institut – Maritime Wirtschaft und Transportlogistik – Band B: Perspektiven für maritime Wirtschaft und Transportlogistik – Strategieansätze aus Unternehmens- und Investorensicht, in: http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/Berenberg/Strategie2030_Maritim_B.pdf (20.11.2009).
- Ihde (2001):** Ihde, G.: Transport, Verkehr, Logistik: Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung, 3. Aufl., München 2001.
- Janz (2003):** Janz, O.: Integriertes Transportnetzmanagement – Angebots- und nachfrageorientierte Planung und Steuerung komplexer Transportnetze,, Köln 2003.
- Jung (2007):** Jung, H.: Controlling, 2. Aufl., München, Wien 2007.
- Kamp/Müller (2009):** Kamp, M./Müller, V.: China und Indien fallen aus, in: <http://www.wiwo.de/politik-weltwirtschaft/china-und-indien-fallen-aus-397141/2/> (25.11.2009).
- Kepper (1994):** Kepper, G.: Qualitative Marktforschung – Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, Wiesbaden 1994.
- Klaus et al. (2007):** Klaus, E./Kiewert, A./Lindemann, U.: Kostengünstig entwickeln und konstruieren – Kostenmanagement bei der integrierten Produktentwicklung, 6. Aufl., Berlin et al. 2007.
- Kleeberg (2000):** Kleeberg, L.: Management von Transportnetzwerken, Göttingen 2000.
- Kopper (2002):** Kopper, C.: Handel und Verkehr im 20. Jahrhundert, München 2002.
- Kortschak (2005):** Kortschak, B.: Kombiniertes Verkehr marktkonform positioniert, in: Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.): Jahrbuch Logistik, Korschbroich 2005, S. 124-127.
- Kotler (2003):** Kotler, P.: Grundlagen des Marketing, 3. Aufl., München 2003.
- Kotler/Bliemel (2001):** Kotler, P./Bliemel F.: Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart 2001.

- Kummer (2006):** Kummer, S.: Einführung in die Verkehrswirtschaft, Wien 2006.
- Kummer/Schramm (2004):** Kummer, S./Schramm, H.: Internationales Transport- und Logistikmanagement, Dresden, Wien 2004.
- Lamnek (1995):** Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung – Band 2 – Methoden und Techniken, 3. Aufl., Weinheim 1995.
- Lolagar (1977):** Lolagar, R.: Möglichkeiten und Grenzen einer Binnenwasserstraßenpolitik, Berlin 1977.
- Meffert (2000):** Meffert, H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Münster 2000.
- Meffert/Bruhn (2003):** Meffert, H./Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Meyer/Mattmüller (1987):** Meyer, A./Mattmüller, R.: Qualität von Dienstleistungen, in: Marketing – ZFP, 9. Jg. (1987), Nr. 3, S. 187-195.
- Nagle/Hogan (2007):** Nagle T./Hogan E. J.: Strategie und Taktik in der Preispolitik, 4. Aufl., München 2007.
- Nuhn/Hesse (2006):** Nuhn, H./Hesse, M.: Verkehrsgeographie, Paderborn 2006.
- o. V. (2009):** o.V.: Vor- und Nachteile der Binnenschifffahrt, in: <http://www.logistikbranche.net/dossier/vorteil-nachteil-binnenschiff.html> (02.10.2009).
- Oelfke et al. (2000):** Oelfke, W./Brandenburg, H./Waschkau, S./Oelfke, D.: Speditionsbetriebslehre, 34. Aufl., Bad Homburg 2000.
- Olbrich/Battenfeld (2007):** Olbrich, R./Battenfeld, D.: Preispolitik – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Heidelberg 2007.
- Ossadnik (2003):** Ossadnik, W.: Controlling, 3. Aufl., München, Wien 2003.
- Pechtl (2005):** Pechtl, H.: Preispolitik, Stuttgart 2005.
- Pepels (2008):** Pepels, W.: B2B-Handbuch General Management – Unternehmen marktorientiert steuern, 2. Aufl., Düsseldorf 2008.
- Perlitz (2004):** Perlitz M.: Internationales Management, 5. Aufl., Stuttgart 2004.
- Pfohl (2000):** Pfohl, H.-Chr.: Logistiksysteme, 6. Aufl., Berlin et al. 2000.
- Pigou (1960):** Pigou, A. C.: The economics of welfare, 4. Aufl., London 1960.
- Plümer (2003):** Plümer, T.: Logistik und Produktion, München, Wien 2003.
- Polzin (1999):** Polzin, D. W.: Multimodale Unternehmensnetzwerke im Güterverkehr, München 1999.
- Reim (2002):** Reim, U.: Kombiniertes Verkehr, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik, 12. Jg. (2002), S. 1065-1075.
- Resch (2009):** Resch, B.: Preismanagement im Kombinierten Verkehr – Theoretische Konzeption und erste empirische Ergebnisse, München 2009.
- Rhenus Logistics (2009a):** Geschichte. <http://de.rhenus.com/rhenus-group/das-unternehmen/geschichte/> (10.11.2009).
- Rhenus Logistics (2009b):** Wir über uns. <http://de.rhenus.com/rhenus-group/das-unternehmen/wir-ueber-uns/> (10.11.2009).
- Rhenus Logistics (2009c):** Rhenus Alpina Gruppe. http://ch.rhenus.com/fileadmin/daten/rhenus_alpina/Download_DE/Infobroschuere.pdf (10.11.2009).
- Röhling (2001):** Röhling, W.: Aktuelle Transportnachfrage für das Binnenschiff und Prognosen, in: Engelkamp, P. (Hrsg.): Die Rolle der Binnenschifffahrt – Trends und Perspektiven am Beginn des 21. Jahrhunderts, Bergisch Gladbach 2001, S. 6-26.

- Roth (2006):** Roth, S.: Preismanagement für Leistungsbündel – Preisbildung, Bündelung und Delegation, Wiesbaden 2006.
- Schieck (2008):** Schieck, A.: Internationale Logistik – Objekte, Prozesse und Infrastrukturen grenzüberschreitender Güterströme, München 2008.
- Schreiner (2005):** Schreiner, P.: Gestaltung kundenorientierter Dienstleistungsprozesse, Wiesbaden 2005.
- Schuppar (2005):** Schuppar, B.: Preismanagement – Konzeption, Umsetzung und Erfolgsauswirkungen im Business-to-Business-Bereich, Mannheim 2005.
- Seidelmann (1997a):** Seidelmann, C.: Der Kombinierte Verkehr – ein Überblick, in: Internationales Verkehrswesen, 49. Jg. (1997), Nr. 6, S. 321-324.
- Seidelmann (1997b):** Seidelmann, C.: Kombiniertes Verkehr, in: Bloech, J./Ihde, G. B. (Hrsg.): Vahlens großes Logistiklexikon, München 1997, S. 431-434.
- Seidelmann (2004):** Seidelmann, C.: Kombiniertes Verkehr, in: Arnold, D. et al. (Hrsg.): Handbuch Logistik, 2. Aufl., Berlin 2004, S. 3-12.
- Seidenfus (1974):** Seidenfus, H. S.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Kombinierten Verkehrs, in: Deutsche Verkehrswirtschaftliche Gesellschaft/Studiengesellschaft für den Kombinierten Verkehr (Hrsg.): Gesamtkonzeption des Kombinierten Verkehrs, Schriftenreihe der DVWG, Reihe D, Bd. 60/61, Köln 1974, S. 2-11.
- Simon (1995):** Simon, H.: Preismanagement kompakt – Probleme und Methoden des modernen Pricing, Wiesbaden 1995.
- Simon (1995a):** Simon, H.: Preispolitik, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 2068-2085.
- Simon/Dolan (1997):** Simon, H./Dolan, R. J.: Profit durch Power Pricing – Strategien aktiver Preispolitik, Frankfurt, New York 1997.
- Simon/Fassnacht (2009):** Simon, H./Fassnacht, M.: Preismanagement, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Skiera (1999):** Skiera, B.: Mengenbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen, Wiesbaden 1999.
- Staake (2008):** Staake, E.: Reeder nehmen Kurs Duisburg – Weltweiter Container-Boom, in: Internationales Verkehrswesen, 60. Jg. 2008, Nr. 7+8, S. 298-300.
- Stölzle/Hoffmann (2006):** Stölzle, W./Hoffmann, A.: Leistungsstandardisierung – Ein Ansatz zur Attraktivitätssteigerung des Kombinierten Verkehrs, in: Internationales Verkehrswesen 58. Jg. (2006), Nr. 7-8, S. 322-328.
- Tacke (1989):** Tacke, G.: Nichtlineare Preisbildung, Wiesbaden 1989.
- TRANS Europäische Frachtenbörse (2009):** Welche Vorzüge bietet Transportbörse TRANS?, in: <http://www.trans.eu/de/transportangebote/spedition/trans.html> (26.11.2009).
- Trost (1999):** Trost, D. G.: Vernetzung im Güterverkehr – Ökonomische Analyse von Zielen, Ansatzpunkten und Maßnahmen zur Implementierung integrierter Verkehrssysteme unter Berücksichtigung logistischer Ansprüche verschiedener Marktsegmente, Hamburg 1999.
- Tscheulin/Lindenmeier (2003):** Tscheulin, D. K./Lindenmeier, J.: Yield-Management – Ein State-of-the-Art, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2003), S. 629-662.

- Via Donau (2009a):** Stärken – Schwächen, in: http://www.donauschifffahrt.info/oeffentlichkeit/vorteile_der_binnenschifffahrt/staerken_schwaechen/ (27.09.2009).
- Via Donau (2009b):** Sicherheit, in: http://www.donauschifffahrt.info/oeffentlichkeit/vorteile_der_binnenschifffahrt/sicherheit/ (27.09.2009).
- Via Donau (2009c):** Energieverbrauch, in: http://www.donauschifffahrt.info/oeffentlichkeit/vorteile_der_binnenschifffahrt/umwelt/energieverbrauch/ (27.09.2009).
- Voigt (1973):** Voigt, F.: Die Theorie der Verkehrswirtschaft, Wien 1973.
- Wannenwetsch (2008):** Wannenwetsch, H.: Integrierte Materialwirtschaft und Logistik – Beschaffung, Logistik, Materialwirtschaft und Produktion, 4. Aufl., Neustadt 2008.
- Weinand (2009):** Weinand, G.: Binnenschifffahrt in der Krise, in: [http://www.transaktuell.de/nc/de/nachrichten/browse/7/datum////binnenschifffahrt-in-derkrise.html?tx_ttnews\[backPid\]=20&cHash=fd5460ceeb&sword_list\[0\]=binnenschifffahrt&sword_list\[1\]=krise](http://www.transaktuell.de/nc/de/nachrichten/browse/7/datum////binnenschifffahrt-in-derkrise.html?tx_ttnews[backPid]=20&cHash=fd5460ceeb&sword_list[0]=binnenschifffahrt&sword_list[1]=krise) (04.11.2009).
- Weis (2001):** Weis, H. C.: Marketing, 12. Aufl., Ludwigshafen 2001.
- Wiltinger (1998):** Wiltinger, K.: Preismanagement in der unternehmerischen Praxis – Probleme der organisatorischen Implementierung, Wiesbaden 1998.
- Wübker (2004):** Wübker, G.: Professionell Preisfindung: Wege aus der Ertragskrise, Göttingen 2004.
- Wübker (2006):** Wübker, G.: Power Pricing für Banken – Wege aus der Ertragskrise, Frankfurt et al. 2006.

Fachgespräche

- Fachgespräch Hauser (2009a):** Jörg Hauser, Mitarbeiter des Managements in der Rhenus Alpina AG, am 16.01.2009.
- Fachgespräch Hauser (2009b):** Jörg Hauser, Mitarbeiter des Managements in der Rhenus Alpina AG, am 23.01.2009.
- Fachgespräch Hauser (2009c):** Jörg Hauser, Mitarbeiter des Managements in der Rhenus Alpina AG, am 27.02.2009.

Anhänge

Anhang 1

Interviewleitfaden 1 Kombinierter Verkehr der Binnenschifffahrt bei der Rhenus Alpina AG

Kombinierte Verkehrsleistung

- a. Welchen Marktanteil hat Ihr Unternehmen im kombinierten Verkehr (z.B. in der Schweiz)?
- b. Welchen Anteil hat der kombinierte Verkehr in Ihrem Unternehmen?
- c. In welchem Marktsegment ist Ihr Unternehmen tätig?
- d. Auf welches Kerngeschäft konzentriert sich Ihr Unternehmen?
- e. Wo sehen Sie Ihre Kernkompetenzen?
- f. Welche Leistungen im Bereich des kombinierten Verkehrs (Produktionsformen) offerieren Sie am Markt?
- g. In welchen Regionen sind Sie tätig?
- h. Welche Relationen haben Sie in Ihrem Angebot?

Nachfrage

- a. Wen bezeichnen Sie als Ihre Zielkunden (z.B. Verlader)?
- b. Welche Vermarktungswege / Vertriebswege nutzt Ihr Unternehmen?

Wettbewerbssituation

- a. Wie beurteilen Sie die Wettbewerbsintensität im kombinierten Verkehr?
- b. Wen zählen Sie zu Ihren direkten Wettbewerbern?

Transportkette

- a. Wo steht Ihr Unternehmen in der Transportkette?
- b. Welche Akteure sind an der Transportkette beteiligt? (Angabe unterschiedlicher Beispiele)

Anhang 2

Interviewleitfaden 2 Gestaltung des Preismanagements bei der Rhenus Alpina AG

Preismanagement und Preisplanung

- a. Welche Aufgaben werden in Ihrem Unternehmen im Rahmen des Preismanagements durchgeführt?
- b. Welche Zeitspanne wird in Ihrem Unternehmen für die Preisgestaltung benötigt?
- c. Auf welcher Hierarchieebene in Ihrem Unternehmen ist die Verantwortung für das Preismanagement angesiedelt?

Preisanalyse

- a. Welche Informationen sind für Sie bei der Analyse der Preise ausschlaggebend?
- b. Welche Kosten werden bei der Analyse der Preise von Ihnen berücksichtigt?
- c. Wird die Preisbereitschaft der Kunden berücksichtigt?
- d. Wie hoch ist der Anteil fixer Gemeinkosten in Ihrer Unternehmenssparte KV?
- e. Wird der Wettbewerbspreis herangezogen?

Preisstrategie

- a. Welche Strategie verfolgen Sie beim Preismanagement?
- b. Welche Maßnahmen werden zur Umsetzung der Preisstrategie getroffen?
- c. Spielt der Preis bei der Erreichung Ihrer Unternehmensstrategie eine wesentliche Rolle?

Preisziel

- a. Welche Preisziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen?
- b. Wer ist für die Bestimmung der Preisziele verantwortlich?

Anhang 3

Interviewleitfaden 3 Gestaltung des Preissystems bei der Rhenus Alpina AG

Ausprägungsformen des Preissystems

- a. Nach welchen Prinzipien entwickeln Sie Ihre Preissysteme?
- b. Handelt es sich dabei um einen systematischen Prozess?
- c. Wer ist an der Entwicklung der Preissysteme beteiligt?

Preisdifferenzierung

- a. Welche Preisdifferenzierungen werden in Ihrem Preissystem berücksichtigt?
- b. Wie hoch würden Sie die Anzahl individueller Sondervereinbarungen schätzen?
- c. Welchen Einfluss nehmen die Kunden auf das Preissystem?
- d. Welchen Einfluss nimmt das Transportvolumen bzw. die Menge auf das Preissystem? Werden beispielsweise Mengenrabatte angeboten?
- e. Berücksichtigen Sie zeitliche Veränderungen im Rahmen Ihres Preissystems?

Potenzielle Preissysteme

- a. Beurteilen Sie bitte als Experte die Vor- und Nachteile sowie die Umsetzbarkeit der nachfolgenden Preissysteme für die Binnenschifffahrt:
 - Fixe Preisliste
 - Preisindividualisierung
 - Mengen- und Umsatzrabatt
 - Peak-Load-Pricing
 - Pauschalpreise
 - Frachtenbörse
 - Zweiteiliger Tarif
 - Yield Management
- b. Welche der vorangehenden Ausprägungsformen von Preissystemen können Sie sich im kombinierten Verkehr der Binnenschifffahrt, unabhängig von ihrem eigenen Preissystem vorstellen?