Die „Edition KWV“ beinhaltet hochwertige Werke aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Kölner Wissenschaftsverlag, dessen Programm Springer Gabler 2018 übernommen hat.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16033>

Jens Rühle

Planungssysteme im Schienenpersonenfernverkehr

Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren
und Gestaltungsempfehlungen am
Beispiel der DB Fernverkehr AG

Jens Rühle
Wiesbaden, Deutschland

Bis 2018 erschien der Titel im Kölner Wissenschaftsverlag, Köln
Dissertation Universität zu Köln, 2007

Edition KVV

ISBN 978-3-658-24679-2

ISBN 978-3-658-24680-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24680-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2007, Nachdruck 2019

Ursprünglich erschienen bei Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2007

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Der europäische Schienenverkehr befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch. Waren Bahnunternehmen traditionell auf die Erreichung regional-, sozial-, militär- und verkehrspolitischer Zielsetzungen ausgerichtet, so erfordert der zunehmend liberalisierte europäische Verkehrsmarkt von ihnen die Entwicklung marktorientierter strategischer Konzepte. Liberalisierung und Privatisierung versetzen die Unternehmen grundsätzlich in die Lage umsetzungsfähige Konzepte der Unternehmensplanung aufzubauen. Es gilt die Unternehmensplanung der Bahnunternehmen grundlegend neu zu orientieren. Ökonomische und wettbewerbsorientierte Zielgrößen rücken in den Mittelpunkt der Betrachtung. Statt der traditionell vorherrschenden, internen und produktionsorientierten Schwerpunktsetzung bedarf es nunmehr einer deutlichen Umorientierung auf externe, bedarfs-, kunden- und wettbewerbsbezogene Fragestellungen. Diese Umorientierung ist im Schienenpersonenfernverkehr besonders drängend, da die Dynamik der Unternehmensumwelt aufgrund des starken intermodalen und zunehmend auch intramodalen Wettbewerbsdrucks besonders hoch ist. Die europäischen Schienenpersonenfernverkehrsunternehmen (SPFVU) stehen insofern vor gravierenden Herausforderungen an die (Neu-) Gestaltung ihrer Planungssysteme. Die Rahmenbedingungen, die Einflussfaktoren und resultierenden Restriktionen und Anforderungen dieser neuen Planungssituation von SPFVU sind wissenschaftlich bisher wenig untersucht. Dies gilt für die Planungsinhalte wie für die Ausgestaltung der Planungssysteme von SPFVU gleichermaßen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit zwei Zielsetzungen. Zunächst beinhaltet sie eine differenzierte Untersuchung des Einflusses der veränderten Unternehmensumwelt auf Inhalte und Prozesse der Planung von SPFVU. Dabei dient der deutsche Markt als Referenzmarkt und die DB Fernverkehr (DB FV) als Untersuchungsobjekt. Hierauf aufbauend werden Vorschläge für die Weiterentwicklung der betrieblichen Planung aufgezeigt, die sich an den besonderen Anforderungen an Planungssysteme für SPFVU orientieren und die aufgefundenen Defizite im Planungssystem der DB FV überwinden sollen. Mit dieser doppelten Zielsetzung leistet die Arbeit in mehrfacher Hinsicht einen höchst beachtlichen wissenschaftlichen Beitrag. Sie liefert in dieser umfassenden Form erstmalig einen strukturierten und sehr differenzierten Erklärungsbeitrag für die systemische Betrachtung der betrieblichen Planung in SPFVU. Mit der Entwicklung eines umfassenden organisationstheoretischen Bezugsrahmen gelingt es Herrn Rühle darauf aufbauend, das besondere Spannungsverhältnis von Flexibilität und Integrität im Planungssystem von Bahnunternehmen sowie die notwendige Neuorientierung in diesem Spannungsfeld angesichts der veränderten Marktbedingungen zu verdeutlichen und höchst konstruktive Umsetzungsschritte in dieser Richtung zu entwickeln.

Insgesamt bereichert die vorliegende Arbeit die wissenschaftliche Diskussion in der Transportwirtschaft der Bahnunternehmen in bemerkenswerter Weise. Sie schließt nicht nur eine Forschungslücke, sondern sie bietet gleichzeitig die konzeptionelle Plattform für eine weitergehende Aufarbeitung der Wettbewerbsfähigkeit von Bahnunternehmen im liberalisierten europäischen Markt. Ich wünsche der Arbeit eine breite Resonanz in Wissenschaft und Praxis

Werner Delfmann

Vorwort

Der europäische Schienenpersonenverkehr sieht sich großen Veränderungen gegenüber. Während er bis vor wenigen Jahren noch hoch reglementiert war, sorgte die Deregulierung der Verkehrsmärkte auf europäischer Ebene für Chancen sowie Herausforderungen durch neuen intermodalen sowie möglichen intramodalen Wettbewerb. Gleichzeitig veränderte sich durch die Deregulierung der Anspruch, der an die betriebliche Planung der Schienenpersonenverkehrsunternehmen gerichtet wurde, so dass wirtschaftliche Überlegungen in den Mittelpunkt der Betrachtung rückten. Trotz der neuen Handlungsoptionen zeigen sich in der praktischen Durchführung bei den Unternehmen jedoch wiederholte Fehl- sowie scheinbar nicht notwendige Doppelplanungen, die auf eine noch suboptimale Ausgestaltung der Unternehmensplanung schließen lassen. Aus wissenschaftlicher Sicht beschränkte sich die Untersuchung von Schienenpersonenverkehrsunternehmen bisher überwiegend auf volkswirtschaftliche Analysen. Betriebswirtschaftliche Arbeiten hingegen sind lediglich auf Teilaspekte der betrieblichen Unternehmensplanung ausgerichtet und stellen keine übergreifende Betrachtung an, die es erlauben würde, Wirkungszusammenhänge innerhalb und zwischen den einzelnen Teilplänen aufzuzeigen und so zielgerichtete Veränderungen des Planungssystems vornehmen zu können. Mit der vorliegenden Arbeit wird daher am Beispiel des Planungssystems eines Schienenpersonenfernverkehrsunternehmens ein Versuch unternommen, durch einen umfassenden Erklärungs- und Strukturierungsbeitrag ein Verständnis für die Einflussfaktoren sowie die Gestaltungsmöglichkeiten eines solchen Planungssystems aufzuzeigen und so die Möglichkeiten für eine Verbesserung der Unternehmensplanung von Schienenpersonenfernverkehrsunternehmen zu schaffen.

Diese Arbeit ist während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeit am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Logistik der Universität zu Köln entstanden und ging aus einem Praxisprojekt hervor, welches ich in der Zeit von November 2003 bis Ende Dezember 2006 bei der DB Fernverkehr AG in Frankfurt a.M. bearbeitet habe.

Im Rückblick auf die Zeit meines Promotionsstudiums möchte ich mich bei allen bedanken, die in unterschiedlichster Form zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. An dieser Stelle gebührt mein besonderer Dank meinem Doktorvater Professor Dr. Dr. h.c. Werner Delfmann, der mir nicht nur den geistigen Freiraum zum Bearbeiten des Themengebiets gegeben hat, sondern das Praxisprojekt auch mit konstruktiven fachlichen Anregungen begleitet und engagiert unterstützt hat. Herrn Professor Dr. Herbert Baum danke ich für die Übernahme des Korreferates.

Weiterhin möchte ich mich bei meinem Betreuer bei der Deutschen Bahn AG, Herrn Dr. Jürgen Antes, für seine Unterstützung bedanken, da er mir über den Zeitraum meines Praxisprojekts für wichtige Diskussionen zur Verfügung stand und für die zu erhebenden Interviews im Unternehmen Türen öffnete. Mein Dank gilt darüber hinaus allen Mitarbeitern bei der Deutschen Bahn AG, die mir durch Ihre Unterstützung Gelegenheit gegeben haben, in die Planungsprozesse des Unternehmens Einblick zu erhalten.

Von einem meiner Kollegen stammt das Zitat: „Eine Dissertation ist an sich eine „asoziale“ Tätigkeit.“ Es umschreibt meiner Ansicht nach sehr passend die zahlreichen einsamen Stunden am Schreibtisch, die zum Gelingen einer solchen Arbeit vonnöten sind. Umso wichtiger erscheint es mir rückblickend, dass an unserem Seminar immer eine sehr angenehme „soziale“ Arbeitsatmosphäre herrschte, die mir auch über einige Tiefen des wissenschaftlichen Arbeitens geholfen hat. Bedanken möchte ich mich insbesondere bei meinen Kollegen Herrn Dr. Markus Reihlen, Herrn Dr. Thorsten Klaas-Wissing und Herrn Dr. Sascha Albers, die mir als überaus konstruktive und kompetente Gesprächspartner mit hilfreichen Ratschlägen zur Seite standen. Frau Caroline Heuermann und Frau Vera Kimmeskamp, die die Arbeit bzw. Teile davon gelesen haben und wertvolle Vorschläge gemacht haben, möchte ich ebenso danken wie unserem Sekretariat mit Frau Heike Kirch und Frau Hilde Reuter für das Korrekturlesen. Weiterhin in Erinnerung bleiben wird mir die Zeit am Seminar mit Frau Anne Paul, Herrn Kai Krause und Herrn Ingo Reinhardt sowie mit Herrn Björn Götsch, mit dem ich einige spannende Erfahrungen bei ausländischen Konferenzreisen sammeln konnte.

Meiner Freundin, Birgit Apel, danke ich auf das Herzlichste für die wertvolle Unterstützung in dieser Zeit sowie das Korrekturlesen meines Manuskripts. Besonderer Dank gilt meinen Eltern, die durch ihre fortwährende Unterstützung und ihren Glauben an mich sehr zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

Jens Rühle

Inhaltsübersicht

A. Einleitung	1
I. Problemstellung und Abgrenzung des Untersuchungsbereichs.....	1
II. Gang der Untersuchung	3
B. Konzeptionelle Grundlagen.....	5
I. Planung in der betriebswirtschaftlichen Forschung	5
II. Der Zweck formeller Unternehmensplanung	11
III. Systemtheoretischer Ansatz als übergreifende Perspektive	13
IV. Planungssysteme.....	14
V. Zusammenfassende Schlussfolgerungen	30
C. Planungsrelevante Rahmenbedingungen des Schienenpersonenfernverkehrs.....	33
I. Definition des Schienenpersonenfernverkehrs	33
II. Historische Entwicklung des Schienenpersonenfernverkehrs.....	34
III. Literaturbeiträge zur Planung von Eisenbahnverkehrsunternehmen.....	35
IV. Charakterisierung von Schienenpersonenfernverkehrsunternehmen	38
V. Ableitung planungsrelevanter Aspekte.....	65
D. Planungssystemanalyse der DB Fernverkehr AG	69
I. Methodik der Untersuchung	70
II. Kennzeichnung des Untersuchungsobjekts	71
III. Funktionen, Aufgaben und Anforderungen.....	81
IV. Aufbauorganisation und Planungsfelder	86
V. Einbindung in die gesamtunternehmensbezogene Planung.....	89
VI. Ausgestaltung des Planungssystems.....	100
VII.Zusammenfassung der durchgeführten Planungssystemanalyse	191
E. Bewertung und Entwicklungsmöglichkeiten des Planungssystems	195
I. Methodik der Bewertung	195
II. Charakterisierungsmerkmale der relevanten Anforderungen.....	197
III. Bewertung der Anforderungserfüllung des Planungssystems	223
IV. Entwicklungsmöglichkeiten für das Planungssystem.....	249
F. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	265
Literaturverzeichnis.....	267

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	1
I. Problemstellung und Abgrenzung des Untersuchungsbereichs.....	1
II. Gang der Untersuchung	3
B. Konzeptionelle Grundlagen.....	5
I. Planung in der betriebswirtschaftlichen Forschung	5
1. Begriffsbestimmung der Planung.....	5
2. Planung, Steuerung und Kontrolle als Führungsprozesse.....	6
3. Interdependenzen in der Planung.....	8
4. Unsicherheit in der Planung.....	9
II. Der Zweck formeller Unternehmensplanung	11
III. Systemtheoretischer Ansatz als übergreifende Perspektive	13
IV. Planungssysteme.....	14
1. Begriffsbestimmung.....	14
2. Planungskonzepte in der wissenschaftlichen Literatur	15
2.1 Das Planungskonzept nach WILD.....	16
2.2 Das Planungskonzept nach KOCH	17
2.3 Das Planungskonzept nach HAHN	18
2.4 Vergleich der Ansätze	22
3. Ausgewählte Merkmale von Planungssystemen.....	24
3.1 Klassifizierung von Planungssystemen nach Planungsfeldern	24
3.2 Der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Planungssystem	25
3.3 Allgemeine Anforderungen an Planungssysteme	26
3.4 Der Einfluss von Kontextfaktoren auf die Planung	28
V. Zusammenfassende Schlussfolgerungen	30
C. Planungsrelevante Rahmenbedingungen des Schienenpersonenfernverkehrs	33
I. Definition des Schienenpersonenfernverkehrs	33
II. Historische Entwicklung des Schienenpersonenfernverkehrs.....	34
III. Literaturbeiträge zur Planung von Eisenbahnverkehrsunternehmen.....	35
1. Teilausschnitte der Gesamtplanung	36
2. Erklärungsverwandte Literaturbeiträge	37
3. Fazit zu bisherigen Literaturbeiträgen im Schienenpersonenverkehr.....	37
IV. Charakterisierung von Schienenpersonenfernverkehrsunternehmen	38
1. Grundsätzliche Unternehmenstypen von Schienenverkehrsunternehmen.....	38
2. Typische Merkmale eines Schienenpersonenfernverkehrsunternehmens	40
2.1 Markteintrittsbarrieren im Schienenpersonenfernverkehr	41
2.2 Generelle unternehmensbezogene Merkmale	41
3. Produktion von Schienenverkehrsleistung.....	43

3.1 Bestandteile der operativen Leistungserstellung.....	43
3.2 Kostenstruktur und Kosteneinflussgrößen	43
3.3 Der Fahrplan als konstituierendes Element der Leistungserstellung	46
4. Relevante Unternehmensumwelt.....	46
4.1 Ökonomisch-wettbewerbliche Umwelt.....	47
4.2 Politisch-rechtliche Umwelt.....	50
4.2.1 Regulierung und Liberalisierung des Schienenpersonenverkehrs	50
4.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen auf europäischer Ebene.....	51
4.2.3 Rahmenbedingungen in ausgewählten europäischen Ländern	52
4.2.4 Internationale Organisationen des Eisenbahnverkehrs	57
4.3 Sozio-kulturelle Umwelt	59
4.4 Technische Umwelt.....	61
4.5 Ökologische Umwelt.....	64
V. Ableitung planungsrelevanter Aspekte.....	65
D. Planungssystemanalyse der DB Fernverkehr AG.....	69
I. Methodik der Untersuchung	70
II. Kennzeichnung des Untersuchungsobjekts	71
1. Zur Entwicklung der DB AG	71
2. Ökonomische Situation der DB AG.....	73
3. Produkte der DB Fernverkehr AG	74
4. Einbindung der DB Fernverkehr in das Gesamtsystem Deutsche Bahn AG	75
4.1 Personenverkehr	75
4.2 Infrastruktur.....	77
4.3 Transport und Logistik.....	80
4.4 Konzernfunktionen.....	80
III. Funktionen, Aufgaben und Anforderungen	81
1. Funktionen und Aufgaben des Planungssystems	81
2. Anforderungen an das Planungssystem der DB Fernverkehr	81
IV. Aufbauorganisation und Planungsfelder.....	86
V. Einbindung in die gesamtunternehmensbezogene Planung.....	89
1. Abfolge der unterschiedlichen Planungsprozessschritte.....	90
1.1 Strategischer Management Prozess	91
1.2 Prämissen-, Programm- und Zielklausur.....	91
1.3 Budget- und Mittelfristplanung.....	94
1.4 Projektplanungen.....	95
1.5 Abschluss der unterjährigen gesamtunternehmensbezogenen Planung	97
2. Schematische Darstellung der Ablauforganisation	97
VI. Ausgestaltung des Planungssystems.....	100
1. Unternehmenskultur	100
2. Generelle Zielplanung.....	101

3.	Strategische Planung.....	104
3.1	Umwelt- und Unternehmensanalyse	104
3.2	Strategische Infrastrukturplanung	107
3.2.1	Inhalt und Ziele der strategischen Infrastrukturplanung.....	108
3.2.2	Durchführung der strategischen Infrastrukturplanung	109
3.3	Strategische Flottenplanung.....	112
3.3.1	Inhalt der strategischen Flottenplanung.....	112
3.3.2	Charakteristika der verwendeten Schienenfahrzeuge.....	114
3.3.3	Tendenzen bei der Entwicklung neuer Fahrzeuggenerationen.....	116
3.3.4	Ablaufprozesse der Schienenfahrzeugentwicklung	119
3.4	Planung von Kooperationen und Beteiligungen	121
3.4.1	Kooperationen des Geschäftsfelds.....	122
3.4.2	Beteiligungen des Geschäftsfelds.....	125
4.	Operative Planung.....	126
4.1	Netz- und Kapazitätsmanagement	126
4.1.1	Planungsdaten zur Fahrplanentwicklung	128
4.1.2	Entwicklung marktorientierter Fahrplankonzepte	134
4.1.2.1	Teilplanungen zur Fahrplanerstellung	134
4.1.2.2	Gestalterische Maßnahmen der Fahrplanerstellung.....	137
4.1.2.3	Berücksichtigung internationaler Verkehre	138
4.1.2.4	Begleitung der Infrastruktur- und Fahrzeugplanung.....	140
4.1.2.5	Koordination von Nah- und Fernverkehr.....	140
4.1.2.6	Fahrplanübergabe und Trassenanmeldung	142
4.1.3	Wirtschaftliche Bewertung und Unterstützung der <i>Mifri</i>	143
4.1.4	Marktorientierte Steuerung der Fahrpläne.....	145
4.1.5	Verwendetes Planungsverfahren zur Fahrplanentwicklung	147
4.2	Produktion.....	150
4.2.1	Planung der Fahrlagen und Fahrzeugumläufe	151
4.2.1.1	Planungsdaten zur Fahrlagen- und Umlaufplanung.....	152
4.2.1.2	Planungsinhalte und –abläufe der Fahrlagenplanung	153
4.2.1.3	Planungsinhalte und –abläufe der Fahrzeugumlaufplanung.....	156
4.2.1.4	Mehrjahresfahrlagen- und Mehrjahresumlaufplanung	161
4.2.2	Verfahrensunterstützung der Fahrlagen- und Umlaufplanung	162
4.2.3	Unterstützung der <i>Mifri</i>	165
4.2.4	Zwischenfazit zur Planung in der Produktion	165
4.3	Zielgruppenmanagement und Vermarktung	165
4.3.1	Aufgaben der Abteilung	165
4.3.2	Yield Management bei der DB Fernverkehr AG.....	168
4.3.3	Vertriebsstrukturen	175
4.4	Personal und Bordservice.....	177
4.4.1	Personalplanung und -entwicklung.....	177
4.4.2	Vergütungssysteme für Führungskräfte.....	179
4.4.3	Personaleinsatzplanung der Borddienste	179
5.	Ergebnis und Finanzplanung.....	182
5.1	Controlling	183
5.1.1	Organisation der Controlling-Aufgaben	183
5.1.2	Erfüllung der Kontrollaufgabe.....	185
5.1.3	Informationsversorgung.....	188
5.1.4	Erfüllung der Koordinationsaufgabe	190
5.2	Bilanzerstellung	190

VII. Zusammenfassung der durchgeführten Planungssystemanalyse	191
E. Bewertung und Entwicklungsmöglichkeiten des Planungssystems	195
I. Methodik der Bewertung	195
II. Charakterisierungsmerkmale der relevanten Anforderungen	197
1. Flexibilität als Anforderung an das Planungssystem	197
1.1 Eigenschaften der Flexibilität	197
1.2 Dimensionen von Planungssystemen mit Bezug zur Flexibilität	200
1.2.1 Strukturdimension	203
1.2.2 Personelle Dimension	206
1.2.3 Prozessdimension	209
2. Planungsintegrität als Anforderung an das Planungssystem	215
2.1 Eigenschaften der Planungsintegrität	215
2.2 Dimensionen von Planungssystemen mit Bezug zur Planungsintegrität	216
2.2.1 Strukturdimension	216
2.2.2 Personelle Dimension	217
2.2.3 Prozessdimension	217
3. Zusammenhang der Anforderungen und Anwendung des Bezugsrahmens	221
III. Bewertung der Anforderungserfüllung des Planungssystems	223
1. Bewertung im Bereich der strukturellen Dimension	223
1.1 Aufgabenwahrnehmung	223
1.2 Ressourcenbereitstellung	225
1.3 Spezialisierungsgrad	226
1.4 De- / Zentralisierung	227
2. Bewertung im Bereich der personellen Dimension	228
2.1 Mikroebene	228
2.2 Makroebene	231
3. Bewertung im Bereich der prozessualen Dimension	232
3.1 Informationsbasis und Kontrolle	232
3.2 Projektarbeit	235
3.3 Verfahren und Instrumente	235
3.3.1 Allgemeine Verfahren und Instrumente	235
3.3.2 Spezifische Verfahren und Instrumente der DB Fernverkehr AG	240
3.4 Formalisierung	242
4. Zusammenfassung der aufgedeckten Defizite	243
4.1 Defizite des Planungssystems in Bezug auf die Flexibilität	243
4.1.1 Strategische Flexibilität	243
4.1.2 Operative Flexibilität	245
4.1.3 Robustheit	246
4.2 Defizite des Planungssystems in Bezug auf die Planungsintegrität	247
4.3 Zwischenfazit	247

IV. Entwicklungsmöglichkeiten für das Planungssystem.....	249
1.1 Entwicklung im Hinblick auf die strukturelle Dimension	249
1.2 Entwicklung im Hinblick auf die personelle Dimension	251
1.3 Entwicklung im Hinblick auf die prozessuale Dimension.....	254
1.3.1 Veränderung der Formalisierung.....	254
1.3.2 Entwicklung der Verfahren und Instrumente	255
1.3.2.1 Allgemeine Verfahren und Instrumente.....	255
1.3.2.2 Spezifische Verfahren und Instrumente.....	257
1.3.3 Informationsbasis und Kontrolle	261
1.4 Abschließende Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten.....	262
F. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	265
Literaturverzeichnis.....	267

Abbildungsverzeichnis

Abbildung B-1: Unterschiedliche Reichweiten des Planungsprozesses	7
Abbildung B-2: Hierarchie der Planungsstufen nach WILD	17
Abbildung B-3: Grundschema des Planungssystems nach HAHN	19
Abbildung B-4: Planungskonzepte (mögliche Teilplanungskomplexe)	23
Abbildung B-5: Wertkettenbezogene Planungsfelder.....	25
Abbildung C-1: Neues Wettbewerbsumfeld ehemaliger staatlicher SPFVU	42
Abbildung C-2: Liberalisierungsindex der europäischen Bahnen	52
Abbildung D-1: Abgrenzung der strategischen und operativen Flexibilität	84
Abbildung D-2: Organisatorische Aufbaustruktur der DB Fernverkehr AG	86
Abbildung D-3: Wertkettenbezogene Planungsfelder der DB Fernverkehr AG.....	88
Abbildung D-4: Schematische Darstellung der unterjährigen Ablaufplanung	98
Abbildung D-5: Koordination zwischen dem DB Konzern und der DB Fernverkehr	99
Abbildung D-6: Reisekette und Reisezeitkomponenten	130
Abbildung D-7: Integrierten Preis-Kapazitäts-Steuerung nach EHRHARDT.....	169
Abbildung D-8: Systematik der Kontingentsteuerung (fiktives Beispiel)	174
Abbildung D-9: Vertriebsformen der DB Fernverkehr AG	176
Abbildung D-10: Zentrale und dezentrale Controllingaktivitäten	184
Abbildung E-1: Flexibilitätsdimensionen eines Planungssystems	202
Abbildung E-2: Entwicklungsmöglichkeiten für das Planungssystem.....	263

Tabellenverzeichnis

Tabelle C-1: Einflussfaktoren von Verkehrsmittelwahlentscheidungen.....	60
Tabelle D-1: Abgrenzung der unterschiedlichen Schienennetze.....	78
Tabelle D-2: Strategische Umweltanalyse	105
Tabelle D-3: Realisierungszeiträume für infrastrukturbezogene Maßnahmen.....	111
Tabelle D-4: Schienenfahrzeuge der DB Fernverkehr AG.....	115
Tabelle D-5: Ablaufprozesse Flottenplanung am Beispiel HTE	121
Tabelle D-6: Funktionen des Fahrplans.....	128
Tabelle D-7: Leistungsmengen zur Lieferung an die mittelfristige Finanzplanung.....	145
Tabelle D-8: Fahrplanfunktionen auf unterschiedlichen zeitlichen Planungsstufen	147
Tabelle D-9: Instandhaltungsplan (veraltet) am Beispiel des ICE 2	159

Abkürzungsverzeichnis

[...]	Auslassung gegenüber dem Original
AEG	Allgemeines Eisenbahngesetz
bspw.	beispielsweise
BVWP	Bundesverkehrswegeplan
DB AG	Deutsche Bahn AG
DB FV	DB Fernverkehr AG
d.h.	das heißt
EG	Europäische Gemeinschaft
EIBV	Eisenbahninfrastrukturbenutzungsverordnung
etc.	et cetera
EC	EuroCity
EU	Europäische Union
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
HGV	Hochgeschwindigkeitsverkehr
HTE	High Speed Train Europe
IC	InterCity
ICE	InterCityExpress
i.d.R.	in der Regel
LVU	Luftverkehrsunternehmen
<i>Mifri</i>	Mittelfristige (Finanz)planung
MIV	Motorisierter Individualverkehr
n	Anzahl der Jahre vor Fahrpläneinführung
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
OR	Operations Research
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
Pkm	Personenkilometer
PLS	Planungssystem
PPZ	Prämissen-, Programm- und Zielklausur

RB	RegionalBahn
RE	RegionalExpress
RES	ReisendenErfassungsSystem
S.	Seite
Sp.	Spalte
SPFVU	Schienenpersonenfernverkehrsunternehmen
SPNVU	Schienenpersonennahverkehrsunternehmen
SVU	Schienenverkehrsunternehmen
TGV	Train à Grande Vitesse
UIC	Union internationale des chemins de fer
x	Anzahl der Monate vor Fahrplaneinführung
z.B.	zum Beispiel
Zkm	Zugkilometer
z.T.	zum Teil