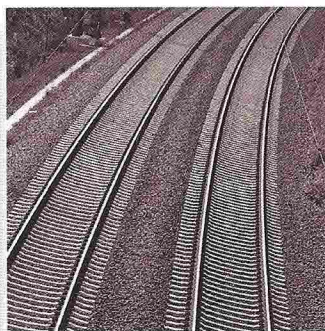
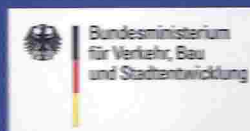




Ansprüche einer mobilen Gesellschaft an ein verlässliches Verkehrssystem

DVWG Jahresband 2009/2010

gefördert durch:



Schiene – Strategische Infrastrukturplanung im Herzen Europas

Schienengüterverkehr – Strukturen, Konzepte und Herausforderungen

Auch wenn der Schienengüterverkehr im letzten Jahr erhebliche Einbrüche verzeichnen musste, spricht sehr viel dafür, dass der Bahntransport in der Zukunft wieder erheblich ansteigen wird. Im Folgenden werden zunächst wesentliche Charakteristika der Schienengüterverkehrsbranche vorgestellt, um im Anschluss daran auf zentrale strategische Fragestellungen für Schienenverkehrsunternehmen einzugehen.

Der Schienengüterverkehrsmarkt

Seit Jahren ist ein Anstieg der Transportweiten zu beobachten, ein Trend von dem das fixkostenintensive Transportsystem Schiene profitiert. Darüber hinaus werden mit zunehmender internationaler Arbeitsteilung grenzüberschreitende Schienenkonzepte wieder mehr zum Tragen kommen. Schließlich steigen in Zukunft die Personal- und Energiekosten weiter, wovon die Schiene weit weniger betroffen ist.

Entscheidend ist jedoch die durch den intensiven intermodalen Wettbewerb in den letzten Jahren erheb-

lich gestiegene Effizienz und Qualität der Güterbahnen. Hier besteht jedoch in Ländern wie Frankreich noch Handlungsbedarf, wo aufgrund von Qualitätsmängeln seit Jahren schienenaffine Sendungen an die Straße verloren gehen.

Funktionierender Markt für Schienenleistungen

Heute existiert ein funktionierender Zuliefermarkt für alle Arten von Schienenleistungen, von Loks über Waggons, Lokführer bis hin zum Eisenbahnbetriebsleiter. Die Beschaffungsbranche ist den Güterbahnen auch international gefolgt und hat leistungsfähige Or-

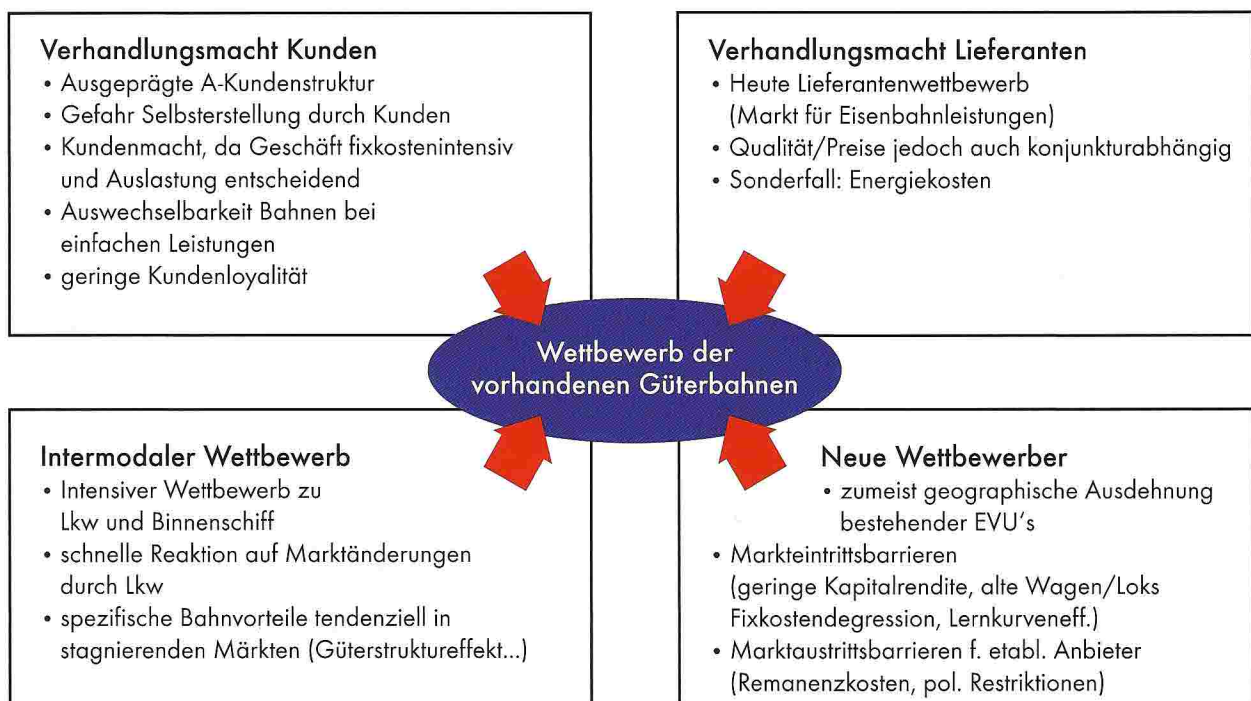


Abb. 1: Analyse der Güterbahnbranche auf Basis der Wettbewerbskräfte nach Porter, Quelle: Wittenbrink (2007)

organisationen und Strukturen aufgebaut. Dabei ist das Risiko ungleich verteilt: Während die Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) im intensiven Wettbewerb stehen und der Gefahr ausgesetzt sind, im Rahmen von Ausschreibungen Aufträge in dem fixkostenintensiven Geschäft zu verlieren, behalten die Zulieferer/Dienstleister nicht selten auch bei einem Wechsel der Güterbahn die Aufträge, da auch das „neue“ EVU wiederum Personal und Assets benötigt. Nicht zuletzt deswegen ist die Rendite im Beschaffungsmarkt höher als bei den Güterbahnen, und Kapitalgeber investieren eher in den Beschaffungs- als in den EVU-Markt.

Kapitalrendite angesichts der Risiken zu gering

Aufgrund der Langlebigkeit von Loks und Waggons müssen Güterbahnen langfristige Investitionsentscheidungen in einem dynamischen Marktumfeld treffen. Das Eingehen dieser Investitionsrisiken ist dann akzeptabel, wenn das erhöhte Risiko durch eine entsprechende Kapitalrendite abgegolten wird. Dies ist jedoch im

Schienen Güterverkehr nicht der Fall: Nicht erst seit der Finanzkrise schaffen es die meisten EVU gerade einmal, den Kapitaleinsatz zu finanzieren. Von einer angemessenen Rendite sind sie noch weit entfernt. Weitere Marktvereinbarungen werden die Folge sein.

Strategische Fragestellungen

Ohne an dieser Stelle im Detail auf mögliche Anpassungsstrategien eingehen zu können, stehen Schienenverkehrsunternehmen vor einigen zentralen strategischen Fragestellungen, die im Folgenden kurz erläutert werden.

Fokussierung auf Geschäftsfelder

In Zeiten sinkender Mengen und zunehmenden Wettbewerbs ist eine Fokussierung auf die Geschäftsfelder notwendig, bei denen die eigenen Kernkompetenzen am besten zum Tragen kommen. Basis für die Kernkompetenzen sind dabei Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Abb. 2).

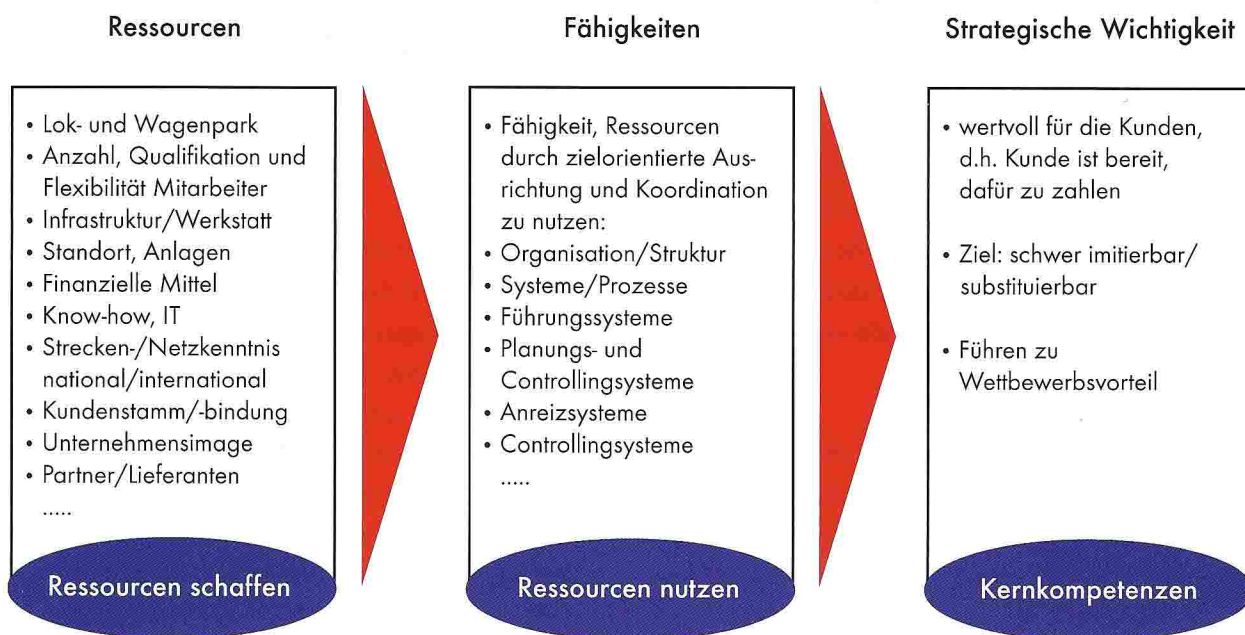


Abb. 2: Ressourcen und Fähigkeiten als Basis für Kernkompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hungenberg (2008), S. 148.

Der Autor



Prof. Dr.
Paul Wittenbrink
Duale Hochschule
Baden-Württemberg Lörrach

Reduzierung der Komplexität

Der Eisenbahnbetrieb ist mit einer hohen Komplexität verbunden, woraus ein erheblicher Koordinationsaufwand resultiert. Wie Abbildung 3 zeigt, sinken zwar mit zunehmender Unternehmensgröße die Produktionskosten, da die Fixkosten auf eine größere Menge verteilt werden und Einkaufsvorteile realisiert werden können.

Mögliche Geschäftsfelder von Güterbahnen (national und international)

Reg. Produktion Arbeitszüge, SZ	Einfache Traktion	KV-WLV-Operator Bahnspedition	Netzwerk-Managemt. Zugsysteme
- regionale Produktion Arbeits-(Bahn)bau /Sonderzüge - sehr hohe Markt- und Produktionsflexibilität - reg. Know-how - einfache, schlanke Produktion, Disposition /Administration - multifunktionale Mitarbeiter	- Schlanke Traktion von Ganzzügen - standard. Leistung - industrielle Produktion - geringe Komplexität - hohe Ressourcenproduktivität (Lok-/Wagenumläufe...) - kaum Overhead, sehr schlanke Einheit(en) - eher produktionsorientierte Mitarbeiter	- Operteur(KV/WLV) - Vertriebsorganisation - Einkauf Bahn-Leistg. für Kunden - Bündelung zu Zügen und Gesamtpaketen (Auslastungsrisiko) - Angebot Wagen und bahnlogist. Leistg. - Branchen-Know-how - umfangreicher Kundenservice... - eher vertriebsorientierte Mitarbeiter	- Betrieb und Vertrieb von Traktionssystemen für KV- und WLV-Operateure - Ausrichtung am Netzoptymum und Qualität - schlanke Organisation, kaum Overhead

Asset-Dienstleister (Angebot von Personal, Loks, Wagen ...zu Marktpreisen)

Abb. 3: Mögliche Geschäftsfelder von Güterbahnen

Gleichzeitig steigen aber mit der Unternehmensgröße auch die Komplexität und der interne Koordinationsaufwand, was zumeist mit einer höheren Inflexibilität, schlechterer Ressourcennutzung und steigenden Overheadkosten verbunden ist. Viele Eisenbahnen begegnen der Komplexität durch zentrale Strukturen, wodurch jedoch fast zwangsläufig hohe Overheadkosten und Informationsnachteile resultieren. Eine Alternative dazu ist die klare Fokussierung auf organisatorisch eigenständige Geschäftsfelder, bei denen die eigenen Kernkompetenzen zum Tragen kommen.

Abbildung 4 zeigt eine mögliche Aufteilung nach Geschäftsfeldern. Wichtig ist, dass jedes Geschäftsfeld für sich überlebensfähig ist und Gewinne erwirtschaftet, denn in Zeiten des Wettbewerbs wird jegliche Quersubventionierung vom Markt sanktioniert.

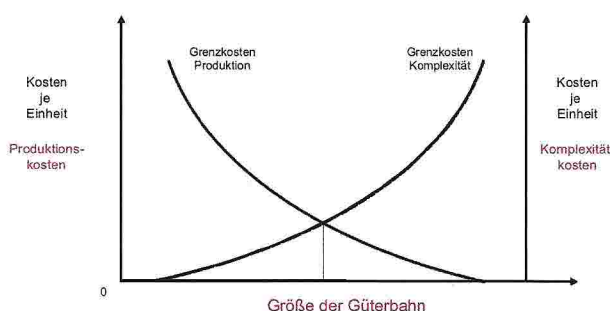


Abb. 4: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und den Produktions- und Komplexitätskosten

Reduzierung der Fertigungstiefe und Assetlastigkeit

Insbesondere die ehemaligen Staatsbahnen neigen dazu, mit einer sehr hohen Fertigungstiefe und mit weitgehend eigenen Ressourcen (z.B. Loks, Wagen) zu produzieren, wodurch eine hohe Assetlastigkeit und ein erhebliches Auslastungsrisiko resultieren.

Abbildung 5 veranschaulicht die Situation: Der Verkaufstrichter stellt dabei den mit Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auftragssummen bewerteten Erwartungswert der Angebote/Aufträge dar. Ein Unternehmen sollte immer über ein über die eigenen Produktionsmöglichkeiten hinausgehendes potenzielles Auftragsvolumen verfügen, damit die eigenen Ressourcen ausgelastet werden. Bei vielen ehemaligen Staatsbahnen ist der Verkaufstrichter jedoch kaum größer als die Produktionsmöglichkeiten. Dies liegt sowohl an dem zu geringen Auftragsbestand als auch an der hohen Fertigungstiefe, d.h. dem Wertschöpfungsanteil eigener Produktion. Die Folge sind höhere Kosten, da die Aufträge kaum ausgewählt werden können, die Ressourcen für die Spitzenlast vorgehalten werden und enorme Auslastungsrisiken bestehen (Güterbahn A). Besser steht da Güterbahn B dar, indem insbesondere die Grundlast selbst produziert wird und ein Teil der Ressourcen, insbesondere für die Spitzenlast, eingekauft wird. Hier kommen auch Bahnspeditionen ins Spiel, indem sie

Aufträge akquirieren und sich die besten Produktionsmöglichkeiten suchen. Das können natürlich auch eigene Bahnspeditionen von Güterbahnen sein.

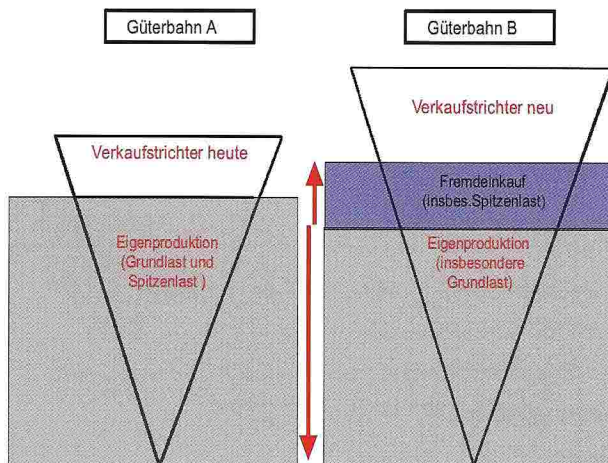


Abb. 5: Effekte unterschiedlicher Fertigungstiefe bei Güterbahnen

Daher sollte angestrebt werden, möglichst die Grundlast mit eigenen Ressourcen zu produzieren und die Spitzenlast zuzukaufen. Auch ist zu prüfen, ob das Vorhalten sämtlicher Assets wirklich zum Kerngeschäft einer Güterbahn gehört, oder ob sich hier nicht vielmehr Kooperationen und strategische Allianzen mit Lok- und Wagenvermietern anbieten.

Das Controlling ist bei vielen Güterbahnen nach wie vor unterentwickelt. Für die effiziente Steuerung des Geschäfts sind detaillierte Informationen darüber notwendig, wo die Kosten exakt anfallen, was die tatsächlichen Kostentreiber sind und mit welchen spezifischen Kosten die einzelnen Prozesse verbunden sind.

Kooperationen können einerseits auf derselben Wertschöpfungsebene bestehen, indem z.B. EVU gemeinsame Züge vermarkten, Gruppen und Einzelwagen über Hub-Systeme verbinden, Ressourcen zusammenlegen oder gemeinsames Know-how nutzen. Sofern keine kartellrechtlichen Restriktionen bestehen, kann dies erhebliche Synergie-, Zeit-, Risiko- und Flexibilitätsvorteile mit sich bringen.

Herausforderungen beim Einzelwagenverkehr

Angesichts der aktuellen Entwicklung stellt sich auch die Frage, wie die Perspektive des Einzelwagenverkehrs in Europa aussieht. Hierbei besteht aktuell eine Vielzahl von Herausforderungen:

- Trenitalia hat ab Mai 2010 über 90 % Prozent der Güterverkehrsstellen für den Einzelwagenverkehr geschlossen und bedient seither nur noch ca. 50 Güterverkehrsstellen, wodurch es schon jetzt zu deutlichen Verkehrsverlusten gekommen ist.
- Die Fret SNCF hat sich angesichts massiver Verluste im Einzelwagenverkehr zum Ziel gesetzt, unrentable Einzelwagenverkehre systematisch auszusteuern.
- Nach dem Kesselwagenunfall in Viareggio (Italien) am 30.6.2009, bei dem 26 Menschen ums Leben kamen, haben die Zulassungsbehörden eine Reihe von zusätzlichen Sicherheitsauflagen eingeführt. Die erhöhte Sorgfalt der Werkstätten bei der Achs-Instandhaltung hat bei einigen Wagengattungen inzwischen zu einem erheblichen Wagenmangel geführt, da die Werke dem Instandhaltungsbedarf kaum nachkommen und europaweit Achsen fehlen.
- Nicht zuletzt aufgrund dieses Unfalls ist die Regulierungsdichte bei Güterwagen in Europa massiv gestiegen, was zu hohen Kosten führt. Es gibt Stimmen, die von einer Überregulierung sprechen, weil die Behörden kaum noch Ermessensspielräume zulassen. Konkret werden in 10 EU-Staaten und der Schweiz ab Ende 2010 nur noch Güterwagen befördert, wenn die Halter nachweisen können, dass sie ein europaweit einheitliches Pflichtenheft für ordnungsgemäße Instandhaltung einhalten (ECM-Regime).
- Angesichts der Wirtschaftskrise waren viele Güterbahnen gezwungen, Ressourcen und Personal abzubauen. Bei nun wieder anziehender Konjunktur fehlen teilweise diese Ressourcen, sodass z.T. Kapazitätsengpässe resultieren.

Vor diesem Hintergrund ist natürlich die X-Rail-Initiative zu begrüßen, von der sich die beteiligten Güterbahnen, ohne Trenitalia und Fret SNCF, eine erhebliche Qualitätssteigerung, schnelle Angebotsprozesse und bessere Transportinformationen für den Einzelwagenverkehr versprechen. Ob diese Initiative letztendlich zum Erfolg führt, wird wesentlich davon abhängen, ob die beteiligten Akteure bereit sind, ihre Eigeninteressen dem Erfolg des Gesamtproduktes unterzuordnen, zumal die Preis-

bildung nicht Gegenstand der Kooperation ist. Angesichts der aktuellen Herausforderungen besteht Anlass zur Hoffnung, dass nicht alle früheren Fehler wiederholt werden.

Fazit

Insgesamt zeigt sich, dass der Schienengüterverkehr Perspektiven hat, aber auch vor erheblichen

strukturellen Herausforderungen steht. Die richtig aufgestellten Schienenverkehrsunternehmen werden jedoch die Chancen nutzen, notwendige Anpassungen vornehmen und gestärkt aus der Krise hervorgehen. Dies ist auch dringend notwendig. Ohne einen funktionierenden Schienengüterverkehr werden die verkehrlichen Herausforderungen in der Zukunft kaum zu bewältigen sein.

Literatur

- [1] Hungenberg, Harald (2008), Strategisches Management in Unternehmen – Ziele, Prozesse, Verfahren, Wiesbaden, S. 147ff.
- [2] Wittenbrink, Paul (2007), Wo steht der Wettbewerb in der Güterbahnbranche?, in: Güterbahnen 4/2007, S. 13-15.
- [3] Wittenbrink, Paul (2009a), Der WLV-Operateur kommt, Ein neues Geschäftsmodell könnte den Bahnspeditionen weitere Felder erschließen und den Einzelwagenverkehr wieder auf die Erfolgsspur setzen, in: DVZ, Nr. 57 v. 12.5.2009.
- [4] Wittenbrink, Paul (2009b), Strategische Allianzen im Schienengüterverkehr: Eine Analyse auf Basis möglicher Geschäftsfelder, in: Die Volkswirtschaft – Das Magazin für Wirtschaftspolitik, Nr. 2/2009, S. 13-16, Bern.
- [5] Wittenbrink, Paul (2009c), Schienengüterverkehrsmarkt – Besonderheiten und Anpassungsstrategien, in: ByRailNow 2009, Sonderausgabe Güterverkehr 2009, November 2009, S. 24-25.
- [6] Wittenbrink, Paul (2010a), Green Logistics führt zu Kosten- und Wettbewerbsvorteilen, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 5/2010, S. 16-20.
- [7] Wittenbrink, Paul (2010b), Transportkostenmanagement Straßengüterverkehr, Grundlagen – Optimierungspotenziale – Green Logistics, Wiesbaden 2010.