

Der WLV-Operateur kommt

Ein neues Geschäftsmodell könnte den Bahnspeditionen weitere Felder erschließen – und den Einzelwagenverkehr wieder auf die Erfolgsspur setzen.

Von Prof. Paul Wittenbrink

Auch wenn der Einzelwagenverkehr erheblich von der Krise betroffen ist: Er wird wieder attraktiver. Dafür sorgt eine Reihe von Faktoren: die wieder zunehmende internationale Arbeitsteilung, längere Transportweiten, die CO₂-Debatte

Traktionskonzepte und eine bessere Qualität wesentlich zu erhöhen.

Dabei geht die Transportfunktion heute weit über die reine Raumüberwindung hinaus. Damit Transportdienstleister eine effiziente Leistung anbieten können, sind sie gezwungen, Transportströme auf sehr unterschiedlichen Stufen zu bündeln (Abbildung 1). Große Verlagerer und Spediteure bündeln, bei gleichzeitiger Übernahme des Auslastungsrisikos, Stückgut und Teilpartien zu kompletten Sendungen. Diese werden dann per Lkw oder Bahn als Ladungsverkehr zum Bestimmungsort transportiert und wieder aufgelöst.

Hier zeigt sich auch die entscheidende Schnittstelle zwischen den Güterbahnen und den Speditionen. Erst bei den zum Ladungsverkehr gebündelten Sendungen setzen die Angebote der Güterbahnen an. Die Mindesteinheit ist hier der Waggon oder der Container. Das Auslastungsrisiko bezieht sich hier auf den Zug beziehungsweise das System.

Dabei macht es kaum einen Unterschied, ob verschiedene Kombi-Sendungen durch Operateure wie Hupac, Kombiverkehr oder Transfracht gebündelt werden oder die Bahnen/Bahnspeditionen Sendungen des Wagenladungs- oder Einzelwagenverkehrs bündeln. Unabhängig davon, ob es sich um KV- oder WLV-Sendungen handelt, müssen sämtliche Züge beziehungsweise Zugsysteme von einem Netzwerkmanagement gebündelt werden (Abbildung 2).

Insgesamt existieren also unterschiedliche Bündelungsaufgaben, die durch die jeweilige Übernahme des Auslastungsrisikos eine enorme Eigendynamik an Vertriebs- und Bündelungsanstrengungen in Gang setzen.

Bahnspeditionen im Kommen. Einen zunehmenden Stellenwert haben dabei Bahnspeditionen, die in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Was sind die Gründe für diese Entwicklung?

Aus der Historie heraus haben sich in Europa die Bahnen früher nur um den reinen Transport gekümmert. Sowohl an den Versand- als auch an den Empfangsstationen bildeten sich Bahn(Empfangs-)Speditionen, welche die gesamte Abwicklung und sämtliche Zusatzleistungen übernahmen.

Auch heute noch besteht ein Bedarf an Bahnspeditionenleistungen. Neben der Bündelungsfunktion entsteht er vor allem darauf, dass:

- der Zugang zu den Bahnleistungen aus Sicht vieler Kunden immer noch zu kompliziert ist
- die Abrechnung vieler europäischer Bahnen zum Teil nach sehr engen Vorgaben und Zahlungszielen erfolgt
- die europäischen Bahnen zu wenig bahnahe Logistikleistungen anbieten beziehungsweise es ihnen nicht zugezogen wird.

Beispiele für solche bahnnahen Logistikleistungen sind:

- das Be- und Entladen von Waggons
- die kurzfristige Zwischenlagerung und Kommissionierung
- der Vor- und Nachlauf mit dem Lkw
- die Anmietung von Waggons, Tragwagen beziehungsweise Behältern
- die Übernahme der gesamten Auftragsabwicklung mitsamt der Zollformalitäten
- die internationale Überwachung und Verfolgung von Sendungen
- die Organisation des Datenflusses und der IT-Schnittstellen zum Kunden
- die Gestaltung von internationalen intermodalen Transportketten

Unterschiedliche logistische Bündelungsaufgaben

Akteure	Verlagerer/Spediteure	WLV- und KV-Operateure	Netzwerkmanagement
Produkt	Bündelung Ladungen, Teilpartien, Stückgut	Bündelung Komplettladungen zu Zügen	Bündelung Züge/Kapazität zu Netzen
Hauptkunden	kleine Verlagerer	Verlagerer/Spediteure	WLV/KV-Operateure
Mindesteinheit für Verkauf	Sendung	Waggon, Container	Zug, große Gruppen
Waggongestellung?	ggf. Privatwagen	ja	nein
Angebot von Logistikleistungen?	Systemanbieter bis zu Kontraktlogistik	bahnahe Logistik	nein
Auslastungsrisiko für	Waggon, Container	Zug, teilweise System	Netz
Ziel	Kundenergebnis	Zug-/Systemergebnis	Netzergebnis

Quelle: Prof. Paul Wittenbrink



Mögliche Geschäftsfelder von Güterbahnen*

Reg. Produktion Arbeitszüge, SZ	Einfache Traktion	KV-WLV-Operateur Bahnspedition	Netzwerk-Management Zugsysteme
– regionale Produktion Arbeits-/Bahnbau/Sonderzüge	– schlanke Traktion von Ganzzügen	– Operateur (KV/WLV)	– Betrieb und Vertrieb von Traktionssystemen für KV- und WLV-Operateure
– sehr hohe Markt- und Produktionsflexibilität	– standard. Leistungen	– Vertriebsorganisation	– Ausrichtung am Netzoptimum und Qualität
– reg. Know-how	– industrielle Prod.	– Einkauf Bahn-Leistg. für Kunden	– schlanke Organisation, kaum Overhead
– einfache, schlanke Produktion, Disposition/Administration	– geringe Komplexität	– Bündelung zu Zügen und Gesamtpaketen (Auslastungsrisiko)	
– multifunktionale Mitarbeiter	– hohe Ressourcenproduktivität (Lok-/Wagnumläufe)	– Angebot Wagen und bahnl. Leistung	
	– kaum Overhead, sehr schlanke Einheiten	– Branchen-Know-how	
		– umfangreicher Kundenservice	
		– eher produktionsorientierte Mitarbeiter	

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

* national und international Quelle: Prof. Paul Wittenbrink

■ die gesamte Abrechnung aus einer Hand.

Aus diesen Gründen haben sich in Europa einige namhafte Bahnspeditionen gebildet. Beispiele sind Chemil Logistics, DB Schenker, Fertrans, Kühne + Nagel, Railog, Transa Transport oder Wincanton.

Neues Geschäftsmodell. Zunehmend übernehmen die Bahnspeditionen jedoch auch die Rolle des Operateurs für Einzelwagensysteme, wie es in Abbildung 2 mit „WLV-Operateur“ beschrieben wird. Dieses Geschäftsmodell baut auf der Erfolgsgeschichte der KV-Operateure in Europa auf, die durch

den Kauf von Zugkapazitäten und der Übernahme des Auslastungsrisikos eine gewaltige Innovations-, Produktivitäts- und Bündelungsspirale in Gang setzten.

Eine ähnliche Entwicklung ist bei der Vermarktung des Wagenladungsverkehrs (WLV) möglich. Hier übernehmen einzelne EVU, Bahnspeditionen oder Geschäftsfelder innerhalb der Bahnen das Auslastungsrisiko für feste Kapazitäten (Gruppen, Züge) und setzen, wie die heutigen KV-Operateure, alles daran, diese Systeme mit Einzelwagen zu füllen, um nicht auf einem Teil der Kapazitäten hängen zu bleiben.

Es stellt sich natürlich die Frage, warum es bei der Organisation des Einzelwagenverkehrs, einer klassischen Aufgabe der Güterbahnen, Raum für Bahnspeditionen gibt. Natürlich wird der Einzelwagenverkehr auch in Zukunft maßgeblich von den ehemaligen Staatsbahnen organisiert, zumal diese die notwendige Größe haben, um entsprechende Netzwerke aufzubauen.

Für die Bahnspeditionen kann sich hier trotzdem ein interessantes Geschäftsmodell ergeben, weil sich viele Kunden heute eine Alternative zu den konventionellen Einzelwagensystemen wünschen. Hierfür ist jedoch eine Koordination der Angebote und Netze der Privatbahnen durch Bahnspeditionen notwendig.

Darüber hinaus existiert bei den heutigen großen Einzelwagensystemen insbesondere eine sendungs- und netzbezogene, jedoch kaum eine zugbezogene kommerzielle Verantwortung. Verbunden mit der mangelnden Transparenz hinsichtlich der Auslastung einzelner Züge im Einzelwagensystem führt dies nicht selten zu suboptimalen Ergebnissen.

Auslastungsrisiko. Übernimmt hingegen eine Bahnspedition das Auslastungsrisiko für den einzelnen Zug, existieren für die Verantwortlichen erhebliche Anreize, den Zug durch preisliche und vertriebliche Maßnahmen zu füllen sowie Stornierungsregeln mit den Marktbereichen oder Kunden zu vereinbaren. So hat auch bei den heutigen Lkw-Netzverkehren zumeist die Versandniederlassung die Auslastungsverantwortung. Die Zentrale hat nur koordinierende Funktionen. Diese Dezentralität ist ein entscheidender Erfolgsfaktor zur Optimierung der Netze.

Dezentrale Verantwortung. Daher spricht einiges dafür, dass sich in Zukunft auch im Einzelwagensystem eine dezentrale Verantwortung stärker durchsetzt. Dies kann auch innerhalb der Bahnen selbst geschehen. Es bestehen jedoch große Chancen, dass die Funktion des „WLV-Operateurs“ zunehmend von Bahnspeditionen übernommen wird. Erleichtert wird diese Entwicklung dadurch, dass sich viele Güterbahnen nach wie vor schwer tun, logistische Ketten zu organisieren, Leistungen EVU-unabhängig und günstig einzukaufen und verkehrsträgerübergreifend zu denken. Daher ist es kein Wunder, dass viele Bahnen inzwischen eigene Bahnspeditionen gegründet haben.

DVZ 12.5.2009



Prof. Paul Wittenbrink, Professor für Transport und Logistik, Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach.

LÜBECK

GVZ

Förderverein e.V.

Halle B4
Stand 121+126

Logistik aus Lübeck ist Mehr – wert

Produktions- und Innovationsprozesse werden global organisiert und im GVZ Lübeck lokal umgesetzt durch:

Variable Standardnetze

- RoRo- und Distributionssysteme
- Autobahnkreuz A1 / A 20
- Elbe-Lübeck-Kanal
- GVZ-Flächen direkt am Hafen
- Gewachsene Infrastruktur

Branchennetze

- Cross docking
- Value added service, z. B. für
- Medizintechnik, Nahrungs- und
- Genussmittel, Forstprodukte,
- Automobilindustrie

Korridore

- Integrierte Logistikketten für den gesamten Ostseeraum
- Übersee-Link durch Hamburg-Shuttle

www.logistikportal-luebeck.de

Mitglieder

- Autocontex
- Dräger Interservices
- Flughafen Lübeck
- Fr. Meyer's Sohn
- Hansestadt Lübeck – Wirtschaft, Hafen und Liegenschaften
- Heinrich Longuet
- Heisterkamp Trailer Service
- IHK zu Lübeck
- ISL-Baltic Consult
- Lehmann
- Lübecker Hafen-Gesellschaft
- Lüders & Stange
- Norfolk Line
- SVG Schleswig-Holstein
- Technikzentrum Lübeck
- Trave Logistik Gesellschaft
- Travemünder Datenverbund
- Uhlmann Logistik
- Universität zu Lübeck
- Wirtschaftsförderung Lübeck

Kontakt

GVZ Lübeck – Horst Pahl
Tel.: 04 51 - 39 09 - 417
Fax: 04 51 - 39 09 - 499
Mail: info@gvz-luebeck.de

www.gvz-luebeck.de

und nicht zuletzt die Erwartung wieder ansteigender Personal- und Energiekosten. Diese Entwicklung würde nicht auf fruchtbaren Boden fallen, hätten es die Güterbahnen nicht geschafft, ihre Leistungsfähigkeit durch eine höhere Effizienz, internationale

Besuchen Sie uns auf der transport logistic - Stand A5.417 (Messe München 12.-15. Mai 2009)

Duisburg ALLEINAUFTRAG

ca. 12.400 m² Hallenfläche, teilbar, Höhe: 6,5 m UKB

provisionsfrei für den Mieter

Kontakt: 0211-5 22 84 50

München ALLEINAUFTRAG

ca. 19.500 m² Hallenfläche, teilbar, Höhe: 10,5 m-12,0 m UKB

provisionsfrei für den Mieter

Kontakt: 089-5 15 56 90

Stuttgart Nord

ca. 10.000 m² Hallenfläche, Höhe: 7 m UKB, Rampeandienung

Kontakt: 0711-83 88 95 90

REALOGIS

www.realogis.de