

„WLV-Operateur“ – neues Geschäftsmodell für Speditionen?

Die Organisation und der Betrieb von Einzelwagennetzen ist ein mögliches Geschäftsmodell für Speditionen. Prof. Dr. Paul Wittenbrink analysiert Problemfelder und zeigt mögliche Strategien auf.

Auch wenn das Aufkommen des Einzelwagenverkehrs in den letzten Jahren zurückgegangen ist, werden eine wieder zunehmende internationale Arbeitsteilung, ansteigende Transportweiten, die CO2-Debatte und nicht zuletzt die Erwartung wieder ansteigender Personal- und Energiekosten die Attraktivität des Einzelwagenverkehrs wieder erhöhen.

Will man sich der zukünftigen Entwicklung des Einzelwagenverkehrs widmen, bietet es sich zunächst an, die eigentliche Transportfunktion näher anzuschauen. Diese geht weit über die reine Raumüberwindung hinaus: Damit Transportdienstleister eine effiziente Leistung anbieten können, sind sie gefordert, Transportströme auf sehr unterschiedlichen Stufen zu bündeln (vgl. Abb.).

Transportfunktion auf unterschiedlichen Ebenen

Große Verlager 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. Erst bei den zum Ladungsverkehr gebündelten Sendungen setzen die Angebote der Güterbahnen an. Die Mindesteinheit ist hier der Waggon bzw. der Container. Das Auslastungsrisiko bezieht sich hier auf den Zug bzw. das System.

Dabei macht es kaum einen Unterschied, ob verschiedene KV-Sendungen durch KV-Operateure wie Hupac, Kombiverkehr oder Transfracht gebündelt werden oder die Bahnen bzw. Bahnspeditionen Sendungen des Wagenladungs- bzw. Einzelwagenverkehrs bündeln (=> WLV-Operateur). Unabhängig davon, ob es sich um KV- oder WLV-Sendungen handelt, müssen sämtliche Züge bzw. Zugsysteme von einem Netzwerkmanagement gebündelt werden. Insgesamt existieren also unterschiedliche Bündelungsaufgaben, die durch die jeweilige Übernahme des Auslastungsrisikos eine enorme Eigendynamik an Vertriebs- und Bündelungsanstrengungen in Gang setzen.

Zielkonflikt für Bahnen im Güterverkehr

Für die Bahnen besteht ein grundsätzlicher Zielkonflikt, da es für sie aus wirtschaftlicher Sicht wichtig ist, auf Basis standardisierter Abläufe eine hohe Planbarkeit mit geringen Mengenschwankungen und einer hohen Auslastung zu erreichen. Im Mittelpunkt

Prof. Dr. Paul Wittenbrink
hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH
wittenbrink@hwh-transport.de



Foto: privat

steht hier weniger die einzelne Sendung als vielmehr das gesamte Netz. Dabei hat eine schwerpunktmäßig produktionsorientierte Organisation mit entsprechenden Mitarbeitern das Ziel, eine hohe Pünktlichkeit und Produktivität zu erreichen und Zug- bzw. Traktionskapazitäten zu verkaufen. Demgegenüber steht jedoch der Kunde, der sich in der Regel kaum auf feste Mengen festlegen möchte und eine hohe Flexibilität fordert.

Hier können nun Bahnspeditionen, womöglich ergänzt um einen Branchenfokus, ansetzen, indem sie feste Kapazitäten einkaufen, für diese das Auslastungsrisiko übernehmen und sie individuell an Kunden vermarkten. Hierbei stehen dann die Sendungslogik und individuelle Kundenlösungen im Vordergrund, wobei immer auch die Wirtschaftlichkeit des gesamten Zuges betrachtet wird. Dabei werden vertriebsstarke Mitarbeiter mit umfassendem Speditions- und Logistik-Know-how benötigt, die alles daran setzen, die eingekauften Kapazitäten durch preisliche und vertriebliche Maßnahmen auszulasten, individuelle Kundenpakete zu schnüren und diese ggf. auch um weitere (bahn-)logistische Leistungen zu ergänzen. Hierzu können insbesondere das (Leer-)Wagenmanagement, das die etablierten Bahnen noch lange nicht im Griff haben, die Abrechnung und auch die Steuerung internationaler Warenströme, gehören.

Trennung der Funktion Bahn und Bahnspedition

Theoretisch können dabei beide Funktionen, die der Bahn und die der Bahnspedition, in einem Unternehmen, z.B. als getrennte Gesellschaften oder Organisationseinheiten, in den heutigen Bahnen, bestehen. Wird aber versucht, beide Anforderungen in einer Organisa-

Unterschiedliche logistische Bündelungsaufgaben



Akteure	Bündelung		
	Verlager/Spediteure	WLV- und KV-Operateure	Netzwerkmanagement
Produkt	Bündelung Ladungen Teilpartien, Stückgut	Bündelung Komplett-Ladungen zu Zügen	Bündelung Zügen/Kap. zu Netzen
Kunden	kleine Verlager	Verlager/Spediteure	WLV/KV-Operateure
Mindesteinheit bei Verkauf	Sendung	Waggon, Container	Zug, große Gruppen
Waggon?	ggf. Privatwagen	ja	nein
Angebot Logistik?	Systemanbieter bis zu Kontraktlogistik	bahnnahe Logistik	nein
Auslastungsrisiko für	Waggon, Container	Zug, z.T. System	Netz
Ziel	Kunden-Ergebnis	Zug-/Systemergebnis	Netzergebnis

© hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH

Grafik: hwh

Unterschiedliche logistische Bündelungsaufgaben.

tionseinheit zu führen, wie das heute in der Regel der Fall ist, erschwert dies die unternehmerische Steuerung, erhöht die Komplexität, überfordert die Mitarbeiter und führt zu einem höheren Overhead bei tendenziell schlechterer Leistung – ein Resultat das nicht unbekannt ist.

WLV-Operateur als neues Geschäftsmodell

Vor diesem Hintergrund ist es kein Wunder, dass schon heute Bahnspeditionen die Rolle des Operateurs für Einzelwagensysteme übernehmen. Dieses Geschäftsmodell baut auf der Erfolgsgeschichte der KV-Operateure in Europa auf, die durch den Kauf von Zugkapazitäten und die Übernahme des Auslastungsrisikos eine gewaltige Innovations-, Produktivitäts- und Bündelungsspirale in Gang setzten. Was sich heute bereits für viele internationale Züge zeigt, ist auch für die nationalen Verkehre in den Ländern denkbar.

Trennung von Ferntraktion und Nahbereichsbedienung notwendig

Eine Grundvoraussetzung dafür ist allerdings, dass es einen diskriminierungsfreien Zugang zu regionalen Nahbereichsbedienungen der ehemaligen Staatsbahnen gibt, was eine organisatorische Trennung der Fern- und Nahtraktion erfordert. Zwar gibt es zumindest in Deutschland heute eine Vielzahl von NE-Bahnen, die entsprechende Leistungen anbieten, auch der Zugang zu den Net-

Güterbahn

- Netzlogik Systemgeschäft
- eher produktionsorientierte Organisation und Mitarbeiter
- Vertrieb von Eisenbahnleistungen und Kapazitäten
- Auslastungsrisiko für Systeme

Bahnspeditionen

- Sendungslogik Kundenlösungen
- eher speditionelles Know-how, individ. Dispo und bahnnahe Logistik
- Vertrieb von bahnlogistischen Leistungen
- Auslastungsrisiko für Züge

Unterschiedliche Optimierungslogik von Güterbahnen und Bahnspeditionen.

zen ist gegeben. Entscheidend ist jedoch, die Nahbereichsorganisationen zu fairen Preisen nutzen zu können, denn im Einzelwagenverkehr machen die Kosten für die Nahbereichsbedienung nicht selten den größten Kostenblock aus.

Die stärker zugbezogene Verantwortung erhöht die Effizienz

Insgesamt spricht einiges dafür, dass sich in Zukunft auch im Einzelwagensystem eine dezentrale Verantwortung stärker durchsetzt. Dies kann auch innerhalb der Bahnen selbst geschehen. So wäre es denkbar, dass sich die heutigen Marktbereiche bzw. Business-Units zu Bahnspeditionen in dem beschriebenen Sinne entwickeln. Es ist jedoch zu vermuten, 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. Zudem haben die Einzelwagensysteme heute eine Komplexität erreicht, die kaum noch effizient steuerbar ist. Darüber hinaus besteht bei den Bahnen selten auch eine zugbezogene kommerzielle Verantwortung für einzelne Züge des Systems. Gerade dies ist jedoch eine Voraussetzung dafür, stärkere Anreize zur Bündelung zu schaffen. Insgesamt bietet daher die Trennung in die Bereich Eisenbahn- und Bahnspedition Vorteile für alle Beteiligten. Daher ist es auch kein Wunder, dass immer mehr Bahnen auch eigene Bahnspeditionen gründen.

RB 12.3.12 (9)

Grafik: hwh



„Europäische Bahnen“

– für uns ein unverzichtbares Arbeitsmittel“

Dr. Martin Henke,

VDV-Geschäftsführer Eisenbahnverkehr

„*Europäische Bahnen* ist das Kompendium der Branche, das in seinem Umfang, in der Übersichtlichkeit und in der Qualität der Informationen seinesgleichen sucht. Für uns beim VDV ist es trotz unserer vielen direkten Kontakte unverzichtbar.“



Bestellen Sie jetzt unter www.eurailpress.de/eb

DVV Media Group GmbH | Eurailpress • Nordkanalstr. 36 • 20097 Hamburg • Germany • Telefon: +49 40/237 14-440 • E-Mail: buch@dvvmedia.com