

Strategische Allianzen im Schienengüterverkehr: Eine Analyse auf Basis möglicher Geschäftsfelder

Der Schienengüterverkehrsmarkt hat sich in den letzten Jahren erheblich gewandelt. Bahnen wie SBB Cargo, DB Schenker, RCA und Green Cargo haben unter zunehmendem Wettbewerb erhebliche Produktivitätsfortschritte realisiert und die Qualität wesentlich erhöht. Gleichzeitig existiert intensiver Wettbewerb. Die Branche ist durch hohe Verhandlungsmacht der Kunden, einen funktionierenden Zulieferermarkt und intensiven intermodalen Wettbewerb, aber auch gewisse Markteintrittsbarrieren – wie z. B. die geringe Kapitalrendite für Newcomer – gekennzeichnet. Diese Branchensituation in Verbindung mit der aktuell schwierigen konjunkturellen Lage stellt viele Güterbahnen vor erhebliche Herausforderungen.



Mit zunehmender geografischer Ausdehnung und dem Angebot von ganzen nationalen und internationalen Systemen steigt nicht nur der Bedarf an Loks, Waggons und Personal, sondern auch der Koordinationsaufwand. Bild: Keystone

Grössenvorteile werden im Schienengüterverkehrsmarkt nicht selten durch Komplexitätskosten kompensiert. Ziel von Güterbahnen muss deshalb sein, sich entsprechend der jeweiligen Kernkompetenzen auf bestimmte Geschäftsfelder zu fokussieren und schlanke, überschaubare Einheiten zu schaffen. Vor diesem Hintergrund sind auch die Möglichkeiten strategischer Allianzen differenziert zu betrachten.

Komplexität und Mindestumfang der Leistungen als Segmentierungskriterien

Die Kernkompetenzen lassen sich anhand möglicher Bahnprodukte analysieren, die hier hinsichtlich der Komplexität und des Mindestumfangs der Leistungen unterschieden werden (vgl. *Grafik 1*). Unterhalb des *Mindestumfangs* sind die Kosten zu hoch und können mit einem höheren Volumen durch die Realisierung von Grössenvorteilen gesenkt werden. Dieses Mindestvolumen steigt aufgrund hoher sprungfixer Kosten (Loks, Lokführer, Wagen usw.) in Form von Intervallen an und hängt sehr von dem angebotenen Bahnprodukt ab. Das zweite Kriterium *Komplexität* charakterisiert die Vielschichtigkeit

einer Leistung. Hier geht es um die notwendigen Fähigkeiten des Unternehmens, auf eine Vielzahl spezifischer Anforderungen zu reagieren und mit einer grossen Zahl von Entscheidungsvariablen umgehen zu können.

Bahnprodukte und Kernkompetenzen

Während die Grössenvorteile von Güterbahnen regelmässig überschätzt werden, findet die Komplexität eine viel zu geringe Berücksichtigung. Ab einem bestimmten Punkt kehren sich die Grössenvorteile durch Stückkostendegression und Einkaufsvorteile in Komplexitätsnachteile um, da zu deren Bewältigung ein immer grösserer Overhead benötigt wird.

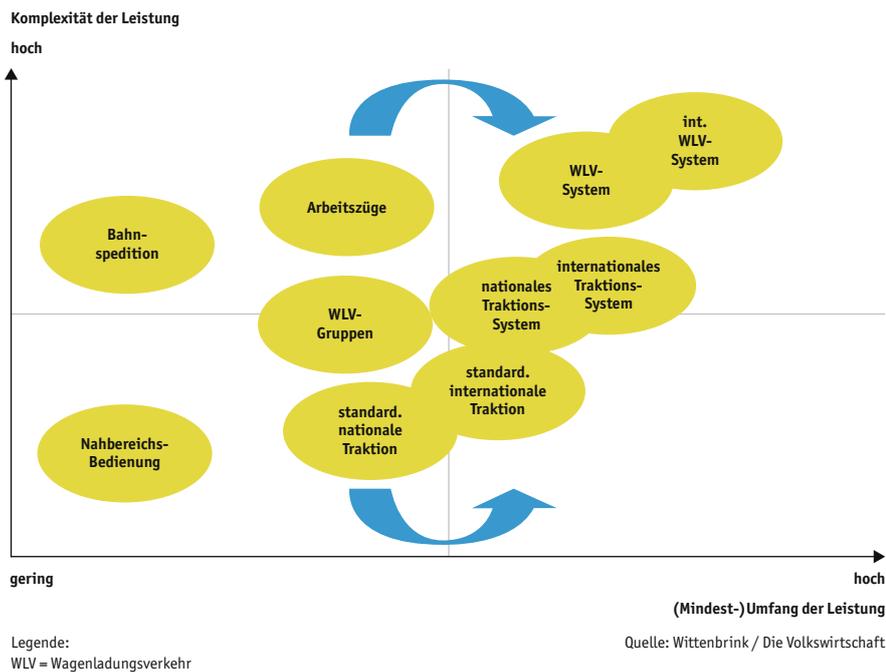
Die Nahbereichsbedienung einzelner Regionen oder das Fahren sogenannter Arbeitszüge für den Bahnbau ist nur mit einer geringen Komplexität verbunden. Es sind weder umfassende IT-gestützte Dispositionen noch komplexe Auftragsabwicklungssysteme notwendig. Die jeweiligen Betriebsdisponenten nutzen einfache Systeme und wissen, wo die Lok steht und einen neuen Auftrag benötigt. Hier haben kleine Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) Wettbewerbsvor-



Prof. Dr. Paul Wittenbrink
Professor für Transport und Logistik, Duale Hochschule Baden-Württemberg), Lörrach
wittenbrink@ba-loerrach.de

Grafik 1

Komplexität und Umfang der Leistung bei unterschiedlichen Basisprodukten



teile, da sie es zumeist verstehen, mit einer schlanken Organisation schnell, flexibel und manchmal unkonventionell zu reagieren und dadurch Komplexität zu reduzieren. Die ehemaligen Staatsbahnen tun sich aufgrund ihrer eher regelorientierten Organisation und ihrer auf Komplexitätsbewältigung ausgerichteten Kostenstrukturen zum Teil schwer, wettbewerbsfähig zu sein.

Mit zunehmender geografischer Ausdehnung und dem Angebot von ganzen nationalen und internationalen Systemen steigt nicht nur der Bedarf an Loks, Waggons und Personal. Auch der Koordinationsaufwand steigt erheblich, da in der Regel eine Leitzentrale für die europaweite Disposition von Loks und Waggons, ein zentrales Kunden-Service-Zentrum notwendig ist und es eine Vielzahl landesspezifischer technischer und organisatorischer Anforderungen zu berücksichtigten gilt. Hier ist die Fähigkeit gefragt, komplexe Systeme zu steuern – die Kernkompetenz grosser Bahngesellschaften. Diese Kompetenz wird jedoch zumeist durch einen höheren Overhead-Anteil erkaufte, da die gesamte Organisation auf das Steuern komplexer Systeme ausgerichtet ist, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit bei einfachen Traktionsleistungen sinkt.

Bildung eigenständiger Geschäftsfelder, um Komplexität zu reduzieren

Um zu vermeiden, in die Komplexitäts- und damit Overhead-Falle zu geraten, bietet sich die klare Fokussierung der einzelnen

Güterbahnen auf einzelne Geschäftsfelder an. Diese können entweder als eigenständige Unternehmen oder als selbstständige Einheiten in einem Güterbahnkonzern agieren. Wichtig ist, dass jedes Geschäftsfeld für sich überlebensfähig ist und Gewinne erwirtschaftet, denn in Zeiten des Wettbewerbs wird jegliche Quersubventionierung vom Markt sanktioniert.

Wie Grafik 2 zeigt, sind die Anforderungen an die Geschäftsfelder sehr unterschiedlich. So erfordert etwa das Geschäftsfeld regionale Produktion/Arbeitszüge ein Höchstmass an Produktionsflexibilität mit multifunktional einsetzbaren Mitarbeitenden. Demgegenüber ist das Geschäftsfeld Traktion auf die Produktion von Ganzzügen bzw. Zuggruppen in einem wettbewerbsintensiven und preissensiblen Markt ausgerichtet. Mehrheitlich produktionsorientierte Mitarbeitende haben hier das Ziel, mit einem sehr geringen Overhead und hoher Ressourcenproduktivität eine sehr kostengünstige und schlanke Traktion zu realisieren. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn auch die Qualität stimmt, da schlechte Qualität unmittelbar zu höherem Ressourcenverbrauch führt.

Neues Geschäftsfeld WLV-Operator/ Bahnspedition

Eine Besonderheit stellt das Geschäftsfeld Operateur/Bahnspedition dar, welches nicht über eigene Bahnproduktion verfügt, sondern die Leistungen bei anderen Geschäftsbereichen einkauft. Eingekauft werden auch die Zugbildungsaufgaben, etwa bei der regionalen Produktion bzw. bei den Infrastrukturunternehmen. Wie bereits heute in der Schweiz umgesetzt, werden die Zugbildungsanlagen, wie Rangierbahnhöfe, von den Infrastrukturunternehmen vorgehalten und betrieben. Das Geschäftsmodell WLV-Operateur setzt an die Erfolgsgeschichte der Operateure im kombinierten Verkehr (KV) in Europa an, 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 würden einzelne EVU, Bahnspeditionen oder Geschäftsfelder innerhalb der Bahnen das Auslastungsrisiko für feste Kapazitäten (Gruppen, Züge) übernehmen und wie die heutigen KV-Operateure alles daran setzen, z.B. durch vertriebliche und preisliche Massnahmen diese Systeme mit Einzelwagen zu füllen, um nicht auf einem Teil der Kapazitäten sitzen zu bleiben.

Grafik 2

Mögliche Geschäftsfelder von Güterbahnen

Regionale Produktion Arbeitszüge	Einfache Traktion	KV-WLV-Operateur Bahnspedition	Netzwerk-Management Zugsysteme
<ul style="list-style-type: none"> - regionale Produktion Arbeits-(Bahnbau)/ Sonderzüge - sehr hohe Markt- und Produktionsflexibilität - regionales Know-how - einfache, schlanke Produktion, Disposition/ Administration - multifunktionale Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> - schlanke Traktion von Ganzzügen - standardisierte Leistung - industrielle Produktion - geringe Komplexität - hohe Ressourcenproduktivität (Lok-/Wagenumläufe) - kaum Overhead, sehr schlanke Einheit(en) - eher produktionsorientierte Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> - Operateur (KV/WLV) - Vertriebsorganisation - Einkauf Bahnleistungen für Kunden - Bündelung zu Zügen und Gesamtpaketen (Auslastungsrisiko) - Angebot Wagen und bahnologistische Leistungen - Branchen-Know-how - umfangreicher Kundenservice - eher vertriebsorientierte Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> - Betrieb/Vertrieb von Traktionssystemen für KV- und WLV-Operateure - Ausrichtung am Netzoptimum und Qualität - schlanke Organisation, kaum Overhead
<p>Asset-Dienstleister (Angebot von Personal, Loks, Wagen usw. zu Marktpreisen)</p>			

Legende:
 KV = Kombiniertes Verkehr
 LKV = Wagenladungsverkehr

Quelle: Wittenbrink / Die Volkswirtschaft

Stärker zugbezogene Verantwortung erhöht die Effizienz

Dieses System erhöht die Transparenz und den Anreiz, den Zug zu füllen, erheblich, da nicht nur eine netzbezogene, sondern auch eine zugbezogene Verantwortung existiert. Schon heute sind viele Speditionen und einige Privatbahnen erfolgreich dabei, ganze Züge zu kaufen, das Auslastungsrisiko zu übernehmen und die einzelnen Wagen zu vermarkten. Nachdem die ehemaligen Staatsbahnen den KV-Operateuren bereits das Feld überlassen haben, stellt sich die Frage, ob die Entwicklung auch beim WLV an ihnen vorbegeht.

Neben der Bündelungsfunktion werden den Kunden Tragwagen, Waggons und bahnahe Logistikleistungen angeboten. Das Geschäftsfeld ist sehr service- und kundenorientiert und bietet auch ausserhalb des Produktionsgebietes der anderen Geschäftsfelder Bahnspeditionsleistungen an, wie etwa Bahntransporte nach Osteuropa.

Während der Geschäftsbereich Traktion einzelne Züge fährt, steuert das Netzwerkmanagement ganze Zugsysteme, so etwa für die WLV- und KV-Operateure oder Einzelwagensysteme. Die dafür notwendigen Ganzzüge werden bei der Traktion eingekauft. Abgerundet wird das System durch Asset-Management-Unternehmen, bei denen Loks und Wagen vorgehalten und instand gesetzt werden, um sie an die EVU zu vermieten.

Wo können strategische Allianzen Vorteile bringen?

Aufbauend auf der Argumentation, dass ab einem bestimmten Punkt die Grössenvorteile durch Komplexitätsnachteile kompensiert werden, stellt sich die Frage, ob und unter welchen Bedingungen strategische Allianzen für die Güterbahnen Sinn machen können. Unter einer strategischer Allianz wird hier eine längerfristige, formalisierte Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen verstanden, um gemeinsam Strategien zu verfolgen und die Wettbewerbsposition zu verbessern.

Im Folgenden wird angenommen, dass die Güterbahnen sich schon in der oben beschriebenen Form nach Geschäftsfeldern organisiert bzw. fokussiert haben. Natürlich wäre es auch möglich, die Optionen für strategische Allianzen auf Basis der heutigen Organisationsformen zu prüfen. So sind z.B. die ehemaligen Staatsbahnen DB AG und die SNCF als Allrounder organisiert, die jeweils die gesamte Palette der Bahnprodukte anbieten. Hingegen hat die SBB Cargo zwei Geschäftsbereiche Schweiz und International gebildet, die für sich wiederum Allrounder in der Schweiz bzw. auf der Nord-Süd-Achse sind. In allen Fällen stehen diese Unternehmen jedoch im Wettbewerb zu kleinen und schlanken EVU, die sich auf einzelne Geschäftsfelder fokussiert haben und dort in der Regel kostengünstiger produzieren können. Insofern sollte es Ziel der etablierten Bahnen sein, durch eine Fokussierung in Geschäftsfelder diese Kostenvorteile zu nutzen und gleichzeitig ihre Fähigkeit, komplexe Systeme zu steuern, zu bewahren.

Strategische Allianzen bei der regionalen Produktion

Beim Geschäftsfeld regionale Produktion sind ein umfangreiches regionales Markt-Know-how, ausgeprägte Kundenbeziehungen und ein Höchstmass an Produktionsflexibilität notwendig. Da in der Region mit zunehmender Bündelung von Verkehren Effizienzvorteile generiert werden können, wird es sich in den meisten Regionen kaum lohnen, Parallelorganisationen von Wettbewerbern aufzubauen. So ist etwa die SBB Cargo in Deutschland nur an bestimmten Knotenpunkten mit regionalen Produktionsteams tätig; ebenso verhält sich die DB Schenker in der Schweiz. Aus diesem Grunde existiert seit Jahrzehnten der Kooperationsverkehr zwischen den Unternehmen, bei dem die Bahnen im sogenannten Wechselverkehr kooperieren, indem sie sich der jeweiligen regionalen Produktion der anderen Bahn be-

dienen und dafür einen definierten Anteil der Fracht zahlen. Eine strategische Allianz liegt jedoch hier nicht vor, da die Kooperation nicht langfristig ausgerichtet ist und nur so lange gilt, bis eine eigene Alternative aufgebaut wurde. Hinzu kommt, dass beim Kooperationsverkehr zwischen den europäischen Bahnen zwar alle zuständig, jedoch keine Bahn wirklich verantwortlich ist. Entsprechend schlecht ist zumeist die Qualität.

Heutige Kooperationsverkehre sind keine strategischen Allianzen

Eine strategische Allianz liegt vor, wenn sich die Bahnen im Sinne einer wirklichen Partnerschaft langfristig sowie auf Basis gemeinsam definierter Produkte und Qualitätsgarantien binden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass verschiedene regionale EVU im Sinne einer strategischen Allianz zusammenarbeiten, um gemeinsam Synergien zu nutzen und über gemeinsame Produkte Märkte zu erschliessen. Ein derartiges Vorgehen würde es natürlich auch den Operateuren/Bahnspeditionen wesentlich erleichtern, regionsübergreifende und internationale Produkte und Systeme zu entwickeln.

Derartige strategische Allianzen müssen sich nicht nur auf die jeweiligen Heimatländer beschränken. Aufgrund der in der Vergangenheit in keiner Weise marktgerechten Qualität von Eisenbahnleistungen in Italien haben z.B. sowohl die SBB als auch die DB eigene Produktionsgesellschaften in Italien aufgebaut. Dabei sind die Produktionskosten für die «letzten Meilen» um ein Vielfaches höher als bei der Ferntraktion. Es besteht Grund zu der Annahme, dass hier zumindest eine strategische Allianz mehrerer Bahnen erhebliche Synergie-, Zeit-, Risiko- und Flexibilitätsvorteile mit sich bringen würde. Es sei an dieser Stelle jedoch betont, dass sich eine derartige strategische Allianz ausdrücklich nicht nur auf die Option einer Zusammenarbeit von DB und SBB beschränken muss. Hier sind auch vielfältige andere Konstellationen zwischen EVU denkbar. Das gilt für Deutschland, Italien, die Schweiz und für Frankreich.

Strategische Allianzen bei der Traktion

Das Geschäftsfeld Traktion, das dem heutigen Geschäftsmodell der BLS sehr nahe kommt, kann nur bis zu dem Punkt Synergien nutzen, bei dem zusätzliche Züge Produktionskostenvorteile mit sich bringen. Es ist anzunehmen, dass die Hauptplayer auf der Nord-Süd-Achse diese kritische Unternehmensgrösse bereits erreicht haben. Insofern würde eine enge strategische Allianz

zwischen den Bahnen kaum Kostenvorteile mit sich bringen. Dies trifft auch für die Operateure/Bahnspeditionen und das Netzwerkmanagement zu, da auch hier schon in vielen Fällen die kritische Masse erreicht wurde.

Kartellrechtliche Restriktionen

Im Gegensatz zur Kostenoptimierung würde eine enge Zusammenarbeit im Vertrieb bei derartigen EVU zu einer verminderten Wettbewerbsintensität und einem in der Folge höheren Preisniveau führen. Der Wettbewerb hat in den vergangenen Jahren erhebliche Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen induziert. Ein weiteres Absinken der realen Preise würde jedoch die Substanz einiger EVU gefährden, weshalb über neue Kooperationsformen nachzudenken ist. Derartigen Überlegungen stehen aber erhebliche kartellrechtliche Restriktionen gegenüber, da eine enge Zusammenarbeit der Hauptplayer nahezu zwangsläufig zu einer marktbeherrschenden Stellung dieser Unternehmen führen würde. Insofern wäre mindestens eine intensive Kontrolle dieser Allianzen notwendig. Dabei sollte jedoch der existierende intensive intermodale Wettbewerb zum LKW nicht unberücksichtigt bleiben. Für kleine Bahnen bestehen hier weitaus grössere Freiheitsgrade und Synergiepotenziale. Ebenso könnten EVU, die bisher auf den Korridoren nicht tätig sind, durch eine strategische Allianz sehr schnell eine Markterweiterung realisieren.

Fazit

Strategische Allianzen werden sowohl zwischen gleichartigen als auch zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern entstehen. Bei der zweiten Gruppe werden zum Beispiel die Netzwerkdienstleister strategische Allianzen mit Traktionsanbietern eingehen. Die heutige strategische Allianz DB Schenker/BLS geht in diese Richtung. Ebenso werden sich die Operateure/Bahnspeditionen im Rahmen strategischer Allianzen geeignete Subunternehmer für die Traktion oder die regionale Produktion suchen. Durch die organisatorische Trennung bzw. rechtliche Vesselbstständigkeit der Geschäftseinheiten bzw. der Bildung entsprechender eigenständiger und unabhängiger Unternehmen am Markt bestünde eine wettbewerbsfördernde Auswahl. Voraussetzung ist jedoch, dass der Zugang insbesondere zu den Produktionsressourcen diskriminierungsfrei möglich wäre, wodurch die oben beschriebenen kartellrechtlichen Bedenken bei strategischen Allianzen etwas reduziert würden und sich neue effiziente Marktconstellationen ergeben könnten.

Kasten 1

Quellen

- Porter, Michael E. (2004), Wie die Kräfte des Wettbewerbs Strategien beeinflussen, in: Harvard Business Manager, Köpfe, Konzepte, Klassiker, Nr. 10/2004, S. 49–61.
- Dillerup, Ralf, Stoi, Roman (2006), Unternehmensführung, München.
- Wittenbrink, Paul (2007a), Strategische und organisatorische Optionen für Güterbahnen, in: Internationales Verkehrswesen, 11/2007, S. 512–519.
- Wittenbrink, Paul (2007b), Wo steht der Wettbewerb in der Güterbahnbranche?, in: Güterbahnen 4/2007, S. 13–15.
- Wittenbrink, Paul (2008), Aufbruch und Handlungsbedarf, in Güterbahnen, Nr. 1/2008, S. 34–39.
- Wittenbrink, Paul (2008), Verkehrsverlagerung auch im Binnenverkehr – keine einseitige Bevorzugung des Transitverkehrs, in: NZZ, Nr. 233 (6.10.2008), S. 11.