

Besonderheiten und Anpassungsstrategien

Nachdem der Schienengüterverkehr in den letzten Jahren erhebliche Zuwächse realisieren konnte, verliert dieser aktuell aufgrund der hohen Bedeutung des Aussenhandels und der Grundstoffindustrie für die Schiene überproportional an Aufkommen. Unabhängig von der derzeitigen Krise existieren im Schienengüterverkehrsmarkt strukturelle Besonderheiten.



Eine hohe Fixkostenintensität, mit der die Auslastung der Systeme der entscheidende Erfolgsfaktor wird, führt in Verbindung mit einer ausgeprägten A-Kundenstruktur zu einer hohen Verhandlungsmacht der Kunden. Verstärkt wird dieser Effekt durch die einfache Auswechselbarkeit der Anbieter insbesondere bei einfachen Traktionsleistungen.

Lieferanten

Heute existiert ein funktionierender Markt 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 Organisationen und Strukturen aufgebaut. Dabei war das Risiko ungleich verteilt: Während die Eisenbahn-Verkehrsunternehmen (EVU) im intensiven Wettbewerb stehen und der Gefahr ausgesetzt sind, im Rahmen von Ausschreibungen Aufträge in dem fixkostenintensiven Geschäft zu verlieren, haben die Zulieferer und Dienstleister nicht selten

auch bei einem Wechsel der Güterbahn die Aufträge behalten, da auch das «neue» EVU wiederum Personal und Assets benötigte. 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.

Intermodaler Wettbewerb

Die Güterbahnbranche ist durch einen intensiven intermodalen Wettbewerb mit dem Strassengüterverkehr gekennzeichnet. Während sich aufgrund der Überkapazitäten im Markt die Lastwagenpreise zurzeit im freien Fall befinden, ist die Schiene weit weniger in der Lage, preislich flexibel am Markt zu reagieren. Dabei kann die Schiene in normalen konjunkturellen Zeiten durchaus wettbewerbsfähig sein und an das Preisniveau der Strasse herankommen.

Kaum nachvollziehbar ist, wenn eine im Auftrag der Alpen-Initiative erstellte Studie davon spricht, dass die Schiene gegenüber der Strasse Preisvorteile von mehr als 70 % hat. Dabei begründen die Autoren die aktu-

elle Marktentwicklung damit, dass nicht der Transportpreis sondern die Transportzeit Markt entscheidend sei. Abgesehen davon, dass die Studie mit erheblichen methodischen Mängeln behaftet ist, widersprechen sowohl jegliche Markterfahrungen als auch der aktuelle dramatische Preiswettbewerb im Transportmarkt diesen Annahmen eindeutig.

Neue Wettbewerber

Durch den funktionierenden Zuliefermarkt sind die ressourcenbezogenen Markteintrittsbarrieren erheblich gesunken. Etablierte Anbieter, insbesondere die ehemaligen Staatsbahnen, können hingegen in der Regel Einkaufs-, Fixkostendegressions- und Lernkurveneffekte realisieren, die jedoch mit zunehmender Grösse durch steigende Komplexitätskosten teilweise kompensiert werden.

Wesentliche Markteintrittsbarrieren liegen in den finanzbezogenen Faktoren. Aufgrund der hohen Fixkosten und der entsprechenden Asset-Lastigkeit des Eisenbahnbetriebs

haben die EVU ein enormes Auslastungsrisiko in Bezug auf die eigenen Ressourcen. Aufgrund der Langlebigkeit von Loks und Waggons sind zudem langfristige Investitionsentscheidungen in einem dynamischen Marktumfeld zu treffen. Das Eingehen dieser Investitionsrisiken ist dann akzeptabel, wenn das erhöhte Risiko durch eine entsprechende Kapitalrendite abgegolten wird. Dies ist jedoch im Schienengüterverkehr nicht der Fall: Nicht erst seit der Finanzkrise schaffen es die meisten EVU gerade einmal, den Kapitaldienst zu finanzieren. Aktuell werden viele EVU erhebliche Verluste realisieren.

Marktaustrittsbarrieren

Es bestehen auch Marktaustrittsbarrieren. Diese bestehen infolge hoher Fixkosten zunächst für den Grossteil der Anbieter, da ein Marktaustritt mit hohen Remanenzkosten verbunden ist, was eine Tendenz zum intensiven Preiskampf beinhaltet. Eine besondere Situation liegt bei den ehemaligen Staatsbahnen vor, bei denen notwendige Restrukturierungen und Angebotsanpassungen immer auch politisch flankiert werden. Zudem besteht bei diesen Unternehmen eine latente Gefahr zu unökonomischem Verhalten, beispielsweise durch deren Preis- und Investitionspolitik, da fraglich ist, ob die Unternehmen faktisch wirklich konkursfähig sind. Insofern sollte mittelfristig geprüft werden, ob eine stärkere Privatisierung sinnvoll ist.

Ohne Wettbewerb kein verbessertes Preis-Leistungs-Verhältnis

Insgesamt zeigt sich, dass es sich bei den (neuen) Wettbewerbern weniger um Newcomer als vielmehr um bisherige EVU handelt, die eine geografische Ausdehnung ihrer Bahnaktivitäten vorgenommen haben. Diese Unternehmen führen jedoch einen intensiven Wettbewerb untereinander, ohne den es kein verbessertes Preis-Leistungs-Verhältnis mit durchgehenden internationalen Traktionskonzepten, mit verbesserter Qualität und sinkenden Realpreisen gegeben hätte. Dieser Wettbewerb muss weitergehen, die Intensität hat jedoch ein Ausmass erreicht, bei denen infolge zu erwartender Marktvereinigungen die Gefahr einer erneuten Monopolisierung besteht. Insofern ist das Marktgeschehen aufmerksam zu beobachten.

Anpassungsstrategie Fokussierung

Ohne an dieser Stelle im Detail auf mögliche Anpassungsstrategien eingehen zu können, bieten sich aus Sicht der EVU zum Beispiel folgende Hauptansatzpunkte an: 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.

Reduzierung der Komplexität

Der Eisenbahnbetrieb ist mit einer hohen Komplexität verbunden. Insbesondere mit zunehmender geografischer Ausdehnung und dem Angebot von ganzen nationalen und internationalen Systemen steigt der Koordinationsaufwand erheblich. Dieser zunehmenden Komplexität lässt sich zum einen durch eine entsprechende Organisation begegnen, was jedoch zwangsläufig mit hohen Overheadkosten verbunden ist. Dabei neigen viele Eisenbahnen nicht dazu, komplexe Sachverhalte zu vereinfachen – das Gegenteil ist zumeist der Fall. Eine Alternative dazu ist die klare Fokussierung der einzelnen Güterbahnen auf einzelne Geschäftsfelder, entweder als eigenständige Unternehmen oder als selbständige Einheiten in einem Güterbahnkonzern mit marktfähigen Overheadanteilen. Wichtig ist, dass jedes Geschäftsfeld für sich überlebensfähig ist und Gewinne erwirtschaftet, denn in Zeiten des Wettbewerbs wird jegliche Quersubventionierung vom Markt sanktioniert.

Reduzierung der Asset-Lastigkeit und der Fertigungstiefe

Inbesondere die ehemaligen Staatsbahnen neigen dazu, mit einer sehr hohen Fertigungstiefe und mit weitgehend eigenen Ressourcen (z. B. Loks, Wagen) zu produzieren, wodurch ein erhebliches Auslastungsrisiko resultiert. Daher sollte vielmehr angestrebt werden, möglichst die Grundlast mit eigenen Ressourcen zu produzieren und die Spitzenlast zuzukaufen, was von erfolgreichen Speditionen seit Jahrzehnten praktiziert wird.

Kontinuierliche Verbesserung und Effizienzsteigerung

Gerade in Zeiten zurückgehender Transportvolumina drücken die Fix- und Gemeinkosten erheblich auf das Ergebnis, sodass die Effizienz der Prozesse wesentlich gesteigert werden muss. Grundvoraussetzung hierfür ist eine systematische Abgrenzung und Priorisierung der Prozesse. Dabei ist jeder definierte Prozess daraufhin zu prüfen, ob es sich um notwendige Nutz- und Stützleistungen handelt, also Leistungen, die zur Wertschöpfung beitragen, oder um Blind- und Fehlleistungen, die überflüssig sind, aber «gerne» erbracht werden. Insofern kommen im Sinn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses immer wieder alle Leistungen im Unternehmen, insbesondere der meist zu aufwändige Overhead, auf den Prüfstand.

Aufbau und Ausbau des Controlling

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. Darüber hinaus ist eine systematische Verbindung zwischen der Vorkalkulation und der Nachkalkulation unabdingbar.

Bahnspedition und Kooperationen gewinnen an Bedeutung

Kooperationen können einerseits auf derselben Wertschöpfungsebene bestehen, indem beispielsweise 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.

Daneben bietet es sich an, die Zusammenarbeit mit Speditionen und Logistikunternehmen zu intensivieren, was insbesondere für den Vertrieb und die dem Transport vor- und nachgelagerten Prozesse erhebliche Vorteile bringen kann. Auch sind die Leistungen von Bahnspeditionen und EVU so unterschiedlich, dass es zumeist nur die Komplexität erhöht, diese in einer Organisation zu erbringen. Insofern ist eine Trennung sinnvoll. Werden jedoch wesentliche Vertriebsaktivitäten und Wertschöpfungsstufen aus der Hand gegeben, bedarf es einer entsprechenden Absicherung, was einige EVU dazu bewegt hat, eigene Bahnspeditionen zu gründen bzw. sich an solchen Speditionen zu beteiligen.

Schiene für die Zukunft notwendig

Sowohl die aktuelle konjunkturelle Lage als auch die strukturellen Besonderheiten stellen die Güterbahnen vor gewaltige Herausforderungen. In der Folge sind von den EVU gewaltige Anstrengungen notwendig, und es wird eine weitere Marktberreinigung geben. Die richtig aufgestellten Schienenverkehrsunternehmen werden jedoch gestärkt aus der Krise hervorgehen und für die Zukunft gewappnet sein, die angesichts steigender Verkehrs- und Umweltprobleme ohne den Schienengüterverkehr kaum denkbar ist. ☞

Info: Prof. Dr. Paul Wittenbrink, Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach, Studiengang Transport und Logistik, Hangstrasse 46-50 D-79539 Lörrach, Tel. +49 (0) 178 78 55 45 4 wittenbrink@dhw-loerrach.de Literatur- und Quellenverweise bei der Redaktion erhältlich: mediakom@bluewin.ch