

ARBEITSKREISE

Kooperative Schienengüterverkehrskonzepte

Strategien, Konzepte, Handlungsempfehlungen

Hanspeter Stabenau, Kai Hoffmann

in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	3
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	4
ARBEITSKREISMITGLIEDER:.....	5
AUFGABENSTELLUNG FÜR DEN ARBEITSKREIS.....	6
1. AUSGANGSSITUATION – DER SCHIENENGÜTERVERKEHR IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN VERKEHRSPOLITISCHEN RAHMENBEDINGUNGEN UND MARKTENTWICKLUNG.....	7
1.1 DIE BAHNREFORM	8
1.2 ENTWICKLUNG IM SCHIENENGÜTERVERKEHR – DER WEG VON ABGESCHOTTETEN STAATSMONOPOLEN ZUM EUROPAAWEITEN POLYPOLISMUS HAT BEGONNEN	9
2. HANDLUNGSFELDER UND MAßNAHMEN ZUR STÄRKUNG DES SCHIENENGÜTERVERKEHRS	14
2.1 „SCHIENENGÜTERVERKEHR MUSS MAN WOLLEN“ – DIE SCHIENE LÄSST SICH BEI GEEIGNETEN ORGANISATIONS- UND VERMARKTUNGSFORMEN AUCH IN HOCHKOMPLEXE LOGISTIKNETZE INTEGRIEREN.	14
2.2 ES GILT, DIE SYSTEMSTÄRKEN DES SCHIENENWEGES ZU ENTWICKELN	16
3. VERTIKALE KOOPERATIONEN - DIE BEDEUTUNG INNOVATIVER LOGISTIKPARTNERSCHAFTEN FÜR DEN SCHIENENGÜTERVERKEHR.....	18
3.1 DIE ÜBERWINDUNG TRADIERTER BARRIEREN ALS LOGISTIK-PERSPEKTIVE.....	19
3.2 DER SCHIENENGÜTERVERKEHR BRAUCHT VIELFÄLTIGE, INNOVATIVE ORGANISATIONSFORMEN - KOOPERATIONEN ZUR REALISIERUNG UND VERMARKTUNG NEUER ZUGANGEBOTE.....	21
4. HORIZONTALE KOOPERATIONEN – WACHSTUMSMOTOR FÜR DEN SCHIENENGÜTERVERKEHR.....	26
4.1 VORAUSSETZUNGEN UND GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN HORIZONTALER KOOPERATIONEN.....	26
4.2. KOOPERATION ZWISCHEN INTERNATIONALEN UND NATIONALEN NETZBETREIBERN ...	27
4.3 LOKOMOTIVEN ALS KOOPERATIONSFELD	28
4.3 WAGGONS ALS KOOPERATIONSFELD.....	30
4.4 KOOPERATIONSFELD PERSONAL	33

4.5 KOOPERATIONSFELD OPERATIVES GESCHÄFT	35
4.6 DIE GEMEINSAME DURCHFÜHRUNG VON VERKEHREN ALS KOOPERATIONSFELD.....	36
4.7 DER GRENZÜBERSCHREITENDE VERKEHR ALS KOOPERATIONSFELD.....	36
4.8 KOOPERATIONSFELD FINANZIERUNG VON ROLLENDEM MATERIAL AM BEISPIEL VON LOKOMOTIVEN – GEMEINSAME RESTWERT ERMITTLUNG.....	38
4.9 KOOPERATIONSFELD INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSSYSTEME	39
5. DIE NEUE DYNAMIK IM SCHIENENGÜTERVERKEHR –HANDLUNGSEM- PFEHLUNGEN FÜR VERKEHRSPOLITIK, INFRASTRUKTURBETREIBER, VERLADER, LOGISTIKDIENSTLEISTER UND EISENBAHNVERKEHRSUNTERNEHMEN	42
5.1 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE VERKEHRSPOLITIK	42
5.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE INFRASTRUKTURBETREIBER.....	43
5.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR VERLADER.....	44
5.4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR LOGISTIKDIENSTLEISTER	44
5.5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EISENBAHNVERKEHRSUNTERNEHMEN	44
6. FAZIT UND AUSBLICK	45
LITERATURVERZEICHNIS.....	46
INTERESSANTE LINKS:	47

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Anzahl der trassen-anmeldenden EVU bei der DB Netz
- Abb. 2: Bestandsentwicklung an Eisenbahn-Güterwagen in Europa
- Abb. 3: Schematischer Aufbau einer internetbasierten Kooperationsplattform

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BMVBW	Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen
bzw.	beziehungsweise
EBA	Eisenbahnbundesamt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	etcetera
evtl.	eventuell
EVU	Eisenbahnverkehrsunternehmen
ggf.	gegebenenfalls
i.S.	im Sinne
IM	Infrastruktur Manager/Management)
KEP	Kurier-, Express und Postdienstleistungen
KIN	Kundenbetreuer im Nahverkehr
km	Kilometer
KV	Kombinierter (Ladungs-) Verkehr
LDL	Logistikdienstleister
LKW	Lastkraftwagen
Lok	Lokomotive
max.	maximal
NE-(Bahn)	Nicht bundeseigene Bahn
OBL	Oberbetriebsleiter
PKW	Personenkraftwagen
RNE	Rail Net Europe
TSI	Technical Specification Interoperability
UIC	Internationaler Eisenbahnverband
z.T.	zum Teil

Arbeitskreismitglieder:

Dieser Arbeitskreisbericht konnte nur entstehen, weil die im Folgenden aufgeführten Mitglieder neben ihrem persönlichen Know-how auch immer wieder aktuelle Informationen aus ihren Unternehmen/Institutionen und des Umfeldes aktiv in die gemeinsame Arbeit eingebracht haben.

Hartmut Gasser, TX Logistik AG, Bad Honnef,

Dr. Bernhard Heizmann, MEV Eisenbahn Verkehrsgesellschaft mbH, Mannheim,

Kai Hoffmann, Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V., Bremen, Deutsche Gesellschaft für Logistik (DGfL) mbH, Bremen,

Claus Kandels, DB Netz AG, Frankfurt,

Dr. Joachim Koch, TranscareAG, Wiesbaden,

Andreas Krüger, Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Berlin,

Olaf Krüger, Ferroviasset GmbH, Berlin,

Eckhart Kuhla, EKonsult, Gilching,

Georg Lennarz, Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) e.V., Köln,

Dr. Hans-Joachim Lucke, CSC Ploenzke AG, Kompetenzzentrum Logistik Dresden,

Christian Messerschmidt, UPS Transport GmbH, Neuss,

Dr.-Ing. E. h. Wilhelm Pällmann, Kommission für Verkehrsinfrastrukturfinanzierung, Frankfurt,

Matthias Raith, rail4chem Eisenbahnverkehrsgesellschaft mbH,

Dr. Hanspeter Stabenau, Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.,

Wilhelm Topp, ABX Logistics GmbH, Duisburg

Aufgabenstellung für den Arbeitskreis

Wenn Logistik als Innovationsmanagement für die Wirtschaft zukünftig weiterhin entscheidende Wachstumsimpulse generieren soll, dann muss nicht nur die Mikrologistik sondern auch die Makrologistik zur Steigerung der Produktivität für die Gesamtwirtschaft einen entscheidenden Anteil beisteuern. Schon heute sind an wichtigen Verkehrsknotenpunkten die Verkehrswege qualitativ und quantitativ nur noch eingeschränkt in der Lage, den notwendigen Beitrag zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und damit der Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft zu leisten. Vor dem Hintergrund der prognostizierten Wachstumsdaten im Personen- und Güterverkehr wird die Verkehrsinfrastruktur zu einem Engpassfaktor.

Dem Problem der prognostizierten Verdopplung allein des Güterverkehrs mit einer annähernden Verdopplung der Infrastruktur genügen zu wollen ist volkswirtschaftlich nicht leistbar und ökologisch gesehen inakzeptabel. Eine Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Anstieg der Güterverkehrsnachfrage ist ebenfalls nicht realisierbar. Die Abwendung des Verkehrsinfarktes auf der Straße bedarf einer erheblichen Steigerung der Effizienz der anderen Verkehrsträger sowie eines massiven Anstiegs der Vernetzung (Intermodalität). Hierbei ist der Schiene das größte Wachstumspotenzial zu bescheinigen. Diesem Potenzial standen allerdings die über einen Zeitraum von über 100 Jahren gewachsenen Strukturen wie abgeschottete Ländermärkte, nicht vorhandene Systeminteroperabilitäten und nicht vorhandener bzw. nur schwach ausgeprägter Wettbewerb durch die Monopolstellungen der Staatsbahnen entgegen. Moderne Logistik-Konzepte und die Schiene galten lange Jahre als unvereinbar.

Dies führte zu der landläufigen Meinung, dass der Verkehrsträger Schiene nur für zeitunkritische Massengüter auf überlangen Relationen geeignet sei und dass eine Bündelung im Vor- und eine Dekonsolidierung im Nachlauf nicht realisierbar sei.

Bereits im Jahr 1998 hat die Bundesvereinigung Logistik unter dem Namen „Intermodale Verkehre in logistischen Prozessketten“ einen Arbeitskreis ins Leben gerufen mit der Aufgabe, herauszuarbeiten, ob sich die Schiene in hochkomplexe logistische Prozessketten integrieren lässt. Die Arbeiten führten zu der Erkenntnis, dass dies bei geeigneten Organisations- und Vermarktungsformen durchaus möglich ist, auch wenn zum damaligen Zeitpunkt die Rahmenbedingungen für dieses Ziel sehr schwierig waren.

Um diese Feststellungen empirisch zu untermauern, die Erfolgskriterien zu erarbeiten und Handlungsempfehlungen für die Akteure in Wirtschaft und Politik abzuleiten, beauftragte das BMVBW die Bundesvereinigung Logistik sowie die Deutsche Außenhandels- und Verkehrsakademie (DAV) und das Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) mit der Durchführung eines entsprechenden Gutachtens.¹ Die damals untersuchten Relationen, insbesondere das logistisch anspruchsvolle Netz der Handelsverkehre waren die Wegbereiter einer neuen Entwicklung auf der

¹ Vgl. Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.), Intermodale Verkehre in logistischen Prozessketten, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW), Bremen, 2000

Schiene. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die in der Schiene steckenden Potenziale aufgrund des Marktentwicklungsstatus in Form von Kooperationen weiter erschlossen werden können.

Aus diesem Grund hat der Vorstand der Bundesvereinigung Logistik im Juli 2001 den weiterführenden Arbeitskreis „Kooperative Schienengüterverkehrskonzepte“ berufen, in dem Experten aus Logistik und Schienengüterverkehr gemeinsam die notwendigen Voraussetzungen, Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur kooperativen Erschließung zukunftsorientierter Schienengüterverkehrskonzepte im Rahmen moderner Logistikkonzeptionen erarbeiten sollten.

Seit dem hat sich der Schienengüterverkehrsmarkt positiv entwickelt. So weist das Bundesamt für Güterverkehr für das erste Quartal 2003 einen vorläufigen Zuwachs der Beförderungsmenge um 6,4% gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres auf.² Setzt man diese Größe ins Verhältnis zur temporär leicht abgesunkenen Gesamtbeförderungsmenge in Deutschland, so ergibt sich erstmals seit Jahren wieder ein Anteilsgewinn für die Schiene am Modal Split. An diesem Wachstum haben die Privatbahnen einen kontinuierlich steigenden Anteil, da sie neben der Übernahme von Transporten der ehemaligen Staatsbahn vor allem auch erfolgreich neue Verkehre für die Schiene akquirieren konnten.

Damit sich diese Entwicklung im Schienengüterverkehr, die eng mit den Stichworten Modernisierung, Technologisierung, Liberalisierung und Internationalisierung verknüpft ist, fortsetzen kann, müssen auch weiterhin alle Kräfte gebündelt werden. Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden damit die positiven Entwicklungen im Schienengüterverkehr eine weitere Dynamisierung erfahren.

Wir möchten uns bei allen Mitgliedern des Arbeitskreises für das konstruktive und partnerschaftliche Mitwirken recht herzlich bedanken und würden uns freuen, wenn die gemeinsame Arbeit zur weiterführenden Integration der Schiene in logistische Prozessketten betragen würde.

Bremen, im November 2003



Dr. Hanspeter Stabenau
Arbeitskreisleiter



Kai Hoffmann
Arbeitskreiskoordinator

1. Ausgangssituation – Der Schienengüterverkehr im Spannungsfeld zwischen verkehrspolitischen Rahmenbedingungen und Marktentwicklung

Der Schienengüterverkehr in Deutschland und Europa befindet sich seit einigen Jahren in einem tiefgreifenden Wandel. Die Liberalisierungsbemühungen auf natio-

² Vgl. Bundesamt für Güterverkehr, Marktbeobachtung Güterverkehr, Jahresbericht 2002, Berlin, 2003, S. 25

naler wie auf europäischer Ebene tragen erste Früchte. In dem mit der Liberalisierung im europäischen Kontext am weitesten fortgeschrittenen Deutschland hat sich seit Beginn der Bahnreform ein Markt mit leistungsfähigen Schienengüterverkehrsangeboten für Industrie, Handel und Dienstleistung entwickelt, wenngleich in Teilbereichen nach wie vor rudimentäre Ausprägungen eines jahrzehntelangen Monopols nachwirken.

1.1 Die Bahnreform

Mit der 1994 in Deutschland gesetzlich umgesetzten Bahnreform wurden unter anderem zwei Zielsetzungen verfolgt. Zum einen sollte der in den vergangenen Jahrzehnten sich zunehmend beschleunigte Anteilsverlust der Schiene am modal split sowohl des Güter- wie des Personenverkehrs gestoppt werden, zum anderen sollten die aus der Zusammenführung von Bundes- und Reichsbahn resultierenden wirtschaftlichen Risiken für den Bund gemindert werden.

Zur Zielerreichung wurde ein Paket verabschiedet, welches als zentrales Element die Überführung des Schienenverkehrs in ein neues ordnungspolitisches Umfeld beinhaltete. Die Trennung von politischen bzw. hoheitlichen und unternehmerischen Aufgaben galt dabei als Kernelement. Durch die Befreiung der Bahnen von der bis dahin geltenden Beförderungs- und Tarifpflicht wurde der Güterverkehr zur rein privatwirtschaftlichen Aufgabe. Die zunehmende Netzöffnung war ein weiteres Element, welches über die Liberalisierung zu mehr Wettbewerb auf der Schiene führen sollte. Die Väter der Reform setzten darauf, dass sich Effizienz und Kundennähe innerhalb relativ kurzer Zeit einstellen würden und sich entsprechende Verlagerungseffekte von der Straße auf die Schiene ergeben würden.

Fast zehn Jahre nach Beginn der Bahnreform kann festgestellt werden, dass die ergriffenen Maßnahmen in die richtige Richtung weisen. Bei der Erfolgsbewertung fallen die Urteile durchaus unterschiedlich aus. Die Politik ist mit hohen Zielsetzungen angetreten. Noch im Jahr 2000 wurde eine Verdopplung des Schienengüterverkehrs von der Politik für erreichbar angesehen. Die Effekte im Schienenpersonenverkehr legten wohl eine Übertragbarkeit auf den Schienengüterverkehr nahe. Wer sich dieser Denkweise verbunden fühlt, vergleicht allerdings Äpfel mit Birnen. Die unbestrittenen Erfolge im Personenverkehr basieren auf völlig unterschiedlichen Finanzierungsbedingungen und anderen Planungssicherheiten bzw. -horizonten. Im Schienengüterverkehr liegt die alleinige Erfolgsverantwortung bei den beteiligten Unternehmen. Die Bahnreform muss sich aus diesem Grund einer Erfolgsmessung auch und gerade durch den Güterverkehr unterziehen.

Legt man die Entwicklungszahlen im Schienengüterverkehr im Zeitablauf zugrunde, so fällt die Bilanz zumindest bis zum Jahr 2000 bescheiden aus. Sieht man die Situation allerdings im europäischen Kontext, dann fällt die Bilanz erfreulicher aus. Der deutsche Schienengüterverkehrsmarkt ist der mit Abstand am weitesten liberalisierte Markt in Europa und auch die Zahl von mittlerweile weit mehr als 200 EVU im kann als Indikator für eine positive Entwicklung gesehen werden.

Nimmt man die Entwicklungen der letzten drei Jahre zum Anlass, die Bahnreform zu beurteilen, so kommt man ebenfalls zu einer deutlich positiveren Bewertung, denn zahlreiche Verkehre, insbesondere im Privatbahnbereich signalisieren, dass die Revitalisierung der Schiene deutlich an Fahrt aufgenommen hat.

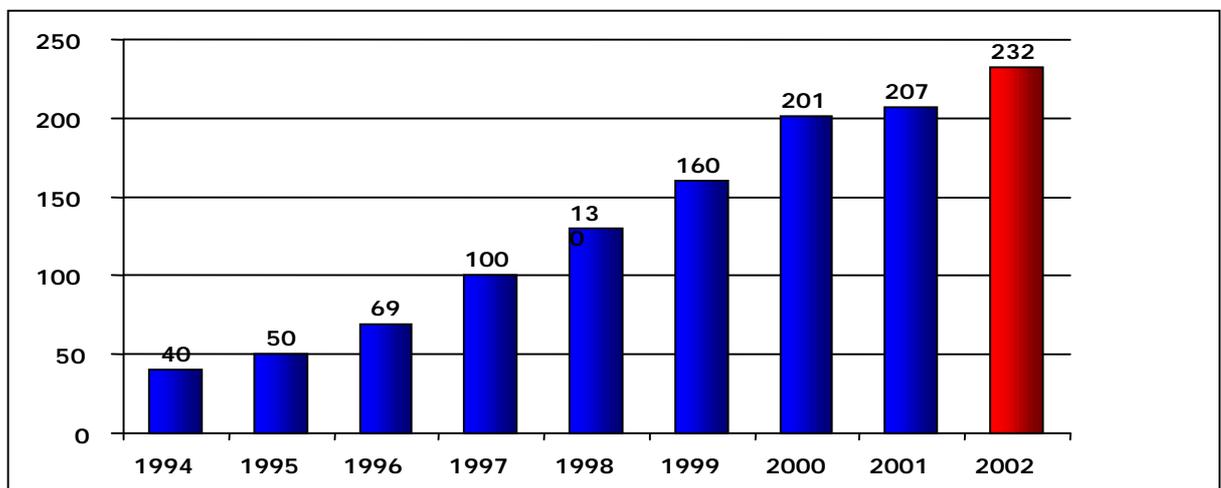


Abbildung 1: Anzahl der trassen-anmeldenden EVU bei der DB Netz (Quelle: DB Netz AG, 2003)

Werden allerdings die noch bestehenden Hemmnisse –national wie international- abgebaut, dann wird sich die positive Entwicklung auf der Schiene deutlich verstärken.

1.2 Entwicklung im Schienengüterverkehr – Der Weg von abgeschotteten Staatsmonopolen zum europaweiten Polypolismus hat begonnen

Mit der Bahnreform wurden die notwendigen Rahmenbedingungen für mehr Wettbewerb und damit für Marktwachstum im Bereich der Schienengüterverkehrsleistungen im wesentlichen geschaffen. Wenn die erwähnte Reaktionsgeschwindigkeit des Marktes jedoch nicht den Erwartungen entsprach, dann erscheint eine Betrachtung der Rahmenbedingungen die der Bahnreform zugrunde lagen, für die Bewertung der Marktentwicklung notwendig.

Bereits im auslaufenden 19. Jahrhundert galt im Schienengüterverkehr das staatliche Wegemonopol. In dieser Rolle als politischer Verkehrsträger haben sich die heute so oft beklagten Interoperabilitätsbarrieren etabliert. In der Folge entwickelte sich der Schienenverkehrsmarkt zu Marktsegmenten, die an den jeweiligen Staatsgrenzen endeten. Schienenverkehr war Staatsangelegenheit und die Richtigkeit dieser Ausrichtung wurde bis in die 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts nur selten in Frage gestellt. Während bei allen Verkehrswegen die Liberalisierung im grenzüberschreitenden Verkehr vorangetrieben wurde, war auf der Schiene, insbesondere im Güterverkehr, meist Schluss. In den abgeschotteten einzelstaatlichen Teilmärkten befanden sich Personen- wie Güterverkehr auf nahezu allen Relationen in den Händen der Staatsbahnen, denen wiederum die notwendigen Innovationsimpulse fehlten.

Im hier zu betrachtenden Güterverkehr konnten Privatbahnen bzw. Bahnen im Besitz der regionalen Gebietskörperschaften meist nur Zubringer- bzw. Verteiler- und Rangiertätigkeiten für die Staatsbahnen übernehmen. Eigene Relationen konnten sie aufgrund der Zugangsbeschränkungen allenfalls im regionalen Umfeld und dann meist auch nur auf eigener Infrastruktur bedienen. Lediglich im Umfeld der See- und Binnenhäfen und in den industriellen Ballungsbereichen spielten die Privatbahnen eine größere Rolle, allerdings endete deren Wirkungsbereich meist ebenfalls an der Eintrittsschwelle zum Hinterland.

Mit der Öffnung der Märkte und den damit einhergehenden Erwartungen durch die Politik waren die meisten dieser Bahnen überfordert. Rein wirtschaftlich gesehen fehlten ihnen die Finanzierungsmöglichkeiten zu einem für die Bedienung überregionaler Relationen notwendigen Größenwachstum. Des Weiteren fehlte ihnen das Personal, das technische Equipment, die notwendige Logistikfähigkeit und nicht zuletzt die entsprechende Vermarktungskompetenz, um sich den Verladern und Speditoren als verlässliche Partner zu präsentieren. Erschwerend in diesem Zusammenhang wirkten sich auch die im Gegensatz zur Straße deutlich längeren Amortisationszeiträume für rollendes Material aus und ein negativ belegtes Image der Schiene in Bezug auf Pünktlichkeit und Kosten. Problematisch war auch das Notfallmanagement, denn durch die nicht vorhandene Netzbildung der Privatbahnen, die häufig mit veraltetem Equipment arbeiten mussten, war ein Transport auf überregionalen Relationen mit einem hohen Risiko verbunden. Nicht zuletzt verminderten oft befriedigend laufende Kooperationen mit der Staatsbahn den Anreiz, sich durch Streckenverkehre in Konkurrenz zum tradierten Partner zu setzen.

Die Wettbewerbsfähigkeit privater EVU differiert auch in den drei Produktsegmenten des Eisenbahn-Güterverkehrs:

Produktsegment	Wettbewerbsfähigkeit
Intermodale Direktzüge zwischen KV-Terminals/Hub	Hoch, unter liberalisierten Bedingungen
Ganzzüge zwischen Gleisanschlüssen	Hoch, unter liberalisierten Bedingungen
Einzelwaggon/Waggongruppen	Niedrig, jedoch wachsend bei regionaler Zugkonsolidierung

Der Bedarf an Konsolidierung von Waggons zu Zugeinheiten erfordert gezielte vertikale Kooperationen:

Produktsegment	Erforderliche Kooperationspartner
Intermodale Direktzüge zwischen KV-Terminals/Hub	Operateure, Reedereien, Spediteure
Ganzzüge zwischen Gleisanschlüssen	Verlader, vereinzelt Spediteure
Einzelwaggon/Waggongruppen	Andere EVU, Spediteure mit regionaler Verkehrsbündelung, Betreiber regionaler Konsolidierungspunkte

Im Produktsegment Einzelwaggon/Waggongruppen (hierzu zählen auch die KEP-Dienste) werden die staatlichen Bahnen aufgrund ihrer Vorteile bei der Bündelung und Verteilung ganzer Züge auf lange Sicht eine dominante Stellung behalten.

Dass es verschiedenen Bahnen dennoch gelang sich sukzessive aus ihrer regionalen Verhaftung zu befreien und sich lukrative, langlaufende Relationen auch gegen vielschichtige Widerstände zu erschließen, ist nicht zuletzt dem hohen persönlichen Engagement vieler unermüdlicher, eisenbahnbegeisterter Persönlichkeiten bei diesen Bahnen, aber auch in der verladenden Wirtschaft und bei den Logistikdienstleistern zu verdanken.

In Deutschland haben vielfältige horizontale und vertikale Kooperationsformen zwischen den Partnern der Wertschöpfungskette dazu beigetragen, dass sich mittlerweile aus einem monopolistischem Markt ein polypolistischer entwickelt hat. Allerdings endet dieser Markt noch zu häufig an den jeweiligen Staatsgrenzen und so fällt es vielen EVU trotz einiger ermutigender Beispiele noch schwer, sich den eigentlich im Wettbewerb der Verkehrsträger am ehesten für die Bahnen geeigneten Markt der grenzüberschreitenden, langlaufenden Relationen zu erschließen.

Einer Studie der IBM Business Consulting Services und der Humboldt Universität zu Berlin belegt, dass sich bis 2003 einige der wichtigsten europäischen Magistralen für Privatbahnen nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand erschließen ließen, da beispielsweise Italien, Frankreich und auch Österreich bis dahin eine noch sehr restriktive Zugangspolitik betrieben haben. Demgegenüber haben Deutschland, Großbritannien, die Niederlande und die skandinavischen Länder ihre Märkte schon sehr weit geöffnet.³ Eine Betrachtung der in den vergangenen Jahren neu erschlossenen grenzüberschreitenden Relationen zeigt, dass Privatbahnen diese überwiegend dort realisieren konnten, wo die beteiligte Länder in der Liberalisierung des Marktzuganges am weitesten fortgeschritten sind.

Neben der reinen Marktöffnung stellen aber die Interoperabilitäten zwischen den einzelnen Systemen nach wie vor die größte Barriere. Unterschiedliche Spurweiten, Leit- und Sicherungssysteme, unterschiedliche Elektrifizierungssysteme und Zulassungsverfahren, Anforderungen an Personal, das Fehlen einer einheitlichen Eisen-

³ Vgl. IBM Business Consulting Services, Zusammenfassung der Studie Liberalisierungsindex Bahn 2002, Brüssel, 2002, S. 5f.

bahnsprache, etc. erschweren nach wie vor den grenzüberschreitenden Schienengüterverkehr.

Auf europäischer Ebene ist das Problem längst erkannt worden. Das im Jahr 2001 vorgelegte Verkehrsweißbuch⁴ zeigt den Handlungsbedarf deutlich auf. In ihm wird ein Aktionsprogramm zur Revitalisierung der Schiene auf europäischer Ebene vorgestellt, welches sich primär auf drei Handlungsfelder stützt:

- Die konsequente Weiterentwicklung der transeuropäischen Verkehrsnetze mit einer ausgeprägten Priorität für die Eisenbahnen. Vorrangig ist dabei beispielsweise die Beseitigung von Engpässen sowie die Schaffung einheitlicher technischer Infrastrukturspezifikationen.
- Die Einführung eines nach gemeinsamen Grundsätzen gestalteten Rahmens für die Erhebung von Wegeentgelten für alle Verkehrsträger, der Wettbewerbsverzerrungen vermeidet und die Anreize für die Benutzung der Verkehrsträger zur Verfügung stellt.
- Die Schaffung eines einheitlichen europäischen Schienenverkehrsmarktes, der die nationalen Märkte sowohl technisch als auch vom gesetzlichen Rahmen her integriert, wobei der Schwerpunkt zunächst auf den Güterverkehr gelegt werden sollte.

Ein weiteres Handlungsfeld zur Beseitigung von Diskriminierungspotenzialen stellt sich im Bereich der Anlastung der realen Wegekosten und der verursachungsgerechten Verrechnung externer Kosten der einzelnen Verkehrsträger. Zwar wird durch die Einführung der Maut für schwere LKW ein erster Schritt in diese Richtung unternommen; die Position der EVU im intermodalen Wettbewerb wird dadurch jedoch nicht wirklich verbessert, insbesondere dann, wenn für die Nutzung der Schiene ein Vollkostenansatz gilt.

Noch deutlicher wird die Benachteiligung der Schiene, wenn man die verursachten externen Kosten wie Umweltbeeinflussungen und die mit Unfallfolgen zusammenhängenden Effekte in die Berechnung einbezieht. Eine Untersuchung von INFRAS und IWW, welche sich auf die erzeugten externen Kosten auf 1.000 tkm bezieht, weist für die Straße einen Wert von 88 € auf und beträgt gegenüber der Schiene (19 €) und der Schifffahrt (17 €) mehr als das Vierfache.⁵

Bei einer verursachungsgerechten Internalisierung dieser einzelnen verkehrsträgerbezogenen Kosten würde sich eine deutlich Verbesserung des Verhältnisses der Gesamtkosten der Schiene im Vergleich zur Straße ergeben, wodurch sich weitere Potenziale für eine Verlagerung ergäben.

Es kann attestiert werden, dass die Akteure der Mikrologistik in der jüngsten Zeit verstärkte Anstrengungen unternommen haben, dem Schienengüterverkehr zu einer Renaissance zu verhelfen. Sie tun dies aus rationalen Erwägungen, denn sie

⁴ Vgl. Europäische Kommission, Die europäische Verkehrspolitik bis 2010: Weichenstellungen für die Zukunft, Kom (2001) 370, 2001, Brüssel

⁵ Vgl. Infrass und IWW, Externe Effekte des Verkehrs, Studie im Auftrag des UIC, Zürich, Karlsruhe, 2000

haben erkannt, dass die Kapazitäten im Straßenverkehr allmählich in eine Engpass-situation gelangen, die Schiene aber ein enormes Entwicklungspotenzial bietet, um den europäischen Verkehrsbedarf abzusichern.

Die Auseinandersetzung mit der Schiene durch Verlagerer und Logistikdienstleister, aber auch die Erfolge der Bahnen um eine Verbesserung der eigenen Leistungs- und Logistikfähigkeit sowie die Anstrengungen der verantwortlichen Verkehrs- und Ordnungspolitik auf nationaler wie europäischer Ebene sind daher folgerichtig und müssen weiter aktiv unterstützt werden, denn ein Engagement für die Schiene ist in letzter Konsequenz im Rahmen einer sinnvollen Vernetzung der Verkehrsträger auch ein Engagement für die Straße und damit ein wichtiger Beitrag zur Effizienzsteigerung der europäischen Verkehrssysteme.

Im folgenden werden detailliert die Handlungsempfehlungen des Arbeitskreises zur verstärkten Integration des Schienengüterverkehrs in logistische Prozessketten dargestellt dargestellt. Die Inhalte orientieren sich dabei an den vom Arbeitskreis formulierten Thesen und Handlungsfeldern. Dies sind im einzelnen:

- „Schienengüterverkehr muss man wollen“ – Die Schiene lässt sich bei geeigneten Organisations- und Vermarktungsformen auch in hochkomplexe Logistiknetze integrieren.
- Es gilt, die Systemstärken des Schienenweges zu stärken und zu entwickeln.
- Die Entwicklung innovativer Schienengüterverkehrsprodukte benötigt ein neues Denken in verladender Wirtschaft, bei Logistikdienstleistern und Eisenbahnverkehrsunternehmen.
- Der Schienengüterverkehr braucht vielfältige, innovative Organisationsformen.
- Wer mehr Schienengüterverkehr will, muss die Kooperationsbedingungen der beteiligten Unternehmen untereinander stärken.
- Wenn die Verkehrspolitik die angestrebte Verdopplung des Schienengüterverkehrs bis 2015 erreichen will, dann muss sie die noch fehlenden Rahmenbedingungen schaffen.

2. Handlungsfelder und Maßnahmen zur Stärkung des Schienengüterverkehrs

Die im folgenden behandelten Punkte orientieren sich inhaltlich an den vom Arbeitskreis aufgestellten Thesen und Aktionsfeldern. Hieraus werden pragmatische Handlungsempfehlungen abgeleitet

2.1 „Schienengüterverkehr muss man wollen“ – Die Schiene lässt sich bei geeigneten Organisations- und Vermarktungsformen auch in hochkomplexe Logistiknetze integrieren.

Die anscheinend banale Aussage „Schienengüterverkehr muss man wollen“⁶ bekommt eine neue Bedeutung. Es muss aufgeräumt werden mit der althergebrachten, aber nicht zwingenden Einschätzung, dass sich Schienengüterverkehr, und hier der intermodale Verkehr nur bei gemeinsamen Vorliegen folgender Grundannahmen wirtschaftlich darstellen lasse:

- Einfacher Punkt-zu-Punkt-Verkehr bzw. max. Vor- oder Nachlauf über Straße/Wasser/Luft
- zeitunkritische Güter bzw. Relationen,
- Mindeststreckenlänge von 300 km⁷

Derartige Aussagen, welche populistisch in den Markt getragen wurden, haben der Entwicklung des Schienengüterverkehrs Schaden zugefügt, indem sie aus Sicht des Marktes einer weiteren Einschränkung des Anwendungsbereichs des Schienengüterverkehrs Vorschub geleistet haben, der sich nur allmählich beseitigen lässt.

Diese Aussagen zu widerlegen und zu beweisen, dass sich der Schienengüterverkehr bei geeigneten Organisations- und Vermarktungsformen sehr wohl wirtschaftlich darstellbar in hochkomplexe und zeitkritische logistische Prozessketten integrieren lässt, war im Jahr 1998 Motivation für die Bundesvereinigung Logistik den Arbeitskreis „Intermodale Verkehre in logistischen Prozessketten“ ins Leben zu rufen. Im Rahmen eines gleichnamigen Forschungsprojektes im Auftrag des BMVBW und in Kooperation mit der Deutschen Aussenhandels- und Verkehrsakademie (DAV) und dem Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) haben Arbeitskreis und Projektteam anhand von acht untersuchten Relationen des intermodalen Verkehrs die Erfolgskriterien zur Gestaltung intermodaler Verkehre nachgewiesen.

Das damals untersuchte und dargestellte Netz der Handelsverkehre (Karstadt/Woolworth/ - ABX Logistics, Optimus Logistics) stellt auch heute noch ein Musterbeispiel für innovative Logistiklösungen auf der Schiene dar. Allerdings, und hier entsteht der Bogenschlag zum Slogan „Schienengüterverkehr muss man wollen“, waren alle dargestellten Verkehre vom hohen persönlichen Einsatz der beteiligten

⁶ Die Aussage wurde vom damaligen und jetzigen Arbeitskreismitglied Wilhelm Topp, Produktmanager, ABX Deutschland GmbH, geprägt

⁷ Hier wurden häufig auch andere Distanzen genannt, aber allein die Nennung eines Schwellenwertes ist aus Sicht der Arbeitskreismitglieder weder zielführend noch korrekt.

Institutionen geprägt. Bei allen untersuchten Relationen mussten sich die Treiber zunächst gegen eine ganze Heerschar von Bedenkenträgern –häufig auch in den eigenen Unternehmen- durchsetzen. Insofern hat –insbesondere vor dem Hintergrund des Liberalisierungsgrades des Schienenverkehrsmarktes- der unermüdliche Einsatz der Visionäre eine erhebliche Schrittmacherfunktion für den intermodalen Schienengüterverkehr gehabt. „Schienengüterverkehr muss man wollen“ ist daher eine Aussage, die ihre Berechtigung hatte und hat.

Auch in Industrie, Handel und Dienstleistung wächst allmählich das Bewusstsein, dass die verkehrstechnischen Herausforderungen der Zukunft nur unter Einbindung der Schiene bewältigt werden können. Die Beteiligten des Schienengüterverkehrs – Eisenbahnverkehrsunternehmen, Logistikdienstleister, Umschlagsbetriebe und Verbände- müssen im Schulterchluss der verladenden europäischen Wirtschaft vermitteln, dass auch sie ihren Beitrag zur Entwicklung des Schienengüterverkehrs leisten muss, soll sich der Schienengüterverkehrsmarkt in adäquatem Maße und notwendiger Geschwindigkeit zur sich im Verhältnis zum Verkehrswachstum verknappenden Ressource Straße entwickeln.

Der Markt des Schienengüterverkehrs kann sich aufgrund der im Verhältnis zur Straße deutlich verlängerten Amortisationszeiträume für rollendes Material nicht rein angebotsinduziert entwickeln. Daher muss sich die verladende Wirtschaft hier ihrer Verantwortung stellen, denn in letzter Konsequenz wird sie nur die Verkehrsangebote auf der Schiene bekommen, die sie durch ihr eigenes antizipatives Handeln auch verdient.

In diesem Zusammenhang ist der Selbsteintritt in die Produktion in Form der Gründung eines eigenen Eisenbahnverkehrsunternehmens, wie sie von einigen Unternehmen erfolgreich betrieben wird, ein probates Mittel nicht nur zur Marktentwicklung, sondern auch zur Sicherung der eigenen Liefertreue. Die aktive Darstellung eines derartigen Vorgehens leistet darüber hinaus auch einen sinnvollen Beitrag zur Imageverbesserung der Schiene.

Der Selbsteintritt in die Produktion durch ein temporäres Insourcing und die sukzessive Öffnung für das Drittkundengeschäft ist eine weitergehende Vorgehensweise, die ebenfalls von einigen großen Industrieunternehmen erfolgreich betrieben wird und entsprechende Schrittmacherfunktion für den Schienengüterverkehr hat, da hierdurch oftmals die Basis für die Ausdehnung der Verkehrsangebote von der ursprünglichen Punkt-zu-Punkt-Relation hin zu Netzangeboten (Ringverkehre) gelegt werden.

Industrie, Handel und Logistikdienstleister erkennen, dass Sie heute in die Schiene investieren müssen, um morgen stabile, zunehmend intermodale, aber auch konventionelle Waggonverkehre) wirtschaftliche Verkehre realisieren zu können. Die zunehmenden Aktivitäten auf diesem Gebiet sind gleichfalls Indikator für die Erkenntnis um die Verantwortung für den Schienengüterverkehr, als auch die damit verbundenen Chancen.

2.2 Es gilt, die Systemstärken des Schienenweges zu entwickeln

Die Systemstärken der Schiene liegen unbestritten darin, dass große Mengen über weite Entfernungen sicher, planbar und wirtschaftlich transportiert werden können. Kein anderes Verkehrssystem könnte in so hohem Maße automatisiert und industrialisiert werden wie die Schiene. Darin liegt auch der wesentliche Schlüssel zur Beantwortung der Frage, wie viel Mehrverkehr letztendlich über die Schiene abgewickelt werden kann. Wer sich die Zeit nimmt, seine Augen schließt und in seiner Fantasie Vorstellungen über ein modernes Schienensystem ohne finanzielle Restriktionen entwickelt, der kann die Potenziale des Systems Schiene erkennen.

Schienengüterverkehre sind wegen ihrer Spurgebundenheit für eine automatisierte Steuerung und Betriebsabwicklung gut geeignet. Mit Hilfe intelligenter IT-Systeme kann über die gesamte Schienenverkehrskette ein hohes Maß an Transparenz und Planungssicherheit erreicht werden.

Neben ihren Stärken bei der Überwindung von Distanzen, hat die Schiene auch Systemstärken an den Schnittstellen zur innerbetrieblichen Kundenlogistik. Insbesondere im Bereich der Verladung ist die Schiene nicht an „fahrendes Personal“ des Transporteurs gebunden. Dadurch kann das Ladegeschäft wirtschaftlich gesteuert und geplant werden. Grundvoraussetzung hierfür ist aber eine optimale Gestaltung der ersten und letzten Meile des Schienentransportes und der vor- bzw. nachgelagerten Prozessabläufe.

In vielen Fällen besteht die Notwendigkeit, die Schiene werksintern gegenüber der Straße gleich zu behandeln. „Nicht reklamierende Güterwagen“, die systembedingt wegen „reklamierender Lastwagen“ warten müssen, können im Wettbewerb auf Dauer nicht bestehen.

Wie bereits an anderer Stelle dargestellt, sind die heutigen Rahmenbedingungen des Systems Schiene noch weit entfernt von den erzielbaren Potenzialen. Um die Systemstärken der Schiene für die Logistik nutzbar zu machen, sind gleichermaßen Aktivitäten von Wirtschaft und Politik erforderlich.

Die Eisenbahnen müssen ihre Leistungsangebote weiter verbessern und sich als Bestandteil der Gesamtlogistik verstehen. Die eigenen Systemabläufe sind mit denen der Kundenlogistik zu synchronisieren. Darüber hinaus müssen Lokomotiven, Güterwagen und Transportbehälter den heutigen Kundenanforderungen gerecht werden.

Die Logistikdienstleister können das System Schiene noch viel intensiver in moderne Logistikkonzepte integrieren als bisher. Wenn es ihnen gelingt, verlader- und bahnübergreifende Lösungen zu realisieren, können sie sich am Markt als wichtiges Bindeglied zwischen Verloader und Eisenbahnen etablieren.

Die verladene Wirtschaft kann die eigene Logistik noch mehr als bisher auf das System Schiene ausrichten. Dafür sind werksintern in vielen Fällen allerdings erst die notwendigen infrastrukturellen und produktionsbezogenen Voraussetzungen zu schaffen. Viele Unternehmen haben ihre Logistik primär auf das System Straße ausgerichtet und tun sich auch deswegen schwer, die Schiene in die eigene Logistik zu integrieren.

Die Aufgabe der Politik liegt darin, für faire Wettbewerbsbedingungen zu sorgen. Darüber hinaus sollten im Bereich Technik und Administration einheitliche europäischen Standards gelten. Wenn Lokomotiven und Personal an Staatsgrenzen deswegen ausgetauscht werden müssen, weil entsprechende Hemmnisse dies erfordern, können Transportketten nicht nach marktgerechten Kriterien organisiert und durchgeführt werden.

3. Vertikale Kooperationen - Die Bedeutung innovativer Logistikpartnerschaften für den Schienengüterverkehr

Die Entwicklung innovativer Schienengüterverkehrsprodukte benötigt ein neues Denken in verladender Wirtschaft, bei Logistikdienstleistern und Eisenbahnverkehrsunternehmen. Geht man davon aus, dass es in der verladenden Wirtschaft zunächst keine Priorisierung der Verkehrsträger per se gibt, sondern dass die Wahl des Verkehrsträgers ausschließlich durch die Faktoren Zeit, Qualität und Kosten definiert wird, dann hätte die Schiene schon seit geraumer Zeit einen höheren Anteil am modal-split aufweisen müssen.

Wenn es dazu in der Vergangenheit aus makrologistischer Sicht noch nicht in ausreichendem Maße gekommen ist, dann liegt der Grund hierfür neben den überkommenden Meinungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Schienensystems sicher primär in der mangelnden Kompatibilität der zumindest nach außen kommunizierten vordergründigen Interessen der unterschiedlichen Player in der Logistik.

Rund 70 % der Sendungen liegen mittlerweile in den Händen der Logistikdienstleister, welche die Transportketten maßgeblich gestalten. Seit den 50er Jahren bauten Transportunternehmen und Speditionen große eigene LKW-Fuhrparks auf. Die enormen Investitionen in die Straßeninfrastruktur und die flexible Einsetzbarkeit des LKW wiesen den Weg in die Zukunft und viele Vorteile des LKW haben bis heute ihre Berechtigung. Durch die einseitige Hinwendung zur Straße wurden aber in vielen Bereichen Rahmenbedingungen geschaffen, die sich in der Folge vor allem in den Köpfen manifestierten und heute der Revitalisierung der Schiene aus systemtechnischer Sicht noch zu häufig entgegenstehen.

Technologisch manifestierte sich dieses Denken u.a. in der Schaffung neuer Logistikzentren, aber auch bei den Ladestellen in Industrie und Handel wird nahezu ausschließlich auf Heckverladung gesetzt. Auch als die Logistikdienstleister ihre eigenen Fuhrparks wieder abbauten, blieb die Straßenverhaftung bestehen. Abgesehen von der vielfachen Berechtigung dieser Einstellung hat dies bedauerlicherweise aber auch dazu geführt, die Schiene aus dem Spektrum der Betrachtungen auszuklammern. In der Folge wurde auch das jahrzehntelange Bahn-Know-how in diesen Unternehmen –weil nicht mehr benötigt- abgebaut. In vielen Speditionen fehlt heute das notwendige Wissen, es muss erst wieder mühsam aufgebaut werden.

Moderne Ansätze des Supply Chain Managements hatten in den 50er Jahren ebenfalls noch keine Bedeutung. In den Unternehmen der verladenden Wirtschaft konzentrierte man sich auf die weitestgehend isolierte Optimierung einzelner Teilbereiche. Die Logistik bzw. deren Potenziale hatten noch keine besondere Bedeutung. In der Industrie war die Produktion das Maß aller Dinge und so hatten sich nahezu alle betrieblichen Funktionen den Anforderungen und Belangen der Produktion unterzuordnen. Lediglich die Bereiche Vertrieb und Marketing entwickelten im Laufe der Zeit eine Position, die an der innerbetrieblichen Vormachtstellung der Produktion kratzen konnten. Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und Optimierung war –und ist leider heute noch häufig- ein Fremdwort. Dieser isolierten Sichtweise entsprach die Flexibilität des LKW am besten.

Die Erfahrungen gelungener Schienengüterverkehrsprojekte belegen aber, dass häufig schon durch geringe Änderungen in der Produktion, in der Kommissionierung und im Warenausgang die Prozesse schienenkompatibel zu gestalten sind.

3.1 Die Überwindung tradierter Barrieren als Logistik-Perspektive

Ähnlich wie in der Industrie haben sich die Eisenbahnverkehrsunternehmen ebenfalls sehr stringent auf die Produktion der reinen Traktionsleistung konzentriert, wobei Make-or-buy-Entscheidungsprozesse, wie sie sich in Industrie und Logistikdienstleistung schon recht früh etabliert haben, hier keine Rolle spielten. Eine Begründung hierfür ist sicherlich in der oftmals mangelnden Ressourcenverfügbarkeit am Markt zu sehen. Auf der anderen Seite hat sicher auch die bei den EVU tradierte Einstellung i.S. „Einer macht alles“ bzw. „Alles aus einer Hand“ als jahrzehntelanges Paradigma dazu geführt, sich mit der Möglichkeit des Fremdbezuges von Leistungsbündeln nicht zu beschäftigen. Insofern liegt die Vermutung nahe, dass das Vorhalten nicht ausgelasteter Ressourcen im Lager- und Werkstättenbereich, aber auch in der Produktion sich in erhöhten Angebotspreisen niedergeschlagen hat.

Des Weiteren besitzen die EVU häufig eine tradierte Schwäche im Vertriebsbereich. In Anbetracht der Endlichkeit von Massengutverkehren steckt das Potenzial für die EVU in der Integration in moderne, hochkomplexe Logistikprozesse. Die Integration in derartige Prozesse kann jedoch nur über einen aktiven Vertrieb gefördert und das gemeinsame Herantreten an Logistikdienstleister und verladende Wirtschaft erreicht werden.

Es ist also zu attestieren, dass vielfach Schienengüterverkehre deshalb nicht zustande kommen, weil

- die verladende Wirtschaft nicht bereit ist, ihre Logistikprozesse an die Systemimmanenzen der Schiene anzupassen, bzw. die Schiene schlicht nicht ins Kalkül zieht.
- die Negativerfahrungen der verladenden Wirtschaft und der Logistikdienstleister mit tradierten Eisenbahnverkehrsunternehmen im Hinblick auf Qualität und Preislegung für eine nachhaltige Schädigung des Images der Schiene gesorgt haben.
- Logistikdienstleister im Zuge einseitiger Hinwendung zur Straße das Eisenbahn-Know-how verloren haben und sich erst mühsam wieder aneignen müssen.
- die Eisenbahnverkehrsunternehmen sich noch zu häufig einseitig auf die Produktion der Traktionsleistung und aller begleitenden, indirekten Prozesse ausschließlich in Eigenerstellung kümmern und Defizite im Vertrieb aufweisen.
- Maß der Dinge ist die Straße geworden. Sie braucht beim Verloader die geringste Planung und in der Regel kein eigenes finanzielles Engagement. Hier ist ein Umdenken erforderlich, wenn die Systemvorteile der Schienen genutzt werden sollen.

Oftmals sind es also Vorurteile über die mangelnde Leistungsfähigkeit der Schiene und Kommunikations- und Schnittstellenprobleme, die dazu führen, dass die entsprechenden Gespräche nicht stattfinden. Es muss allen Beteiligten klar sein, dass der Schienengüterverkehr und hier insbesondere der intermodale Verkehr kein adhoc Verkehr ist, sondern in der Planung einen höheren Aufwand verursacht, als der unimodale Straßenverkehr. Daher kommt es immer noch zu selten vor, dass die Partner diesen zunächst beschwerlicheren Weg zur Implementierung bereit sind zu gehen, um nachher die Früchte in Form höherer Zuverlässigkeit und niedrigeren Kosten zu ernten.

Was können also die potenziellen Partner tun, um diesen Zustand zu überwinden?

Grundlegende Voraussetzung ist zunächst einmal die Bereitschaft, die Schiene wieder ins Kalkül einzubeziehen und sich vorurteilsfrei mit ihren Vor- und Nachteilen auseinander zu setzen. Die Diskussion im Zuge der LKW-Mauteinführung hat hier eine wichtige Funktion erfüllt. Zwar bringt die Maut per se keine einzige Tonne auf die Schiene, sie hat aber eine Schrittmacherfunktion beim Aufbruch zu einem neuen Denken bewirkt. Viele Unternehmen untersuchen mittlerweile die Verlagerungspotenziale ihrer Transporte auf die Schiene. Bei der Optimierung der einzelnen Funktionsbereiche sollten die Partner daher folgende Aspekte bzw. Anforderungen berücksichtigen:

- **Gestaltung logistischer Prozessketten**
 - Die Voraussetzungen für den Einsatz von Eisenbahnverkehrsunternehmen müssen gegeben bzw. geschaffen werden
 - Diese Voraussetzungen werden durch die EVU und Logistikdienstleister definiert
 - Die entscheidenden Impulse zur Integration der Schiene müssen von den Logistikdienstleistern als Bindeglied zwischen EVU und Verladern gesetzt werden.
 - Der Eintritt von Logistikdienstleistern in das Bahngeschäft beschleunigt den Integrationsprozess
 - Die Gestaltung der Prozesskette schafft die logistischen Voraussetzungen zu Integration der Schiene, z.B. durch:
 - Bündelung von Hauptlaufmengen zu schienenrelevanten Einheiten
 - Organisation von Vor- und Nachlauf, u.a. durch intelligente Umschlagsstrategien
 - Gemeinsame Realisierung von Behältermanagement zur Realisierung hoher Paarigkeit im Verkehr
 - Generierung von Added values (z.B. Tracking & Tracing)

- **Anpassung der Logistikprozesse an die Schiene**
 - Die Voraussetzungen für den Einsatz von Eisenbahnverkehrsunternehmen müssen durch Umstellung der Organisationen und entsprechende Investitionen gegeben bzw. geschaffen werden
 - Die Verkehrsarten sind zu optimieren, an die Schiene anzupassen bzw. neu zu gestalten. Beispielhaft sind hier zu nennen:
 - Werksverbundverkehre (gemischte Verkehre mit mehreren Produkten/Produktarten zwischen den Standorten)
 - Rohstoffbeschaffungsverkehre
 - Zu Ganzzügen konsolidierte Einzelwagenverkehre vice versa
 - Verlagerungsverkehre
 - Branchenverkehre
 - Einzelwagenverkehre
 - Als Benchmark können hier bereits realisierte Beispiele der Bereiche Handel, Stahl und Chemie, etc. herangezogen werden
- **Erhöhung der Logistikfähigkeit (primär von den EVU zu beachten)**
 - Die regionalen Kompetenzen müssen gestärkt und artikuliert werden
 - Verlader und Logistikdienstleister benötigen regionale Konzepte für den Vor und Nachlauf
 - Bei Kooperationen zwischen EVU, aber auch Verladern sollten sich die EVU vom Ansatz der ausschließlichen Eigenproduktion verabschieden und kundenspezifische Leistungsbündel anbieten und/oder mit Spediteuren strategisch kooperieren, damit dies die Bahnleistung integriert anbieten.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich das notwendige neue Denken und Handeln bei den Partnern primär in der Bereitschaft zum schnittstellenübergreifenden Denken und der Bereitschaft zur Anpassung der eigenen Prozesse an vor- und nachgelagerte Bereiche manifestiert.

3.2 Der Schienengüterverkehr braucht vielfältige, innovative Organisationsformen - Kooperationen zur Realisierung und Vermarktung neuer Zugangebote

Der traditionelle Markt für die Eisenbahnen war und ist der Massengutsektor. Dies liegt an den produktionstechnischen Gegebenheiten des Systems Schiene. So wie die LKW-Unternehmen versuchen, den vorhandenen Laderaum möglichst auszunutzen, steht die optimale Zugauslastung im Mittelpunkt der Bahndisposition. Aus diesem Grunde kann es nicht überraschen, dass die Bahnen ihre Stärke in Ganzzugverkehren zeigen.

Durch den Rückgang der Massengüter hat sich das Marktumfeld für die Schiene verändert. Gütermengen- und Struktureffekt haben zu einer Atomisierung der Sendungsgrößen bei gleichzeitiger Verkürzung der Belieferungszyklen geführt. Der Wettbewerb zwischen LKW-Ladung und Einzelwagenverkehr auf der Schiene geht in aller Regel zugunsten des LKW aus. Dies liegt auch daran, dass der Einzelwagenverkehr auf der Schiene in einem System organisiert ist, das auf Sammlung, Bündelung und Verteilung ist. Ein solches System braucht der LKW-Spediteur im Ladungsverkehr nicht, da er die Transporte zwischen den Ladestellen direkt durchführen kann.

Das Einzelwagensystem der Bahnen ist vergleichbar mit dem Sammelgut der Spediteure oder den Systemen der Express- und Parcel-Dienstleister. Bisher ist es nicht gelungen, den Bündelungsvorteil des Systems Schiene gegenüber dem Individualverkehr des LKW für die Kunden nutzbar zu machen.

Um Bereiche zu erschließen, die von der Logistik als nicht-schienenaffin angesehen werden, bedarf es neuer Konzepte, die durch enge Bündelungspartnerschaften zwischen Verladern, Logistikdienstleistern und Bahngesellschaften realisiert werden können. Dabei geht es insbesondere darum, vorhandene Streuverkehre im Sinne einer Schienenabwicklung so zu bündeln, dass gut ausgelastete und regelmäßig verkehrende Ganzzüge zwischen den eingerichteten Bündelungspunkten pendeln. Um ein solches System wirtschaftlich und marktgerecht betreiben zu können, bedarf es aber bestimmter Auslastungsvolumina. Evtl. können zur Verbesserung der Flächendeckung auch Drehscheibenkonzepte einfließen, mit denen zusätzliche Bündelungspunkte in ein solches System aufgenommen werden könnten. Weiterhin sind solche Ganzzugsysteme nur dann wettbewerbsfähig, wenn sie offen sind für andere Unternehmen und sich vollständig in die Logistikketten der Kunden integrieren.

Um alle diese Ziele erreichen zu können, werden verschiedene Unternehmen in solchen Bündelungspartnerschaften zusammenarbeiten müssen. Diese Form des Zusammenwirkens bedingt ein hohes Maß an Logistikfähigkeit der beteiligten Unternehmen, umfangreiche Kenntnisse über die Prozesse der Kunden und Dienstleister, sowie und die Bereitschaft, sich unter die Federführung eines Generalunternehmens zu begeben (Systemführer). Die Herausforderung besteht auch darin, sich der eigenen Kernkompetenzen bewusst zu sein und andererseits darin, nicht aus einem vermeintlichen Größenvorteil einen Führungsanspruch abzuleiten. Durch die Zusammenführung von Nachfrage und Angebot können so ganze Logistiknetze mit hoher Stabilität und Zuverlässigkeit generiert werden, die nicht nur den Beteiligten einen Mehrwert generieren, sondern auch eine Signalwirkung für die verladende Wirtschaft besitzen.

Wer in diesen Bereichen schon heute seine Kompetenz belegen kann, der wird morgen ein zuverlässiger Partner für die verladende Wirtschaft sein, denn diese wird sich in Zukunft aufgrund der Engpasseffekte auf der Straße verstärkt der Schiene zuwenden. Der sich im Schienengüterverkehr im Zuge der Bahnreform und der Liberalisierung des Marktes entwickelnde Wettbewerb bringt vielfältige

Organisationsformen logistischer Prozessketten mit sich, die in Abhängigkeit von der Komplexität unterschiedliche Ausprägungen vorweisen. Generell ist hier zu sagen, dass kein Königsweg existiert, sondern die Wahrnehmung einzelner Leistungsbündel projektindividuell zu gestalten ist. Dabei werden immer häufiger alte Leistungsgrenzen neu definiert. Die Organisationsformen werden dabei durch folgende Gestaltungsparameter definiert:

- Vertikale Aufgabenteilung,
- Kooperation und Wettbewerb
- Rechtliche bzw. institutionelle Integration

Im Bereich der *vertikalen Aufgabenteilung* ist zwischen der Ausweitung der Tätigkeiten (Erschließung neuer Geschäftsfelder) und der Reduzierung der Wertschöpfungstiefen zu unterscheiden (Konzentration auf Kernkompetenzen). Im Gegensatz zu hochentwickelten Märkten, in denen die Teilnehmer sich überwiegend auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren ist im noch relativ jungen Wettbewerb auf der Schiene eher eine Erschließung neuer Geschäftsfelder zu attestieren, wobei sowohl Verlager, Logistikdienstleister und EVU hier neue Wege beschreiten. Dies sind beispielsweise:

- Verlager treten in das Traktionsgeschäft durch Gründung eines eigenen EVU ein.
- Logistikdienstleister treten in das Eisenbahnverkehrsgeschäft durch Gründung eines eigenen EVU oder durch Gründung einer Bahnspedition ein.
- Verlager und Logistikdienstleister treten im Rahmen in das Eisenbahnverkehrsgeschäft ein und öffnen ggf. das EVU für das Drittkundengeschäft (horizontale Erweiterung)
- EVU steigern ihre Logistikfähigkeit und nehmen neben dem reinen Traktionsgeschäft expeditionelle Tätigkeiten wie Umschlag, Lagerei, Organisation von Vor- und Nachläufen auf der Straße, etc. wahr.

Bewegung ist auch in das Interaktionsfeld aus *Kooperation und Wettbewerb* gekommen. Kooperation und Wettbewerb sind für die Marktentwicklung von essenzieller Bedeutung und schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich synergetisch, insbesondere wenn man den Ursprung des Marktumfeldes betrachtet. Schon zu Zeiten der Deutschen Bundesbahn gründeten Gebietskörperschaften eigene EVU, beispielsweise zur Anbindung der Häfen oder regionaler Wirtschaftsgebiete an das Fernnetz der Staatsbahn, meist mit dem Ziel der Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung der Region. Die Werks- und Industriebahnen entstanden, um interne Massenguttransporte innerhalb von teilweise sehr weiträumigen Produktionsstätten abzuwickeln. Mit der Liberalisierung und der Umstrukturierung der Bundesbahn zur DBAG aber auch durch den Eintritt neuer Marktteilnehmer veränderte sich das Marktfeld und zwang insbesondere die NE-Bahnen zur Neuorientierung,

denn ihnen boten sich meist nur die folgenden Alternativen:

- Fortsetzung der bisherigen Zusammenarbeit mit der DBAG in der Sammlung und Verteilung von Wechselverkehren auf Grundlage von Einkaufs-Verkaufsverhältnissen.
- Verkauf an andere Unternehmen (z.B. EVU, Speditionen, etc.
- Fusionen mit anderen EVU
- Einstellung des Betriebes als Eisenbahnverkehrsunternehmen bzw. als Infrastrukturbetreiber
- Erschließung neuer Geschäftsfelder (wie vorangehend dargestellt)

Insbesondere aus dem Bemühen der Erschließung neuer Geschäftsfelder entstehen neue Wettbewerbsimpulse, die ihrerseits wieder Treiber von Kooperationen sind. Die Kooperation zwischen den EVU ist aufgrund beschränkter Ressourcen, Kompetenzen und Reichweiten zunächst Grundvoraussetzung, sich im Wettbewerb erfolgreich zu platzieren. Gleichzeitig stärkt die aus der Kooperation resultierende erfolgreiche Positionierung am Markt die Wettbewerbsfähigkeit und dadurch den Wettbewerb, was für verbesserte Leistungsangebote und in Konsequenz für eine höher Attraktivität gegenüber der Nachfrageseite sorgt.

Dabei zeigt sich immer wieder, dass Kooperation und Wettbewerb zwischen den Unternehmen in friedlicher Koexistenz sehr gut funktionieren, denn einerseits stehen die EVU natürlich im Wettbewerb miteinander, andererseits wissen die Unternehmen dass sie sich gewisse Geschäftsfelder nur gemeinsam erschließen können. Die Kooperation erfolgt daher rein pragmatisch.

Ein Aktionsfeld, welches über das Interaktionsfeld Kooperation und Wettbewerb hinausgeht ist die *rechtliche und institutionelle Integration*. So gründen mittlerweile immer häufiger Logistikdienstleister und EVU, aber auch die verladende Wirtschaft bzw. Hafen- und Umschlagsbetriebe eigene Unternehmen (Joint-Ventures), die zunächst projektbezogen große Teile logistischen Prozesskette abbilden, sich später aber auch dem Drittkundengeschäft öffnen.

Eine neue Dimension im Bereich der Kooperation bzw. der rechtlichen und institutionellen Integration ist das Zusammenwirken ausländischer Staatsbahnen mit deutschen Privatbahnen bzw. der DB AG mit ausländischen Privatbahnen. Die ausländischen Staatsbahnen haben erkannt, dass der im Bereich Wettbewerb und Liberalisierung am weitesten vorangeschrittene Markt in Deutschland attraktive Partner in Gestalt der NE-Bahnen und privaten EVU anbietet. Die ausländische Staatsbahnen profitieren von der hohen Leistungsqualität und den attraktiven Konditionen dieser Bahnen und diese wiederum bekommen einen verlängerten Arm im grenzüberschreitenden Güterverkehr.

Diese Form der Zusammenarbeit war noch vor wenigen Jahren undenkbar, heute ist sie Realität.

Aber auch die DB AG kooperiert natürlich zunehmend mit ausländischen Privatbahnen, insbesondere in der Schweiz und in Italien. Dies führt dazu, dass auch der Wettbewerb im Ausland zunimmt.

Es kann somit attestiert werden, dass sich der Markt in einer rasanten Entwicklung befindet und die Partner erkennen, dass sie dann gemeinsam Erfolg haben, wenn sie sich von alten Zöpfen und Erbhofansprüchen trennen und offen und vertrauensvoll auf der Grundlage klarer Vereinbarungen, die den Schutzbedürfnissen des Partners vor Übervorteilung durch den anderen gerecht werden- an die Wahrnehmung neuer Aufgaben herangehen. Der Schienengüterverkehrsmarkt profitiert von diesen Entwicklungen.

4. Horizontale Kooperationen – Wachstumsmotor für den Schienengüterverkehr

Der Kooperation zwischen Unternehmen mit vergleichbarem Leistungsportfolio und vor allen unternehmenspolitischen Zielsetzungen kommt insbesondere in der Verkehrswirtschaft und ihrer überwiegend mittelständisch und ursprünglich regional gebundenen Struktur eine wachsende Bedeutung zu. Im Mittelpunkt steht dabei die Schaffung einer flächendeckenden Präsenz durch eine Unternehmensgruppe, die gleiche Leistungen, in gleicher Qualität mit einer integrierten Organisation und einem gleichen Preisbildungssystem an jedem Ort anbietet.

In Spedition und Straßengüterverkehr haben sich daher zwischen kleineren und mittleren Unternehmen solche Kooperationsformen in den vergangenen Jahren gebildet und mit unterschiedlichem Erfolg den weltweit operierenden Großunternehmen Wettbewerb geboten.

Die privaten EVU –meist regional gebunden- stehen derartige Kooperationsmöglichkeiten ebenfalls mit gleicher Zielsetzung offen, sofern sie die besonderen Bedingungen ihres Verkehrsträgers bei der Gründung und Führung von Kooperationen berücksichtigen.

4.1 Voraussetzungen und Gestaltungsmöglichkeiten horizontaler Kooperationen

Jeder Kooperation bedarf für ihren Erfolg folgende Voraussetzungen:

- Die Initiatoren müssen klare „Produktdefinitionen“ für ihre Leistungsart vornehmen.
- Die Zielgruppe der Kunden muss in diese Produktdefinition frühzeitig eingebunden werden.
- Es muss eine klare Managementverantwortung für die Geschäftsführung definiert werden, unabhängig von der Gesellschaftsform.
- Das System der Ergebnisaufteilung (Cost-Benefit-Sharing) muss von vornherein zwischen den Partnern klar geregelt werden.
- Die Aufnahme neuer bzw. auch das Ausscheiden vorhandener Partner bedarf einheitlicher „Spielregeln“.
- Sofern regionale Vertriebsgebiete zwischen den Partnern vereinbart werden, müssen auch für diese präzise Wettbewerbsregel definiert werden.

Diese –und im Einzelfall weitere- erfolgsrelevante Elemente horizontaler Kooperationen müssen in alle Formen der zu regelnden Zusammenarbeit aufgenommen werden. Dabei spielt auch die zeitliche Dimensionierung eine wichtige Rolle; bei EVU, wo in der Mehrzahl der Kooperationen auch gemeinsame Investitionen eine nicht unerhebliche Rolle spielen, ist dieser Faktor ganz wesentlich von den Amortisationszeiträumen abhängig. Dies gilt auch für den Fall, dass eine auf Flächendeckung des Angebots ausgelegte Kooperation sich an Pools (Lokomotiven, Waggons, Behälter, Personal, etc.) beteiligt, sei es durch Beitritt in den jeweiligen Gesellschafterkreis oder aber durch längerfristige Verträge mit der Garantie bestimmter Umsätze.

Gerade im Bereich des Schienengüterverkehrs ergeben sich –wie bereits dargestellt- besondere Kooperationsformen und –potenziale, die u.a. darauf beruhen, dass z.B. Industrieunternehmen eigene EVU für klar definierte betriebliche Leistungen unterhielten und dies nun in kooperative Modelle mit anderen EVU zur Flächendeckung des Leistungsspektrums mit einbringen.

Hier ist die Abgrenzung zwischen vertikalen und horizontalen Kooperationen nicht immer eindeutig. Viel wesentlicher ist aber folgende Fragestellung:

Was will das einzelne Industrieunternehmen damit erreichen? Steht es für eine Öffnung des Leistungsangebots des EVU auch gegenüber Dritten –also durchaus auch Wettbewerbern- offen, oder nicht? Wie können ggf. die logistischen Dienstleister und die anderen EVU gegenüber anderen Kunden ihre Neutralität gewährleisten? Kann ein EVU mit seinen Assets auch für andere Kooperationsformen offen bleiben? Diese und andere Fragen unterliegen der jeweils individuellen Unternehmenszielsetzung der einzelnen EVU und müssen genau definiert werden. Grundsätzlich ist folgendes festzustellen:

Der Schienengüterverkehr wird zunächst nur über die Leistungsfähigkeit seiner Kooperationen (vertikal und horizontal) in umfänglichem Maße wachsen können, d.h. das Maß der Kooperationswilligkeit und –fähigkeit kann als Gradmesser des Wachstums angesehen werden.

Die notwendigen organisatorischen Umstellungen in Industrie und Handel zur Nutzung der Schiene für ihre logistischen Prozessketten und den damit verbundenen Investitionen werden verstärkt zu einem eigenen Engagement in den geschilderten Kooperationsformen führen.

4.2. Kooperation zwischen internationalen und nationalen Netzbetreibern

Kooperation zwischen den internationalen Netzbetreibern findet heute bereits auf mehreren Ebenen statt. Internationale, gemeinsame Projekte schaffen die Grundlage für gemeinsame europäische Entwicklungslinien – von koordinierten Infrastrukturentwicklungen bis hin zur technischen und administrativen Interoperabilität.

Neben den gemeinsamen Aktivitäten mit unmittelbarer Einbindung des Internationalen Eisenbahnverbandes (UIC) haben sich derzeit 17 Infrastrukturbetreiber zum RailNetEurope (RNE) zusammengeschlossen.

RNE hat sich zum Ziel gesetzt, den Kunden Zug um Zug den Zugang zur Schiene zu erleichtern. So stehen beispielsweise allen Eisenbahnverkehrsunternehmen in Europa unter www.railneteuropa.com wichtige Erstinformationen zur Planung ihrer Verkehre. Neben einer Liste der Ansprechpartner, einer Streckenkarte, den wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen - vom EU-Recht bis zu nationalen Gesetzen und Richtlinien - sowie den Freight Freeway Trassen gibt es auch eine Zusammenstellung mit Links zu allen Schienennetznutzungsbedingungen (Network Statements) der beteiligten Bahnen, welche europaweit nach einer einheitlichen Gliederung aufgestellt worden sind.

Beim konkreten Zugang zur Infrastruktur stehen für alle Eisenbahnverkehrsunternehmen One-Stop-Shops als kompetente Ansprechpartner bereit. Für die Nutzer des Fahrweges entfallen damit zeit- und arbeitsaufwendige Abstimmungen mit den verschiedenen europäischen Netzbetreibern entlang des gewünschten Transportweges. Bei Bedarf werden auch grenzüberschreitend die Nutzung von Infrastruktur-, Rangier- oder Abstellanlagen, Rangierdiensten, zusätzlichen Traktionsleistungen und auch individuelle Trassen vermittelt. Ein vorbereiteter Katalog an grenzüberschreitenden hochwertigen Trassen steht unter dem Stichwort der Freight-Freeways zur Buchung bereit.

Mit dieser Serviceleistung bieten die Infrastrukturbetreiber bereits heute ein Angebot, dass grenzüberschreitende Kooperationen von Eisenbahnverkehrsunternehmen bereits bei der Planung unterstützen kann. Für eine administrative Interoperabilität sind damit die Weichen gestellt.

Kritischer ist die technische Interoperabilität zu betrachten. Die bereits abgeschlossene Entwicklung von TSI für Hochgeschwindigkeitsstrecken setzen hier einen ersten Meilenstein. Durch die aktuell in Erarbeitung befindlichen TSI für konventionelle Strecken werden die zukünftigen technischen Maßstäbe für das europäische Güterverkehrsnetz der Zukunft gesetzt. Aber es handelt sich dabei um langfristige Zielstellung, die in den nächsten Jahren keine größeren Effekte zur Verbesserung der Interoperabilität erwarten lassen. Hier muss auf den Erfolg verschiedener Projekte unter dem Dach der UIC gesetzt werden, die schrittweise Verbesserungen bringen.

Aber auch im nationalen Bereich sind vielfältige Kooperationsformen denkbar. Nicht nur Fragen gegenseitiger Dienstleistungen mit dem Ziel der Kostensenkung und Effizienzsteigerung, sondern z.B. auch die abgestimmte Nutzung verfügbarer Infrastrukturen –vornehmlich im Anlagenbereich- gilt es dabei zu diskutieren.

4.3 Lokomotiven als Kooperationsfeld

Als die privaten EVU begannen, erste Expansionsüberlegungen zu tätigen und sich über ihr tradiertes regionales Aktionsfeld hinaus lukrative überregionale Transportrelationen zu erschließen, stellte sich heraus, dass die Verfügbarkeit von Lokomotiven hierzu die wichtigste Ressource darstellten, aber gleichzeitig mit dem größten Maß an Knappheit versehen waren. Als Konsequenz darauf wurde die Kooperation im Lokomotivbereich von vielen Akteuren als wichtigste Kooperationsfeld betrachtet. Unter dem Stichwort „Lokpool“ wurde propagiert, dass sich mehrere EVU zusammenschließen und einen gemeinsamen Bestand an Lokomotiven vorhalten sollten und sich dann flexibel aus diesem Bestand bedienen sollten.

Treiber dieser Einschätzung waren u.a. auch die Lokomotivhersteller. Für sie war die Proklamation von Lokpools aus Sicht der Hersteller ein probates Mittel, sich allmählich aus einem relativen Nachfragemonopol zu befreien. Dass sich die privaten EVU dennoch nicht im erwarteten Maße zu Lokpools zusammenschlossen, hat mehrere Gründe:

- Historisch bedingt, bedienen die Privatbahnen keine Netze, sondern kundenindividuelle Lösungen mit in der Regel angepasstem Equipment und der dazu passenden Lokomotive (Antriebsart, Zuggewicht, Streckengeschwindigkeit und-topografie). Die Bündelungs- und Rationalisierungspotenziale eines Lokpools mit unterschiedlichsten Lokomotiven haben sich daher als relativ gering erwiesen.
- Die Privatbahnen haben zunächst völlig unterschiedliche Ansätze bei der Lokomotivanschaffung gefahren, die sich erst jetzt allmählich annähern. Auf der einen Seite gibt es nach wie vor EVU, die mit gebrauchten Importloks aus Osteuropa arbeiten und diese mit einem hohen Aufwand im Bereich der Reparatur sowie der Wartung und Instandhaltung einsatzbereit halten, weil ihnen zunächst die Kapitaldecke für Neuanschaffungen fehlt. Auf der anderen Seite agieren die EVU, die sich für eine Neuanschaffung entschieden haben. Die Kooperation dieser beiden Philosophien bereitet aber Probleme, weil erstere EVU bei dieser Variante schnell an die finanzielle Leistungsgrenze gelangen würden und demgegenüber die letzteren EVU im Traktionsalltag überfordert wären. Dies schafft tendenziell für beide Parteien Konfliktpotenziale.
- Die gemeinsame Nutzung von Lokomotiven fördert tendenziell die Sorglosigkeit, weil ein Bestreben besteht, die Wartungsintervalle auf den nächsten Partner zu verschieben. Die Konsequenz wäre die Erhöhung von Verschleiß sowie Reparaturanfälligkeit und in der Folge eine gestiegenen Unzuverlässigkeit in der Verkehrsleistung. Zwar muss diese Verkettung nicht per se eintreten, die Befürchtung hat sich aber offensichtlich als Hindernis zur Kooperationsaufnahme erwiesen.

Wo also liegen die Erfolgspotenziale im Kooperationsfeld Lokomotiven?:

Hier lassen sich vor allem das Mietgeschäft und die operative Gestellung von Lokomotiven („Power by hour“) anführen:

- Die Hersteller, aber auch unabhängige Betreiber haben auf die zurückhaltende Poolbildung bei den Privaten reagiert und bieten mittlerweile eigene Pools an, bei denen die Privaten die von ihnen benötigten Ressourcen flexibel mieten können. Ein Punkt in dem noch Optimierungsbedarf herrscht, ist die Harmonisierung von Mietvertrags- und Transportvertragslaufzeit.
- Ein bereits vielfach und erfolgreich praktiziertes Kooperationsfeld zwischen den EVU ist die operative Aushilfe in der Lokomotivgestellung („Power by hour“). Durch die passgenaue Gestellung von Lokomotiven auf Mietbasis lassen sich für die beteiligten EVU auf beiden Seiten Mehrwerte erreichen. Auf der gestellenden Seite können Leerkosten vermieden werden, auf der mietenden Seite lassen sich ohne lange Kapitalbindungszeiten Überlastzüge und Sonderfahrten kostengünstig realisieren sowie ungeplante Maschinenausfälle kompensieren. Die Privaten EVU haben in diesem Bereich Ihre Kooperationsfähigkeit und –willigkeit erfolgreich unter Beweis gestellt. Auf der einen Seite verfügen Sie mittlerweile über einen beachtlichen Bestand an Diesellokomotiven und einen schnell wachsenden Bestand an Elektrischen-Lokomotiven. Auf der anderen Seite realisieren die EVU einen fairen Umgang miteinander bei der Preis- und Konditionengestaltung sowie der Konditionierung von Abnahme und Rückgabe und der Gestaltung von Qualitätssicherungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang ist auch die DB Netz

ein wichtiger und guter Kooperationspartner, der kurzfristig und flexibel die für die Lokgestaltung notwendigen Trassen zur Verfügung stellt.

4.3 Waggons als Kooperationsfeld

Zur Durchführung von Verkehren stehen den Marktteilnehmer folgende Güterwagen zur Verfügung:

- Bahneigene Wagen
- Von Eisenbahnverkehrsunternehmen Logistikdienstleistern bzw. Verladern angemietete Privatgüterwagen

Die Situation bei bahneigenen Wagen:

Die Zahl der im Eigentum der Staatsbahnen befindlichen bahneigenen Güterwagen ist in Deutschland aber auch in Europa seit Jahren rückläufig. Da die Anschaffung und Vorhaltung von Güterwagen kostenintensiv ist. Um Kosten zu senken haben die Staatsbahnen vorhandene Überkapazitäten abgebaut und haben in der Regel nur noch in solche Wagentypen investiert, bei denen eine wirtschaftlich tragfähige Nachfrage des Marktes vorhanden ist.

Da nur wenige Privatbahnen eigene Güterwagen vorhalten, ist die Verfügbarkeit von bahneigenen Wagen im wesentlichen durch das Verhalten der Staatsbahnen geprägt. Verständlicherweise vermieten Staatsbahnen ihre Güterwagen nur dann an Privatbahnen, wenn diese nicht im Wettbewerb zur Eigentumsbahn eingesetzt werden. So vermieten in Einzelfällen vermieten Staatsbahnen ihre Wagen auch an deutsche Privatbahnen z.B. für den Einsatz innerhalb Deutschlands oder im Verkehr mit anderen Staaten.

Beim Abbau der Überkapazitäten haben einzelne Staatsbahnen den Weg der Verschrottung bevorzugt, wodurch diese Wagen dem Markt entzogen wurden. Zu berücksichtigen ist aber auch, dass solche Wagen häufig die technische Altersgrenze erreicht oder überschritten hatten und überwiegend den heutigen Transportanforderungen nur unzureichend gerecht wurden. Andere Staatsbahnen haben ihre Wagen allerdings auch an Privatbahnen oder Vermietgesellschaften verkauft.

Selbstverständlich können auch private EVU eigene Wagen anschaffen, z.B. durch Kauf oder Leasing. Mit dieser Option beschäftigen sich immer mehr Unternehmen, auch um sich aus Abhängigkeiten zu Staatsbahnen oder Vermietgesellschaften zu lösen.

Die Situation bei den Privatgüterwagen (von EVU, LDL oder Verladern angemietet)

Befindet sich ein Güterwagen nicht im Eigentum einer Bahn, wird er rechtlich als Privatgüterwagen eingeordnet. Die Zahl der Privatgüterwagen in Deutschland ist zwar ebenfalls rückläufig (1994: 83.187; 2002: 64.084), ihr prozentualer Anteil am Gesamtbestand aller Wagen ist allerdings gestiegen (1994: 27,7 %; 2002: 33,4%).

Unter den in Deutschland eingestellten Privatwagen dominieren Kesselwagen (in 2002: 37.928), gefolgt von gedeckten Wagen (in 2002: 9788) und Flachwagen für den kombinierten Verkehr (in 2002: 4758). Darüber kann für den Automobiltransport auf Privatwagen zurückgegriffen werden.

Europaweit stehen dem Verkehrsmarkt über 140.000 Privatgüterwagen zur Verfügung, die vor allem für den internationalen Verkehr zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Aus Sicht der Verloader und der privaten EVU hemmen die heute noch praktizierten Einstellungen von Privatgüterwagen bei Mitgliedsbahnen der UIC (dies sind fast ausnahmslos Staatsbahnen) die freie Verfügbarkeit der Wagen in Wettbewerbsverkehren. Zwar wurden die Staatsbahnen von hoheitlichen Aufgaben, wie z.B. der technischen Zulassung entbunden, aber im Rahmen des Einstellungsregimes in Verbindung mit UIC-Merkblatt 433 wurden zwischen Wageneigentümer und Staatsbahnen besondere Haftungs- und Instandhaltungsvereinbarungen getroffen. Dies führt dazu, dass Mieter vertragliche Nachteile akzeptieren müssen, wenn sie private EVU beauftragen, ihre angemieteten Privatgüterwagen zu befördern. Darüber hinaus weigern sich Staatsbahnen, diese solche Privatgüterwagen von Privatbahnen zum Weitertransport zu übernehmen, die nicht bei einer Mitgliedsbahn der UIC eingestellt worden sind. Dies hat vor allem Auswirkungen im internationalen Einzelwagenverkehr, der ohne Beteiligung auch nur einer einzigen Staatsbahn selten darstellbar ist.

Zwar wird das in wenigen Jahren eingeführte neue europäisches Wagenrecht die Einsatzverfügbarkeit von Privatgüterwagen erheblich verbessern, die wegen der neuen Rahmenbedingungen notwendigen Verhandlungen zwischen Vermietgesellschaften, Staatsbahnen, Privatbahnen und Mieter laufen zwar, gestalten sich wegen der unterschiedlichen Interessenlagen aber noch schwierig.

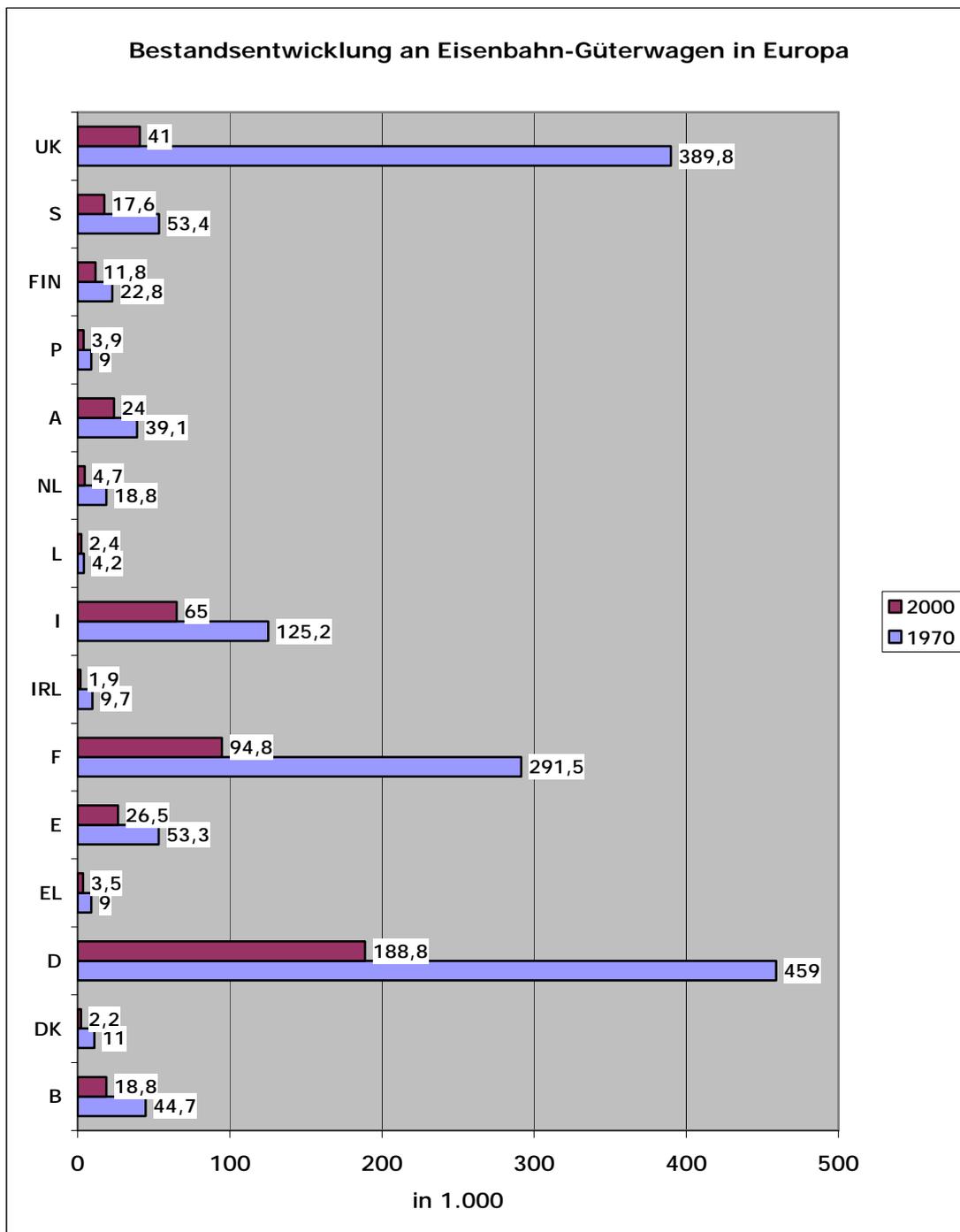


Abbildung 2: Bestandsentwicklung an Eisenbahn-Güterwagen in Europa⁸

⁸ Vgl. Directorate General for Energy and Transport, European Commission, EuroStat, Statistical Pocket Book 2002 – EU Energy and Transport in Figures, Luxemburg 2002, S. 136

Kooperationsmöglichkeiten bei den Güterwagen

Die Anschaffung und Vorhaltung von Güterwagen ist sehr kostenintensiv und kann nur über eine wirtschaftliche Auslastung der Fahrzeuge refinanziert werden.

Dies bedeutet, dass die Güterwagen während ihrer Einsatzzeit möglichst viele Lastläufe durchführen. Um dieses zu erreichen, können die Güterwagen unternehmensübergreifend eingesetzt werden, z.B.

- durch Vermietung bzw. Untervermietung nicht temporär nicht genutzter Güterwagen an andere Bahnen, Logistikdienstleister oder Verloader,
- durch gezielte Einbindung potentieller Rückladungsverkehre anderer Unternehmen (bis hin zu Mehrecksverkehren mehrerer Unternehmen).

Darüber hinaus bestehen Kooperationsmöglichkeiten bei der Instandhaltung der Güterwagen. Für viele Instandhaltungsarbeiten besteht bereits heute ein flächendeckendes Netz von Werkstätten verschiedener Unternehmen. Durch eine intelligente Disposition könnten Ausbleibezeiten und Transportwege reduziert werden. Dies würde Kostensenkung und einen höheren Lastlaufanteil ermöglichen.

4.4 Kooperationsfeld Personal

Eisenbahn hieß früher: „Einer macht alles“. Wie in anderen Industrien müssen auch Eisenbahnen sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten durch die Konzentration auf Marktsegmente (Branchen, Verkehrsarten, etc.) und auf Segmente der Wertschöpfungskette. Je stärker diese Konzentration betrieben wird, desto erfolgreicher sind die Unternehmen. Voraussetzung für eine Strategie der Konzentration auf der „Produktionsseite ist die Verfügbarkeit, bzw. der freie Zugang zu den Einzelelementen der Wertschöpfungskette über Lieferanten und/oder durch Kooperationen.

Die Bereiche Schienennetz, Lokomotiven und Wagen wurden bereits ausgiebig besprochen. Sie sind insbesondere in Deutschland für jeden verfügbar. Weniger bekannt ist, dass Gleiches mittlerweile für die Bereiche Personal, Organisation und betriebstechnisches Know-How gilt. Und das nicht nur in Deutschland, sondern in mehreren Ländern Europas.

In den letzten 3 Jahren sind Dienstleister entstanden, die diese Funktionen als neutrale Anbieter für alle Eisenbahnverkehrsunternehmen bereitstellen.

Führende Dienstleister bieten sowohl betriebliches Personal zur Durchführung von Schienenverkehrsleistungen als auch ein zugehöriges „Rahmenprogramm“ wie Planungsleistungen für neue Verkehre, Disposition und Zuglaufüberwachung an. Darüber hinaus stehen erfahrene Eisenbahnbetriebsleiter, Instruktoren und EBA- anerkannte Sachverständige zur Verfügung.

Als Einsatzgebiete von qualifiziertem Personal im schienengebundenen Personen- und Güterverkehr kommen exemplarisch in Frage:

- Eisenbahnbetriebsleiter, als OBL oder dessen Stellvertreter
- Örtliche Betriebsleiter
- Triebfahrzeugführer (fast) aller Lokbaureihen mit bundesweiten Streckenkenntnissen, auch für grenzüberschreitende Verkehre
- Triebfahrzeugführer für Lotsendienste
- Rangierbegleiter
- Wagenmeister, auch mobil mit PKW für Einzeleinsätze
- Disponenten
- Kundenbetreuer im Nahverkehr (KIN)

Diese Leistungen werden sowohl als kurzfristiger Einzeleinsatz, z.B. zur Überbrückung von urlaubs- und krankheitsbedingten Personalengpässen und bei Sonderverkehren respektive –ereignissen als auch als langfristiger Einsatz, zur kostenoptimierten Flexibilisierung der Personalplanung angeboten.

Betont werden muss hierbei der Umstand, dass die nachgefragten Leistungen immer stärker in Richtung Grundlastabdeckung gehen, weg von der Abdeckung von Personalspitzen, hin zu einer partnerschaftlichen Kooperation während der gesamten Verkehrsdurchführung.

Überwiegend wünschen die Kunden aus dem Bereich der europäischen Bahnen komplette Leistungspakete, die vom führenden Anbieter als modulartig aufgebaute Dienstleistungsverträge je nach spezifischem Bedarf angeboten werden. Als Komplettleistungen kommen hier in Frage:

- Planungs- und Beratungsleistungen in der Vorbereitungsphase neuer Verkehre
- Betriebsleitzentrale für Bahnen mit durchgängiger Besetzung, auch nachts und an Feiertagen (von der Personaldisposition über die Zuglaufverfolgung bis hin zum Ereignis- und Notfallmanagement)
- Übernahme der Eisenbahnbetriebsleitung, für deutsche und europäische Bahnen
- Durchführung der Rangierleistung

Der zunehmenden Öffnung europäischer Schienennetze folgend verfügen führende Dienstleister inzwischen auch über Niederlassungen in anderen europäischen Ländern (z.B. Dänemark, Niederlande, Schweiz, Italien). Grenzüberschreitende Zugleistungen sind somit zeitsparend ohne Personalwechsel möglich. Damit haben Eisenbahnverkehrsunternehmen auch in den Bereichen Personal, Organisation und eisenbahnbetriebliches Know-How die strategische Option, diese Teile der Wertschöpfungskette flexibel und in hoher Qualität zuzukaufen.

4.5 Kooperationsfeld operatives Geschäft

Ähnlich wie bei der kurzfristigen Gestellung von Lokomotiven belegt die Kooperationsfähigkeit im operativen Geschäft, dass sich hier hervorragende Kooperationspotenziale ergeben, welche die Partner bereits heute in hohem Maße trotz der vorhandenen Wettbewerbssituation ausschöpfen. Dabei zeigt sich, dass die Ziele der Kooperationen einerseits dem gegenseitigen Ausgleich regional bedingter Nachteile (Reichweite) sowie der Bündelung von Aktivitäten dienen. Beispielhaft können hier angeführt werden:

„*Schienen-ADAC*“: Hierunter fallen alle Maßnahmen die sich auf Notfälle des rollenden Materials (Lokomotiven und Waggons) beziehen. Das gegenseitig Abschleppen von liegengebliebenen Lokomotiven und ausgesetzten Waggons sowie die Bereitstellung von Werkstattkapazitäten für Reparaturen, aber zunehmend auch für Wartung und Instandhaltung ist ein Aktionsfeld welches bereits heute ein hohes Niveau erreicht hat.

Die *gegenseitige Gestellung von Personal* ist ebenfalls ein Kooperationsfeld, welches sehr gut funktioniert. Auch hier sind die Gründe ebenso einleuchtend wie zwingend. Die Motivation ist hier ebenfalls die Überwindung reichweitenbedingter Limitierungen sowie die bessere Auslastung der vorgehaltenen personellen Ressourcen und damit die Vermeidung von Leerkosten. Weitere Gründe liegen im Erwerb von Streckenkunde, gemeinsam durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen sowie beispielsweise in gebündelten Aktivitäten der betrieblichen Altersversorgung.

Auch durch die *gemeinsame Vorhaltung einer physisch besetzten 24-Stunden Rufbereitschaft* lassen sich die Notfallrisiken für die einzelnen Partner bei gleichzeitiger Kostenreduzierung deutlich minimieren.

Der *gegenseitige Erfahrungsaustausch* mit Sachverständigen, Gutachtern, Behörden, Gerichtsverfahren sowie die *Offenlegung von Ergebnissen* und Verfahren ist ein weiteres Kooperationsfeld, durch das sich die Privatbahnen gegenseitig unterstützen können, da Problemfälle häufig ähnlich gelagert sind und Parallelarbeit sowie die damit verbundenen Kosten vermieden werden können.

Insgesamt ist zu attestieren, dass das operative Geschäft hervorragende Möglichkeiten bietet, durch Kooperation Engpässe zu überwinden und Notfallsituationen abzufedern. In vielen Fällen ermöglicht die Kooperation im operativen Geschäft gar erst die Verkehrsabwicklung.

4.6 Die gemeinsame Durchführung von Verkehren als Kooperationsfeld

Die gemeinsame Durchführung von Verkehren kann durchaus als Königsdisziplin der Kooperationstätigkeit zwischen den EVU aber auch in vertikaler Ausprägung mit Verladern, Logistikdienstleistern, Umschlagsbetrieben wie auch Straßenspediteuren bezeichnet werden. Zum einen ist diese Einschätzung in den besonderen Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit der Partner begründet, zum anderen liegt dies jedoch auch in den enormen Potenzialen, die in diesem Kooperationsfeld stecken.

Diese Kooperationen ermöglichen es den EVU nämlich in neue lukrative Geschäftsfelder vorzudringen, die häufig von den (ehemaligen) Staatsbahnen nicht bedient werden (können) bzw. nicht als schienenaffin betrachtet werden.

Eine weitere Begründung für die Rechtfertigung der Kooperation in diesen Bereichen liegt in der Endlichkeit des Wachstumspotenzials der klassischen Punkt-zu-Punkt-Verkehre und deren nahezu ausschließliche Differenzierung über den Faktor Preis und der damit einhergehenden schnellen Austauschbarkeit der EVU.

Je nach Relation und Netzbildungscharakter liegt die Chance hier in der geschickten Kopplung von elektrischer Traktion und Dieselbetrieb, der Konsolidierung und Dekonsolidierung von Zügen und Wagengruppen sowie entsprechenden Rangierleistungen.

Diese Form des Zusammenwirkens bedingt aber ein hohes Maß an Logistikfähigkeit der beteiligten Bahnen und der Bereitschaft, sich unter die Federführung eines Unternehmens zu begeben, welches als Ansprechpartner für den Kunden fungiert (Systemführer). Die Herausforderung besteht auch darin, sich der eigenen Kernkompetenzen bewusst zu sein und andererseits, nicht aus einem vermeintlichen Größenvorteil einen Führungsanspruch abzuleiten. Durch die Integration mit Logistikdienstleistern und Straßenspediteuren können so ganze Logistiknetze mit hoher Stabilität und Zuverlässigkeit generiert werden, die nicht nur den Beteiligten einen Mehrwert generieren, sondern auch eine Signalwirkung für die verladende Wirtschaft besitzen.

Wer in diesen Bereichen schon heute seine Kompetenz belegen kann, der wird morgen ein zuverlässiger Partner für die verladende Wirtschaft sein, denn diese wird sich in Zukunft aufgrund der Engpasseffekte auf der Straße verstärkt der Schiene zuwenden.

4.7 Der grenzüberschreitende Verkehr als Kooperationsfeld

Nach der Trennung von EVU und Infrastruktur Manager (IM) hat sich die Zahl der Schnittstellen im grenzüberschreitenden Verkehr erhöht. Beispiel: Ein EVU A hat nur über ein EVU B einen Zugriff (virtuell und betrieblich) zum IM B, da IM B einen Trassenvertrag nur mit EVU B schließt. Zum Weiteren ist eine allmähliche Oligopolbildung in Deutschland (*Stinnes*) und in Frankreich (*Geodis*) zu beobachten. Diese vertikalen und horizontalen (intramodale) Kooperationen in solchen nationalen Logistikkonzernen treten im internationalen Wettbewerb zueinander an. Diese Entwicklung wird wahrscheinlich einen europäischen Monopolisten verhindern, der u.a.

nur noch die großen und langen Ströme bedienen würde. Vor diesem Hintergrund und den unter 1.2 geschilderten Interoperabilitäten der Systeme ist der grenzüberschreitende Schienengüterverkehr das Aktionsfeld mit den größten Hindernissen für private EVU.

Die weitere Entwicklung wird davon abhängig sein, wie schnell die Europäische Kommission das 2. Eisenbahnpaket durchsetzen kann. Kooperative Aktionen in der Zwischenzeit werden durch zwei Einflussgrößen erschwert:

- die schlechte, z.T. nicht annehmbare Beförderungsqualität nach Grenzübertritt
- die Reduzierung von Gleisanschlüssen, besonders in Frankreich und Italien.

Die Entwicklung von horizontalen Kooperationen wird in zwei Richtungen stattfinden:

Kooperationen von Deutschland ins Ausland:

Die EVU sind jenseits der Grenze noch allzu häufig auf vielfach noch nicht vorhandene Privatbahnen angewiesen, weshalb sich die Abwicklung als problematisch erweist.

Es ist nur eine Frage der Zeit, bis deutsche Privatbahnen im Ausland vermehrt Niederlassungen gründen werden bzw. auch in diesen Ländern im Zuge der Realisierung des EU-Eisenbahnpakets private EVU entstehen. Dem Wettbewerb ist diese Situation in hohem Maße zuträglich. Trotz der nach wie vor vorhandenen Barrieren tun die EVU, aber auch Ihre Partner auf der verladenden Seite sowie die Logistikdienstleister gut daran, diese Entwicklung nicht einfach abzuwarten, sondern diese durch Ihr eigenes Engagement im Schulterschluss zu forcieren und für sich zu gestalten. Dazu gehört die rechtzeitige Suche nach ausländischen EVU-Lizenzen.

Kooperationen vom Ausland nach Deutschland

Trotz der wenigen privaten EVUs im Ausland suchen ausländische Staatsbahnen, manchmal auch über Tochterunternehmen, Kooperationspartner bis hin zur Infrastruktur (z.T. Terminals) Finanzierungen in Deutschland. Eine zunächst vorhandene Wettbewerbssituation kann schnell in eine win-win-Situation umschlagen, wenn der ausländische Partner den deutschen Zugang zum nationalen Netz und „seiner“ Infrastruktur verschafft.

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

In den vergangenen Monaten zeigt sich aber eine ebenso unerwartete wie aus wettbewerblicher Sicht erfreuliche Entwicklung. Ganz offensichtlich sind die Staatsbahnen (und natürlich die beauftragenden Verlader und Spediteure) im grenzüberschreitenden Verkehr von und nach Deutschland mit der gegenseitigen Leistungserstellung im Hinblick auf Qualität und Kosten unzufrieden. Die ausländischen Staatsbahnen haben erkannt, dass sich in Deutschland ein pluralistischer und schon weitgehend gut entwickelter Markt im Angebot an Schienengüterverkehrsleistungen entwickelt hat. So kommt es zu einer verstärkten Aufnahme der Kooperation ausländischer Staatsbahnen mit deutschen Privatbahnen bzw. auch zu einer rechtlichen Verflechtung durch Unternehmensbeteiligungen. Im Zuge der erfreulicherweise fortschreitenden Liberalisierung der ausländischen Märkte im Schienengüterverkehr

kommt der Kooperation der DB bzw. deutscher Privatbahnen mit ausländischen Privatbahnen eine steigende Bedeutung zu.

Über diese Form der Zusammenarbeit ergibt sich in der Konsequenz wiederum ein verlängerter Arm der deutschen Bahnen im Ausland bzw. der direkte Zugang zu den entsprechenden Netzen.

Insofern ist der grenzüberschreitende Güterverkehr ein Kooperationsfeld der Gegenwart und Zukunft. Hier gilt in besonderem Maße die Aussage, dass Kooperationsfähigkeit und –willigkeit notwendig sind, die entsprechenden Kooperationspotenziale zu schaffen und dann auszuschöpfen, auch wenn es für die deutschen EVU in Ermangelung an privaten Bahnen im europäischen Ausland nach wie vor schwierig ist, Kooperationspartner zu finden.

Neben der Kooperation zwischen EVU verschiedener Länder erlangt die internationale Kooperation zur Bildung ganzer Züge (Operateure/Speditionen) sowie mit regionalen Logistikunternehmen wachsende Bedeutung.

4.8 Kooperationsfeld Finanzierung von rollendem Material am Beispiel von Lokomotiven – Gemeinsame Restwert Ermittlung⁹

In vielen Fällen ziehen Privatbahnen die Miete oder das Leasing dem Kauf vor. Der Preis der Nutzung wird dabei maßgeblich von der Einschätzung der Lebensdauer der Lokomotive und ihres Verkehrswertes am Ende der Überlassung bestimmt. Finanziers tun sich hier nach wie vor schwer, weil sie zur eigenen Absicherung den im Notfall realisierbaren Restwert des Fahrzeugs oftmals an erster Stelle in ihr Kalkül einbeziehen. Bei der Finanzierung von LKW, Schiffen und Flugzeugen stellt dies kein Problem dar, weil es in ihren Einsatzbereichen seit langem funktionierende Marktmechanismen gibt, aus deren fundierter Erfahrung man den gegenwärtigen und zukünftigen Marktwert mit einem hohen Maß an Exaktheit prognostizieren kann. Im Bereich der Schienenfahrzeuge offenbart das historisch bedingte relative Nachfragemonopolstaatlich insbesondere bei gebrauchten Lokomotiven Spätfolgen, die erhebliche Nachteile für die neuen Marktteilnehmer mit sich bringen. Der kalkulatorische Ansatz geringer Restwerte erhöht die Finanzierungskosten und beschert den neuen Marktteilnehmern bei Preiswettbewerben um neue Verkehrsleistungen unmittlere Nachteile am Markt.

⁹ Vgl. Raith, M., Kooperation von Eisenbahnverkehrsunternehmen im Wettbewerb, in: Die Güterbahnen, Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV), Köln, 2002, S. 148

Diesem Zustand können letztendlich nur die Betroffenen durch das systematische Zusammentragen von Verkaufs- und Verwertungsfällen der letzten Jahre sowie von technisch-finanziellen Einschätzungen im gemeinsamen Zusammenwirken entgegenwirken, um so verlässliche Indizes zu entwickeln, auf die in Zukunft zurückgegriffen werden kann. Um hier zu belastbaren Daten und Informationen zu kommen, ist ein Zusammenwirken von vielen Beteiligten verschiedener Sektoren erforderlich: Hersteller, Händler, Banken, Vermiet- und Leasinggesellschaften und EVU. Gegenseitiges Vertrauen ist bei der gemeinsamen Restwertermittlung Grundvoraussetzung, den die Offenlegung von Preisen und Wertprognosen berühren die eigenen Geschäftsinteressen bei den beteiligten Unternehmen. Allerdings werden die zu erzielenden Effekte die Beschaffbarkeit, Verkäuflichkeit und Finanzierbarkeit von Lokomotiven deutlich verbessern.

Die Ermittlung von Lifecycle-Werten wird in den nächsten Jahren eine Herausforderung sein, denn das sich bei der Werteinschätzung von Lokomotiven auftuende Spannungsfeld reicht von der Bewertung einer Lokomotive als langlebige großtechnische Anlage in einem sich nur langsam veränderndem technischen Umfeld bis zur rasch abnehmenden Tauglichkeit durch sich in kurzen Zyklen ändernde Anforderungen hinsichtlich Elektronik, Zugkraft, Geschwindigkeit und Sicherungssysteme, etc..

Hier können Verbände -beispielsweise der VDV- dazu beitragen, die Kooperation in diesem Bereich durch Begrenzung der Risiken und vertrauensbildende Maßnahmen zu unterstützen.

Die in diesem Abschnitt gemachten Ausführungen behandeln überwiegend horizontale Kooperationen zwischen den EVU (und hier primär zwischen Privatbahnen und NE-Bahnen). Ihr Ziel liegt in der gegenseitigen Gestellung von Ressourcen, welche die Aufnahme bestimmter –meist überregionaler- Transportketten häufig erst ermöglicht und der Verbesserung dieser Leistung im Hinblick auf Zeit, Qualität und Kosten. Des Weiteren dienen diese Kooperationen der gemeinsamen Interessenvertretung gegenüber der Politik und der Überwindung der nach wie vor vorhandenen Marktschwäche des Schienengüterverkehrs.

Diese Aktivitäten leisten einen gewichtigen Beitrag zur horizontalen Ausweitung und der Verbesserung der Traktionsleistung. Was diese Kooperationen aber nicht leisten können bzw. was mit ihnen nicht angestrebt werden sollte, ist die Ausdehnung der Aktivitäten auf weitere Geschäftsfelder in vertikaler Richtung, denn dort treffen die EVU auf arrivierte Player. Der Sinn der horizontalen Kooperation kann nur in der Attraktivitätssteigerung des Schienengüterverkehrssegmentes für Verlader und Logistikdienstleister liegen damit komplexe und lukrative Logistiknetze durch neue Logistikpartnerschaften zu ermöglichen.

4.9 Kooperationsfeld Informations- und Kommunikationssysteme

Transport-voraussetzende, -begleitende und -abschließende Informationen sind im Schienengüterverkehr für die Planung, Leistungserstellung, Abrechnung und Kundenbindung unabdingbar. Die Informationsqualität entscheidet dabei maßgeblich

über die Effizienz der Prozessabwicklung und ist ein wichtiger Baustein zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit.

Die notwendige informationelle Transparenz im Schienengüterverkehr bezieht sich auf die gesamte Transportkette vom Verloader über die Transport-/Logistik-Dienstleister bis zum Empfänger.

Für die kooperative Leistungserstellung durch verschiedene EVU sind vor allem

- die Durchgängigkeit der Informationskette bezüglich der Transport- und Auftragsdaten,
- das Vorauseilen von Informationen vor dem physischen Transport,
- der Soll-/Ist-Vergleich der Transportabläufe sowie
- die informationelle Einbindung der Transportkunden

von großer Wichtigkeit. Als Informationsobjekte kommen dabei die Betriebsmittel (Lok, Waggon), die Ladung/der Kundenauftrag in Betracht. Dies wird von den Staatsbahnen im nationalen Bereich zur relativen Zufriedenheit aller geleistet. Ausgenommen sind die IT – Lösungen für

- die privaten EVU und
- den grenzüberschreitenden Verkehr.

IT – Kooperationen der privaten EVU

Nationale EVU ohne eigenen Netzzugang in europäischen Nachbarstaaten sind dort bezüglich Betriebsdaten auf die Staatsbahnen angewiesen, da diese die Daten initiieren bzw. vom IM erhalten und verwalten. EVU mit Netzzugang erhalten Daten lt. Trassenvertrag direkt vom IM. Die Realität zeigt, darüber hinaus private EVU „eigenständige“ Daten erzeugen (über GPS, Handy auf der Lok) – unabhängig von den IM.

Bei den ehemaligen Staatsbahnen und zur Verfolgung der Inbound-Transporte auch bei zahlreichen Werkseisenbahnen sind entsprechende Informations- und Dispositionssysteme bereits seit vielen Jahren im Einsatz. Der elektronische Austausch von Transport- und Sendungsdaten zwischen den Bahnen erfolgt hier mit Hilfe von Nachrichten des international genormten EDIFACT-Standards.

Zur Unterstützung kooperativer Schienenverkehrskonzepte bietet sich als ein Lösungsansatz die Schaffung einer entsprechenden *Kooperationsplattform* an, wie in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt:

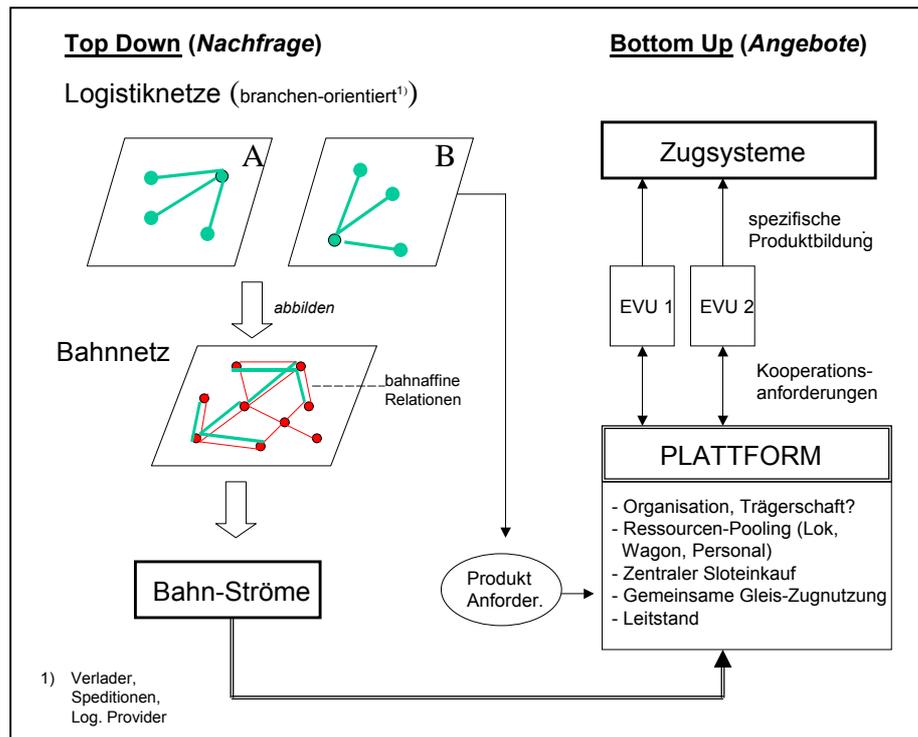


Abbildung 3: Schematischer Aufbau einer internetbasierten Kooperationsplattform¹⁰

Kerngedanke der Plattform ist die Realisierung eines integrativen Pools für Angebot und Nachfrage und damit die Schaffung einer einheitlichen Plattform zur Initiierung von schienengebundenen Transportnetzwerken. Hierzu ist es notwendig, die vorhandenen schienenaffinen Transportpotenziale nach Relationen, Regionen und Branchen zu erfassen und abzubilden.

Die Frage der Institutionalisierung bzw. der Durchführung eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes sowie die möglichst weitreichende Integration aller an potenziellen Transportketten/-netzen beteiligten Institutionen (Verlader, Spediteure, Dienstleister, eVU etc.) ist im Rahmen weitergehender Studien zu untersuchen.

IT – Lösungen im grenzüberschreitenden Verkehr

Unter Gliederungspunkt 4.7 wurden die Schwierigkeiten des physischen Zugangs im grenzüberschreitenden Verkehr erläutert. Der virtuelle Zugang zum Zug, Waggon, bzw zur Sendung ist eigentlich nur über die ausländischen EVU möglich. Aber auch der One-Stop-Shop, den die infrastrukturbetreiber im Rahmen des *Rail Net Europe*-Netzwerkes betreiben, bietet hier Möglichkeiten. Hinsichtlich Tracking und Tracing stellt das GPS – System letzten Endes im internationalen Transport die zuverlässigste Lösung dar. Selbst die damalige DB Cargo hat zu diesem Zwecke 13.000 international verkehrende Güterwagen mit GPS ausgerüstet.

¹⁰ Die Darstellung wurde vom Arbeitskreismitglied Eckart Kuhla, EKonsult, Gilching erarbeitet

5. Die neue Dynamik im Schienengüterverkehr – Handlungsempfehlungen für Verkehrspolitik, Infrastrukturbetreiber, Verloader, Logistikdienstleister und EVU

Die vorausgegangenen Darstellungen der „Handlungsfelder und Maßnahmen zur Stärkung des Schienengüterverkehrs“ haben in übersichtlicher Form eine Fülle von Aktionsbereichen angesprochen, welche die Basis für die anzustrebende Dynamik im Schienengüterverkehr bilden. Die zusammengefassten Handlungsempfehlungen werden jedoch nur erfolgreich sein, wenn alle angesprochenen Akteure ihre jeweiligen Aktivitäten untereinander abstimmen und gemeinsam Ziele und Strategien für die Integration der Schiene in die Transportfunktion der Logistik entwickeln.

Im Vordergrund steht dabei die Förderung des Bewusstseins bei allen Beteiligten, dass die besonderen Systemimmanenzen in der Abwicklung des Schienengüterverkehrs in allen Planungen und in der Disposition berücksichtigt werden müssen.

5.1 Handlungsempfehlungen für die Verkehrspolitik

Wenn die Verkehrspolitik die angestrebte Verdopplung des Schienengüterverkehrs bis 2015 erreichen will, dann muss sie die noch fehlenden Rahmenbedingungen schaffen. Es ist erkannt worden, dass es für den Einstieg in die Nutzung der Schiene als Verkehrsweg grundsätzliche Barrieren gibt, die insbesondere auch in den finanziellen Risiken langer Amortisationszeiträume liegen. Bestehende und eventuell zusätzlich befristete Anschubprogramme sind daher sowohl regional, als auch national und auf europäischer Ebene zwingend erforderlich.

Die Frage der Trennung von Netz und Betrieb befindet sich nach wie vor in der aktuellen Diskussion. An dieser Stelle soll jedoch aufgrund der bereits erwähnten signifikanten Verbesserungen in Deutschland diese Thematik nicht aufgegriffen werden, da die von der DB Netz AG geleistete Bereitstellung von Trassen für EVU spätestens seit 2002 kein Problem mehr darstellt. Die Situation in vielen europäischen Nachbarländern legt jedoch nahe, dass die EU-Verkehrspolitik hier mittelfristig für eine weitere Vereinheitlichung des Netzzugangs und damit für einen weiteren Abbau bestehender Diskriminierungspotenziale im Ausland sorgen wird. Die Forderungen an die Verkehrspolitik für die nächsten Jahre kaprizieren sich daher auf die folgenden Felder:

Diskriminierungsfreie Öffnung der europäischen Schieneninfrastruktur

Wenn die Schiene wirklich signifikante Zugewinne im Modal Split erreichen soll, dann benötigen sämtliche Bahnen (Privat- und Staatsbahnen) den europaweiten und damit grenzüberschreitenden diskriminierungsfreien Zugang zur Schieneninfrastruktur. Deutschland ist hier im europäischen Vergleich am weitesten fortgeschritten. Vergleichbare Bedingungen sind auch im übrigen Europa unabdingbare Voraussetzung für eine stärkere Kooperation im grenzüberschreitenden Güterverkehr.

Entwickeln von Überbrückungsmaßnahmen für aktuell nicht genutzte Schieneninfrastruktur

Heute nicht genutzte Schieneninfrastruktur wird i.d.R. zurückgebaut, obwohl sie bei oder für eine Steigerung der Verkehrsmengen in der Zukunft u.U. benötigt wird. Für den Infrastrukturbetreiber besteht eine Nutzungsunsicherheit, die durch langfristige vertragliche Finanzierungsregelungen beseitigt werden kann. Bis hinunter zur kommunalen Ebene muss über geeignete Mittel und Wege neu nachgedacht werden. Ein Vergleich mit der Straße belegt ganz pragmatisch den Missstand, dem die Schiene ausgesetzt ist: Auf der Straße wird die Frage einer Stilllegung von Strecken überhaupt nicht in Erwägung gezogen, während auf der Schiene das infrastrukturbewirtschaftende Unternehmen einzelwirtschaftlichen Zwängen ausgesetzt ist und den Erhalt einer Strecke kontinuierlich einer Prüfung unterziehen muss. Hier muss wie auf der Straße wieder dem Grundsatz der allgemeinen Daseinsvorsorge Vorrang eingeräumt werden und der Infrastrukturbetreiber in die Lage versetzt werden, die Strecken zu erhalten und zu warten.

Förderung von Gleisanschlüssen, der „letzten Meile auf der Schiene“ zwingend erforderlich

Mit Gleisanschlüssen kann nach wie vor ein nicht unerhebliches Transportvolumen für die Schiene erschlossen werden. Dieses Instrumentarium bedarf in der Regel jedoch einer spezifischen Förderung für die beteiligten Unternehmen, um finanzielle Barrieren in Grenzen zu halten. Hierzu sind von der Verkehrspolitik entsprechende Förderprogramme zu initiieren. Die Schnittstellen zur Förderung bzw. Erreichung zusätzlicher Intermodalität zwischen Schiene und Straße, aber auch zum Binnenschiff, z.B. Knotenpunkte und Bündelungszentren (z.B. GVZ, etc.) müssen in den Bundeswegeplan aufgenommen werden.

5.2 Handlungsempfehlungen für die Infrastrukturbetreiber

Für alle EVU müssen europaweit uneingeschränkt die gleichen Bedingungen für die Nutzung der Schiene und den angeschlossenen Terminals, Rangierbahnhöfe, etc. gewährleistet sein. Dies besitzt eine höhere Priorität, als die klassische Forderung eines diskriminierungsfreien Zugangs zum Netz, welcher mittlerweile durch die positiven Aktivitäten der DB Netz als hinreichend gesichert bezeichnet werden kann.

Europaweit müssen die Schieneninfrastrukturen aller Betreiber nach gleichen technischen und informatorischen Standard ausgerichtet werden.

Neben der Gewährleistung der Nutzung muss die Aufnahme zusätzliche Serviceleistungen in das Leistungsportfolio diskutiert werden. Dies sind beispielsweise Rangierleistungen im Bereich von Rangierbahnhöfen. Als Vorbild kann hier die Situation in der Schweiz angesehen werden, wo EVU ihre Züge vor Rangierbahnhöfen an die SBB Netz übergeben. SBB Netz übernimmt dann das Cross-Docking der Züge und stellt diese den EVU dann wieder zum weiteren Transport zur Verfügung.

Aus pragmatischer Sicht wären Rangierleistungen als Angebot des jeweiligen Infrastrukturbetreibers bedenkenswert. Jedoch muss hierbei berücksichtigt werden, dass eine gesetzliche Verankerung gemäß 1. EU-Eisenbahnpaket aufgrund des gegen-

wärtigen Marktentwicklungsstands für NE-Infrastrukturbetreiber über das Vorhalten entsprechender Rangierlokomotiven nebst Personal eine hohe Belastung darstellt. Mittelfristig stellen derartige Angebote aber einen sinnvollen Beitrag im Sinne einer Prozessstabilität auf der Schiene dar. Zudem ist zu berücksichtigen, ob die Infrastrukturbetreiber solche Leistungen zu gleichen Konditionen erbringen könnten, wie dies heute bei der Selbsterstellung durch die EVU möglich ist.

5.3 Handlungsempfehlungen für Verlader

Industrie und Handel sollten ihrerseits kooperativ zusammenarbeiten, um durch gemeinsame Nutzung von Strecken, Fahrzeugen, Umschlagsanlagen einzelner oder mehrerer EVU zu einem höheren Ausschöpfungsgrad der Bündelungspotenziale zu kommen.

Hierzu sollten branchenbezogene, regionale oder Quelle-Senke-orientierte Arbeitsgemeinschaften gebildet werden, oder Joint Ventures mit Logistikdienstleistern und EVU im Sinne einer vertikalen Kooperationsanbahnung gebildet werden, die ihrerseits wieder miteinander kooperieren sollten, um die einzelnen Aktivitäten miteinander zu vernetzen. Hierzu steht die Bundesvereinigung Logistik gern als Moderator zur Verfügung.

5.4 Handlungsempfehlungen für Logistikdienstleister

Das expandierende Geschäftsfeld Logistik der Spediteure und anderer Dienstleister eröffnet für die gemeinsame Nutzung der Schiene neue Perspektiven. Hierzu gehört u.a. die regionale Bündelung für den verstärkten Einsatz von Einzelwagen, etc.

Es ist erforderlich, das verloren gegangene Know-how der „Schienenspediteure“ wieder zu reaktivieren, um integrierte Transportketten unter Einbeziehung aller Verkehrsträger zu entwickeln.¹¹

5.5 Handlungsempfehlungen für Eisenbahnverkehrsunternehmen

Die Kooperationserfordernisse und -möglichkeiten sind hinreichend zu beschreiben: Entscheidend ist die Erkenntnis, dass die Vielfalt der Unternehmensstrukturen, der Nischenmöglichkeiten, etc. sich letztlich gegenseitig flächendeckend durch einen Verbund über gemeinsam entwickelte Standards ergänzen müssen. Hier können Organisationen wie beispielsweise der VDV in der Zukunft eine wichtige und entscheidende Rolle spielen.

¹¹ Mit dem Begriff Bahnspediteur wird hier allgemein ein Know-how-Träger verbunden, der in der Lage ist, logistischer Prozessketten unter Einbindung der Schienen zu organisieren. Der Begriff ist also weiter gefasst, als dies vielerorts mit den Bahnspediteuren assoziierte Bahnsammelgut.

6. Fazit und Ausblick

Die neue Dynamik im Schienengüterverkehr ergibt sich vor allem aus der Tatsache, dass die privaten EVU mittlerweile nicht nur mehr Punkt-zu-Punkt-Verkehre anbieten, sondern inzwischen eine mit starker Geschwindigkeit wachsende Zahl von Netzen bedienen. Diese einzelnen Netze bieten nun wiederum das Potenzial der gegenseitigen Vernetzung und ermöglichen damit wiederum eine viel bessere Ver- und Entsorgung der Fläche, als dies noch vor wenigen Jahren möglich, geschweige denkbar war. Diese Dynamik schafft steigende Kooperationspotenziale und deren Ausschöpfung sorgt für weitere Dynamisierung. Entscheidend für den Erfolg wird bleiben, inwiefern die Beteiligten bereit und in der Lage sind, ihre angestammten Pfade zu verlassen und schnittstellenübergreifend zu denken und zu handeln. Das starke Wachstum des Schienengüterverkehrs im Segment der Privatbahnen und die ebenfalls steigende Zahl der Kooperationen vertikaler wie horizontaler Art, geben mehr als den berechtigten Anlass zur Hoffnung, dass die positive Entwicklung nicht nur anhält, sondern sich auch weiterhin einer wachsenden Dynamisierung erfreut.

Literaturverzeichnis

Bundesamt für Güterverkehr, Marktbeobachtung Güterverkehr, Jahresbericht 2002, Berlin, 2003

Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.), Intermodale Verkehre in logistischen Prozesseketten, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW), Bremen, 2000

Directorate General for Energy and Transport, European Commission, EuroStat, Statistical Pocket Book 2002 – EU Energy and Transport in Figures, Luxemburg 2002

Europäische Kommission, Die europäische Verkehrspolitik bis 2010: Weichenstellungen für die Zukunft, Kom (2001) 370, 2001, Brüssel

IBM Business Consulting Services, Zusammenfassung der Studie LiberalisierungsindeX Bahn 2002, Brüssel, 2002

Infras und IWW, Externe Effekte des Verkehrs, Studie im Auftrag des UIC, Zürich, Karlsruhe, 2000

Raith, M., Kooperation von Eisenbahnverkehrsunternehmen im Wettbewerb, in: Die Güterbahnen, Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) e.V. (Hrsg.), Köln, 2002

Interessante Links zum Schienengüterverkehr:

Der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) e.V. bietet im Rahmen seines Webauftritts unter dem Titel „1.000 Links für mehr Güterverkehr auf der Schiene“ eine umfassende Linksammlung.

Das Angebot ist unter www.vdv.de zu finden