"Den Kopf über Wasser halten"

Kombinierter Verkehr Gerhard Oswald über Krise und Einschnitte, Angebot und Preise bei Transfracht

Die Wirtschaftskrise macht sich auch im Hinterland der deutschen Seehäfen immer deutlicher bemerkbar. Transfracht International, mit knapp 1 Mio. TEU pro Jahr Marktführer im maritimen Containertransport auf der Schiene, muss reagieren. Geschäftsführer Gerhard Oswald hat der DVZ erzählt, wie er Transfracht jetzt aufstellt - und was das für Mitarbeiter und Kunden bedeutet.

Herr Oswald, die Seehäfen melden teils dramatisch rückläufige Umschlagzahlen im Containerverkehr. Das ist der Kernmarkt von Transfracht. Wie stark trifft das den Operateur?

Die einsetzende Krise hat uns 2008 leider kurz vor der Millionengrenze gestoppt: 989 000 TEU haben wir gefahren. In den letzten beiden Monaten des Jahres ist unser Aufkommen um 3 bis 4 Prozent zurückgegangen. Es hat uns also nicht so stark erwischt wie die Häfen selbst. Im Januar hat sich diese Entwicklung noch einmal verschärft: Transfracht hat gegenüber dem allerdings sehr starken Januar 2008 etwa 16 Prozent weniger Container gefahren. Für das Gesamtjahr 2009 rechnen wir mit einem Rückgang von etwa 15 Prozent - mit allen Unsicherheiten, die Planzahlen zurzeit einfach anhaften.

Wie reagiert Transfracht darauf?

Zunächst müssen wir unsere Kosten dem erwarteten Umsatzverlust anpassen. Gemeinkosten wie zum Beispiel Personalkosten und sonstige betriebliche Ausgaben, die Schnittstellen mit dem Ziel der Prozessverbesserung optimieren - all das gehört natürlich zur Prüfung dazu. Wir müssen uns aber auch - je nach weiterer Entwicklung - mit der Option harter Schnitte

Was genau fassen Sie darunter?

Dazu würde die Überprüfung der gesamten Organisationsstruktur gehören - dann wird es darum gehen, Prozesse noch schlanker zu gestalten.

Mit dem Ergebnis, dass vielleicht Niederlassungen geschlossen, Mitarbeiter entlassen werden müssen?

Alle Standorte stehen in solchen Zeiten natürlich auf dem Prüfstand. Wenn beispielsweise ein Schlüsselmarkt regelrecht wegbricht, kann das bedeuten, dass wir manche Züge nicht mehr fahren, manche Standorte nicht mehr aufrechterhalten können. Transfracht will aber auch weiterhin in der Region kompetent vertreten sein. Das heißt eben auch, dass wir an manchen Standorten die Weichen klar auf Wachstum stellen - beispielsweise bei unserem Haus in Hamburg ist das der Fall mit einem modernen, auf Expansion ausgelegten Büroumfeld. Oder nehmen Sie Baden-Württemberg und Bayern: Dort haben wir unseren Vertrieb erheblich verstärkt. Wir wollen auch künftig allen Mitarbeitern eine Perspektive bieten - wenn auch vielleicht nicht am bisherigen Standort.

Bleibt die spannende Frage, wie Transfracht die Produktion ausrichten will. Fallen bestimmte Linien einfach weg?

Nein. Transfracht tut das, was andere Operateure auch tun: Wir dünnen aus, um Zugangebot und Nachfrage in einem wirtschaftlich sinnvollen Verhältnis zu halten. Die Zug-

frequenz ist inzwischen um 15 bis 20 Prozent zurückgegangen.

Und Ihr Traktionslieferant spielt da mit?

Es gab ja bereits im Frühherbst 2008 erste Warnsignale, dass da was auf uns zukommt - wenn auch keiner mit der Heftigkeit rechnen konnte, die dann zum Jahresende eingetreten ist. Entsprechend haben wir bei den Bahnen eingekauft - also die Gesamtzahl der Züge reduziert.

Rückläufiges Aufkommen auf nahezu allen Linien - das macht das Bilden von Direktzügen nicht gerade leichter. Könhen, die dann dem Zoll direkt zugehen können. Er kann ständig nachvollziehen, wie weit zum Beispiel sein Auftrag bearbeitet ist oder wo sich seine Sendung gerade befindet. Ziel muss sein, diese Auftragstransparenz weiter zu verbessern.

Wo ist sie denn noch undurchsichtig?

Eine Herausforderung bleiben die Schnittstellen - zum Beispiel bei Feederverkehren bis zum Kaibetrieb. Hier gibt es noch keine durchgehende Datenbasis beispielsweise hinsichtlich der Schiffsankünfte, und das birgt Probleme für die Kunden und natürlich

gen ist massiv rückläufig. Das sollte Ihre Verhandlungsposition als Operateur stärken - und damit auch für günstigere Preise im Kombinierten Verkehr sorgen. Können sich Ihre Kunden schon auf Preissenkungen freuen? (lacht) Wer Kunde bei Transfracht ist, hat immer Grund zur Freude! Für dieses Jahr sind die Preise verhandelt. Wir haben ganz im Gegenteil sogar höhere Kosten zu verdauen - zum Beispiel durch die neue Hafenzugangspauschale in Hamburg. Deshalb mussten wir auch unsere Marktpreise für Lastcontainer zum Jahreswechsel an-

kein Thema ist.

heben. Aber natürlich ist Transfracht gefordert, sich dem Kostendruck seiner Kunden zu stellen. Wir tun das, indem wir zum Beispiel bei unproduktiven Kosten wie Leercontainergestellung individuell günstigere Lösungen suchen. Im Übrigen suchen wir in intensiven Gesprächen mit unse-

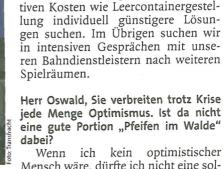
darunter liegen, machen solche Ko-

operationen Sinn. Wir sind auf den

meisten Relationen deutlich oberhalb

dieses Punktes, so dass dies zurzeit

Die Nachfrage nach Eisenbahnleistun-



Mensch wäre, dürfte ich nicht eine solche Funktion bekleiden! Zudem dürfen Sie nicht vergessen: Ich begleite den Markt jetzt schon 27 Jahre und kenne deshalb auch kritische Zyklen. Zugegeben: So einen abrupten Absturz wie diesmal hatten wir noch nie. Trotzdem bin ich sicher: Der Seehafen-Hinterlandverkehr auf der Schiene wird gebraucht. Und Transfracht wird mit seinen 40 Jahren Erfahrung - im April feiern wir Geburtstag - das Seine dazu beitragen. Entscheidend ist, dass wir jetzt längst überfällige Hausaufgaben machen, um fit in die Zukunft zu starten. Das betrifft die hausinterne Organisation, die Organisation der Verkehre, die Schnittstellen sowie die Investitionen.

52 134-3

Oswald: "Alle Standorte stehen in solchen Zeiten natürlich auf dem Prüfstand."

nen Sie da das erklärte Ziel Transfrachts noch erreichen, die Zahl der Drehscheibenverkehre deutlich zu reduzieren?

Zunächst sind wir mal froh, dass wir noch viele Verkehre über die Drehscheibe Maschen fahren. Das hilft, Volumen auch bei rückläufigem Aufkommen zu verdichten und die Frequenz der Züge möglichst hoch zu halten – nur eben mit Startpunkt Maschen. Gleichwohl ist es unser Ziel, den Anteil der Shuttle-Züge in diesem Jahr deutlich zu erhöhen, denn deren Produktivitätsvorteil ist unbestritten.

Das klingt noch nicht so, als sei die vom früheren DB-Intermodal-Chef Dr. Sebastian Jürgens vorgegebene Marschrichtung "weg von der Drehscheibe" auch in der operativen Praxis angekommen.

Oh doch - Transfracht ist gut in dieser Richtung unterwegs. So haben wir zum Beispiel eine ganz wesentliche Voraussetzung geschaffen, um effiziente Shuttle-Verkehre fahren zu können: Wir verfügen über eines der leistungsfähigsten elektronischen Buchungssysteme der Branche. Gerade ist unsere Internetplattform noch einmal komplett neu aufgesetzt worden. 90 Prozent unserer Aufträge bekommen wir bereits elektronisch, davon etwa ein Drittel per web - Tendenz steigend. 40 000 User besuchen pro Monat unsere Website.

Zunächst sehe ich da Vorteile vor allem für den Operateur Transfracht. Was hat denn der Kunde von Ihrer Internet-Offensive?

Die Vorteile auf Kundenseite sind eindeutig. Er kann uns zu jeder Zeit einen Auftrag elektronisch übergeben und hat dabei insbesondere bei der Internetbuchung vielfältige Vorteile. So kann er zum Beispiel Kolli-Listen aus Excel heraus einfach herüberzie-

auch für uns. So hat der Kunde noch keine absolute Sicherheit, dass sein Container auch wirklich auf die Reise gehen kann - im intermodalen Wettbewerb wirft uns das gegenüber dem Lkw natürlich zurück.

Bis wann werden diese Probleme behoben sein?

Wir arbeiten daran. Als nächstes werden wir unsere Kunden proaktiv darüber informieren, wenn ihre Sendungen das definierte Leistungsraster - also die planmäßige Produktion - verlassen sollten. Solche Systeme und da schließt sich der Kreis zu Ihrer Frage von vorhin - sind natürlich leichter aufzusetzen, wenn man in ganz klar definierten Strukturen wie einem Shuttle-System produziert ...

. . . das in der betrieblichen Praxis aber noch nicht existiert...

... das im operativen Betrieb durchaus vorhanden ist. Aber ohne ein Hub wie Maschen lässt sich ein komplexes Gebilde wie ein Seehafen mit seinen vielen unterschiedlichen Ladestellen und extremen Mengenschwankungen nicht wirtschaftlich bedienen. Oder nehmen Sie folgendes Beispiel: Obwohl Bremerhaven nur ein Drittel zum gesamten Hinterlandvolumen der deutschen Nordseehäfen beiträgt, können wir hier im AlbatrosExpress-System die gleiche Frequenz an Zügen anbieten wie im Verkehr mit Hamburg - dank Maschen.

Schwierige Zeiten lassen ja manchmal auch unüberwindlich scheinende Hürden fallen, Stichwort: Kooperation mit Wettbewerbern in der Produktion. Ist das jetzt ein Thema bei Transfracht?

Das ist ausschließlich eine Frage der kritischen Masse: Nur wenn wir

Jetzt pfeifen Sie ja doch ...

...auch das gehört dazu. Wir müssen schlicht und ergreifend den Kopf über Wasser halten - obwohl wir nicht wissen, wie lange die Krise andauern wird. Irgendwann ist sie jedenfalls vorbei, und wir werden darauf vorbereitet

Herr Oswald, vielen Dank für das Ge-DVZ 21.3.2009 spräch.

Das Gespräch führte Heinrich Klotz.

Zur Person

Gerhard Oswald

Gerhard Oswald ist 1952 geboren. Er begann seine Karriere bei Transfracht bereits 1981 und arbeitete sich vom Sachbearbeiter über die Bereichsleitung Transportorganisation (Mai 1990), Zentraler Einkauf (April 1994) und Vertrieb (Juli 1995) hoch. Oswald war verantwortlich für die Konzeption und Entwicklung des Premiumprodukts AlbatrosExpress und des Transfracht-Preissystems "Topics". Seit Juni 2007 ist er als Geschäftsführer verantwortlich für Vertrieb/Marketing.