

Sebastian Jürgens

Gibt es dauerhaft Operateure im Kombinierten Verkehr?

Das Alleinstellungsmerkmal der Marktbearbeitung und des Kundenzugangs bietet keinen dauerhaften Schutz der Operateure vor einer Kannibalisierung durch andere Teilnehmer im intermodalen Netzwerk. Als entscheidender Anhaltspunkt für die Weiterentwicklung der Operateurlandschaft ist die Eindringtiefe in die Wertschöpfungskette zu sehen. Diejenigen Operateure, die über die finanziellen Mittel zur Investition in strategische Assets verfügen, befinden sich somit in einer ausgezeichneten Ausgangsposition für den Konsolidierungsprozess ihrer Branche.

Systematisierung einer emotional geführten Diskussion

Problemstellung

Operateure, als zusätzliche Glieder in der Wertschöpfungskette, wurden vielfach als Kostentreiber für das Gesamtsystem gesehen.

Der Kombinierte Verkehr¹ selbst ist seit langer Zeit in der Diskussion, da er die Vorteile von verschiedenen Verkehrsträgern verbinden soll. Zunehmend wird jedoch dessen Wirtschaftlichkeit kritisch hinterfragt. Aufgrund der zusätzlichen Umschlagsbewegungen beim Verkehrsträgerwechsel fallen im Vergleich mit einem Direkttransport zusätzliche Kosten an, so dass sämtliche Beteiligte im intermodalen Verkehr regelmäßig nach Kostensenkungs- oder Produktivitätssteigerungspotenzialen suchen.

Hierbei verspricht eine Maßnahme auf den ersten Blick Erfolg: Das Herausnehmen eines Beteiligten aus der Wertschöpfungskette. So werden regelmäßig die Operateure im intermodalen Verkehr als das Glied der Wertschöpfungskette identifiziert, das mutmaßlich eingespart werden kann.

Die Diskussion wird in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mit großer Schärfe und einem hohen Maß an Emotionalität geführt. Es erscheint daher angebracht, systematisch die wesentlichen Argumente und die dahinter liegenden Prämissen über die zukünftige Entwicklung des intermodalen Verkehrs herauszuarbeiten und einer Bewertung zu unterziehen.

Betrachtet man die Rolle der Operateure im Kombinierten Verkehr genauer, so besteht ihr wesentlichstes Betätigungsfeld darin, den Hauptlauf der intermodalen Verkehrskette durch Eisenbahnverkehrsleistungen an Wiederverkäufer, insbesondere Speditionen und Reedereien, aber auch ausgewählte Industrieunternehmen mit großen Ladungsvolumina zu vermark-

Der Autor

Dr. **Sebastian Jürgens**, Technische Universität Berlin, Fachgebiet Logistik, Straße des 17. Juni 135, 10623 Berlin, Mitglied des Vorstands der Hamburger Hafen und Logistik AG, Bei St. Annen 1, 20457 Hamburg, juergens@hhla.de

ten. So ist es naheliegend, dass sich die Hauptargumente gegen ein langfristiges Bestehen der Operateure auf diesen Umstand beziehen.

Erstes Argument:

Die zentrale Rolle der Operateure in der europäischen Marktbearbeitung wird in den nächsten Jahren hinfällig.

Die Bahnen haben nach einhelliger Auffassung in der Vergangenheit als ausschließlich staatlich geleitete Monopolisten eine Vertriebsschwäche aufgewiesen und damit die Anforderungen des Marktes nicht in adäquater Weise in die eigene Organisation weitergeleitet. Diese Rolle haben die Operateure übernommen, da sie aufgrund der Marktnähe und der ausgeprägten Kenntnis des Eisenbahnsystems eine Vermittlerrolle einnehmen konnten. Diese Entwicklung wird noch dadurch verdeutlicht, dass bei der Vermarktung keines anderen Verkehrsträgers eine entsprechende Operateursrolle herausgebildet wurde. So werden z. B. Straßenverkehrsleistungen von einer großen Zahl an Kleinunternehmen mit hohem Konkurrenzdruck flexibel am Markt angeboten. Im Rahmen der Binnenschifffahrt sind die zahlreichen Partikuliere ebenfalls flexibel in ihrer Reaktionsfähigkeit im Hinblick auf die Anforderungen des Marktes.

In den vergangenen Jahren haben die Eisenbahnen große Anstrengungen unternommen, ihren Marktauftritt zu verbessern. Unter anderem wurden in zahlreichen Bahnen marktorientierte, branchenbezogene Kompetenzen ausgebildet und

entsprechende Key Account-Konzepte entwickelt.² In der Art ihrer Kundenbetreuung müssen sich die Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) überdies einem harten Wettbewerb mit Privatbahnen stellen. Daraus wird abgeleitet, dass es in Zukunft auch im professionalisierten Markt der „Großhändler“ oder „Wiederverkäufer“, also der Operateure, ein adäquates Betreuungsangebot geben wird. Damit entfallen diese zusätzliche Vertriebsstufe und die damit verbundenen Abstimmungs- und zusätzlichen Kosten.

Diese Entwicklung wird in Zukunft aufgrund der aktuellen Kundenstruktur der Operateure noch verstärkt. Nach zahlreichen Prognosen werden die Intermodaltransporte im Anschluss an den Einbruch durch die Finanz- und Wirtschaftskrise eine signifikante Wachstumsperspektive aufweisen. **Zahlreiche Kunden der Operateure werden durch die Mengenzuwächse in die Rolle versetzt, dass sie mit ihren eigenen Ladungsvolumina deutlich mehr „Company-Trains“**, das heißt dedizierte Züge für dieses Unternehmen, füllen können. Zusätzlich befördert wird die Entwicklung noch durch eine Konsolidierung im Reeder- und Speditionsbereich.

Für den Kunden tritt im Rahmen der Wachstumsperspektive – abhängig von der Geschwindigkeit – die Kapazitätssicherung in den Vordergrund. Sie könnte sogar zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal auf dem Markt werden. Dadurch wird die Rolle der EVU in der Wertschöpfungskette perspektivisch an Bedeutung gewinnen und ein Verdrängungsautomatismus der Operateure einsetzen.

Für die Operateure bleibt demnach maximal das Kundensegment der kleinen und mittleren Spediteure und Reeder, die auf die Bündelungsfähigkeiten angewiesen sind. Ob ein Operateursmodell mit einem derartig aufwandsintensiven Kundenstamm noch ökonomisch sinnvoll zu betreiben ist, wird bezweifelt.³ Wenn eine derartige Marktentwicklung angenommen wird, verschwinden die Operateure gegebenenfalls aufgrund der einsetzenden Dynamik von selbst aus der Intermodalkette.

Darüber hinaus wird die europäische Dimension des Produktdesigns und der Kundenbearbeitung bei den Operateuren perspektivisch als überholt angesehen. Die Staatsbahnen waren in der Vergangenheit bewusst in ihrer Tätigkeit nur auf die nationalen Räume beschränkt. Dadurch war die Rolle eines europäischen Produktentwicklers und Vermarkters weitgehend unbesetzt.

Beispiel: Export via Hamburg unter der Regie des KV-Operators



Quellen: Hamburger Hafen und Logistik AG, Hamburg 2009, METRANS, Prag, 2009

Abb. 1: Transportkettensteuerung durch Operateure im Kombinierten Verkehr

Auch in diesem Feld hat es in den letzten Jahren im Anschluss an die Liberalisierung des Eisenbahnmarktes in Europa eine grundlegende Veränderung gegeben. Der grenzüberschreitende Verkehr ist zwar noch nicht optimal⁴, aber es gibt inzwischen zahlreiche EVU, die grenzüberschreitende Angebote platzieren. Dies gilt sowohl für die (ehemaligen) Staatsbahnen als auch für private Anbieter.⁵ Zahlreiche Staatsbahnen sehen dabei im internationalen Verkehr Wachstumsperspektiven, um Ladungsvolumina zu akquirieren, die ihnen aufgrund der zunehmenden Konkurrenz im Rahmen der Liberalisierung auf dem Heimatmarkt verloren gehen. Die Deutsche Bahn geht sogar so weit, dass sie ein europäisches Netzwerk aufbaut und sich mithin in ihrer Kernkompetenz als europäischer Anbieter versteht.⁶

In einer konsequenten Fortentwicklung dieser Europäisierung wird die professionelle Betreuung der Kunden der Operateure von verschiedenen Bahnen angestrebt. Einzelne Bahnen, wie TX Logistik, übernehmen bereits den Vertrieb des Kombinierten Verkehrs. Dabei ist eine unmittelbare Verknüpfung der Vertriebsleistung mit der Traktionsleistung möglich. Die Operateurstätigkeit ist bei TX Logistik noch kein Alleinstellungsmerkmal, da auch weiterhin mit anderen Operateuren eng zusammengearbeitet wird, z.B. Eurogate Intermodal.⁷

Insgesamt wird im Rahmen der europäisch ausgerichteten Marktbearbeitung eine Austauschbarkeit der Operateure durch die Bahnen gesehen.

Zweites Argument:

Der Wertschöpfungsbeitrag der Operateure ist zu gering, um langfristig in diesem Segment eine unabhängige Rolle zu spielen.

Wenn die Marktbearbeitungskompetenz allein die Zukunftsfähigkeit eines Operateurs nicht sicherstellt, wird die Angebotstiefe im Rahmen der Wertschöpfungskette zum wesentlichen Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern. Dabei wird angenommen, dass die Operateure eigene Produktionsstufen nur als Ergänzungsmerkmale zum Schwerpunkt ihres Eisenbahnverkehrs anbieten. Dieses Argument unterstellt eine Einheitlichkeit der Operateurlandschaft mit geringfügigen Abweichungen der einzelnen Operateure. Die Vernachlässigung der strategischen Terminalbeteiligungen von einzelnen Operateuren und des Wagenmanagements beispielsweise lässt deutlich die auf die Erbringung der Traktionsdienstleistung zentrierte Sichtweise erkennen. Demnach wird dieses Leistungsmerkmal zum zentralen Bestandteil der Wertschöpfungskette hervorgehoben. Dies wird mit dem hohen Kapitalbedarf für Lokomotiven und der Komplexität der Einsatzsteuerung dieser Produktionsmittel begründet. Da die Operateure nur in zu vernachlässigenden Ausnahmefällen eigene Traktionsressourcen für den Selbsteintritt vorhalten, entfällt demnach deren Existenzberechtigung.

Dieses Argument wird noch unterstützt durch den Hinweis auf die fehlende Neutralität zahlreicher Operateure im Hinblick auf die Auswahl ihrer Traktionsdienstleister. An wesentlichen Operateuren sind die Staatsbahnen beteiligt. Daraus wird geschlossen, dass die Operateure in ihrer Mehrzahl darauf angewiesen sind, ein enges Verhältnis zu bestimmten Traktionsunternehmen zu halten, um auf dem Markt die Kapazitätssicherung als wesentlichen Verkaufsanreiz zu platzieren. Einzelne Operateure, die ihre Neutralität bei der Auswahl eines Bahnanbieters in den Vordergrund stellen⁸, verfügen am Ende über

ein stabiles Portfolio an Anbietern und wechseln selten.⁹ Wenn die Kunden die Operateurstufe in der Wertschöpfungskette überspringen wollen, müssen sie sich demnach nur direkt mit dem jeweiligen Traktionspartner des Operateurs einigen und erhalten ein in der Wertschöpfung vergleichbares Leistungsangebot. Die EVU sind ebenfalls in der Lage, gegebenenfalls das Wagenmanagement und die Terminalplanung zu übernehmen. Mit dem Erbringen von weiteren Sonderleistungen durch die Operateure wird sich im Rahmen dieser Argumentation nicht auseinander gesetzt.

Aufgrund ihres eigenen Beitrags in der Wertschöpfungskette sind die Operateure nach dieser Ansicht in weiten Teilen bereits aus heutiger Sicht nicht überlebensfähig.

Drittes Argument:

In einer finanziellen Stresssituation werden nur die EVU die Operateure unterstützen und damit über die Zeit einen dominierenden Einfluss gewinnen.

Die Stabilität einer Operateursorganisation in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigt sich in dem Grad der Kundenbindung und in der Unterstützung durch die Anteilseigner. In Bezug auf die Kundenbindung kann festgehalten werden, dass sowohl die Operateursanbieter als auch deren Speditions- und Reedereikunden in der Regel eine umfangreiche Erfahrung in dem Geschäft und in der Bündelung der Volumina mitbringen. In dem margenschwachen Geschäft und unter Berücksichtigung des hohen Professionalisierungsgrades der Verhandlungspartner ist die Kundenbindung nur durch ein entsprechendes Preis-, Leistungsverhältnis sicherzustellen. Darüber hinausgehende Zugeständnisse sind von den Kunden nicht zu erwarten. Dies zeigt sich auch in

der Tatsache regelmäßiger Marktaustritte von Operateuren.

Die Anteilseignerstruktur der Operateure setzt sich im Wesentlichen zusammen aus EVU, Kunden der Operateure und sonstige Beteiligte mit einem hohen eigenen Interesse an der Erbringung von Intermodalleistungen.

Dabei ist zu unterscheiden zwischen einem Modell „Kombiverkehr“, in dem zahlreiche Spediteure und Transporteure über ihre Kommanditistenstellung abgesichert sind, und einem Modell ERS, bei dem die Reederei Maersk diese Operateure dominiert.

Bei Maersk wird seit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise das Modell gelebt, dass die einzelnen Bereiche sich unabhängig voneinander am Markt bewähren müssen. Dies bedeutet, dass der Operateur ERS wie jeder andere Operateur sich um die Maersk-Mengen auf dem Markt bewerben muss. Damit ist ERS in die Rolle eines beliebigen neutralen Operateurs gedrängt, der den Marktentwicklungen wie diese Unternehmen ausgesetzt ist. Der Nutzen in der Anteilseignerstruktur liegt demnach noch in guten Kundenkontakten und einem möglicherweise finanziell potenten Gesellschafter. Diese beiden Vorteile können jedoch bei kundenunabhängigen Operateuren ebenfalls aufreten. Eine besondere Absicherung der Kundenbeziehung ist demnach nicht erkennbar.

Das Kommanditistenmodell wurde in ähnlicher Form in Österreich bei der Ökombi ebenfalls verwirklicht. In Zeiten finanzieller Schwierigkeiten haben sämtliche Unternehmen ihren Anteil zugunsten der ÖBB aufgegeben. Die Vorteile günstiger Einkaufsbeziehungen und einer engen geschäftlichen Verbindung zum Operateur haben nicht ausgereicht, einen Nachschuss durch die beteiligten Unternehmen auszulösen. Die Loyalität der Anteilseigner ist in diesem professionellen Verhältnis begrenzt. Insofern wird erwartet, dass in Zeiten einer Neupositionierung der Beteiligten in der Marktbearbeitung diese Unternehmen ihre Entscheidungen an ihrer eigenen Gewinnmaximierung ausrichten und den Operateuren nicht finanziell zur Seite stehen. Daher wird auf die dominante Rolle der EVU-Eigentümer hingewiesen, die ein nachhaltiges Interesse am Erhalt ihrer „Vertriebskanäle“, der Operateure, haben. Aufgrund des geringeren Interesses anderer Anteilseigner wird davon ausgegangen, dass sich über einen längeren Zeitraum die Anteile zunehmend auf die EVU konzentrieren. Nach einer Übernahme der Mehrheit der Anteile erfolgt dann eine Eingliederung in die Organisation der EVU. Die Operateure bilden nur noch einen Bereich innerhalb der EVU-Organisation.

Die Bindung von Kunden oder Anteilseignern an die Operateure führt nach dieser Argumentation langfristig nicht zu einer Stabilisierung der vorhandenen arbeitsteiligen Intermodalnetze.

Im Rahmen der Darstellung der oben genannten Argumente konnten insbesondere

die Prämissen herausgearbeitet werden, unter denen eine negative Zukunftsprognose für die Operateure dargestellt wurde. Im Folgenden wird zu bewerten sein, ob die Argumente und insbesondere deren Prämissen als plausibel angesehen werden und ob deren Eintritt wahrscheinlich ist.

Differenzierte Bewertung der Zukunftsfähigkeit der Operateure

Eine gesamthafte Betrachtung der Entwicklungsmöglichkeiten der Operateure muss von einer Marktentwicklungseinschätzung für das Intermodalsystem ausgehen. Im Anschluss an eine kurze Skizze der zu erwartenden Marktentwicklung wird festzustellen sein, wie tragfähig die dargestellten Argumente sind und ob die Operateure in diesem System dauerhaft eine eigenständige Rolle einnehmen können.

a) Bewertung der Prämissen zur zukünftigen Marktentwicklung: Nur wenige Operateure haben langfristig eine Chance allein aufgrund der Marktbearbeitung.

Es erscheint weitgehend plausibel, sich der oben genannten Meinung zu den positiven Wachstumsperspektiven des Kombinierten Verkehrs anzuschließen. Hierfür sind mehrere Gründe anzuführen:

Dabei spielt zunächst die Weiterführung der Globalisierung und der zunehmenden (internationalen) Arbeitsteilung eine zentrale Rolle. Unternehmen, die aufgrund des steigenden Kostendrucks ihre Produktionssysteme überdenken, sehen in den – gemessen am Produktwert – niedrigen Transportkosten keinen Hinderungsgrund über eine neue geografische Verteilung ihrer Produktionskapazitäten und Lieferketten nachzudenken. Insofern ist in der mittelfristigen Perspektive ein zunehmender Trend zur Nutzung von Langstreckentransporten zu Land, und damit auch zu Intermodaltransporten, zu erkennen.

Darüber hinaus wird in Zukunft die **Standardisierung der Transportbehälter** weiterhin zunehmen. Massengut, das aufgrund der Ressourcenknappheit immer wertvoller wird, kann mittelfristig tendenziell beispielsweise in Containern transportiert werden. Damit kann ein teilweiser Verlust

an Material in Schüttguttransportmitteln vermieden werden.

Schließlich nimmt der Trend zu „Green Logistics“, das heißt zu umweltfreundlichen Verkehrsträgern, in den nächsten Jahren zu.¹⁰ Davon dürfte insbesondere der Schienengüterverkehr als umweltfreundlicher, massenleistungsfähiger Verkehrsträger profitieren. Aus den genannten Gründen ist mit einer anhaltenden Wachstumsphase für den Kombinierten Verkehr im Mittelfristzeitraum zu rechnen.

Die oben genannten Konsequenzen einer entsprechenden Marktentwicklung sind mithin zumindest wahrscheinlich. Die Bündelungskompetenz der Operateure wird zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Die Kundenbetreuung der Operateure wird zunehmend kleinere und mittelständische Kunden zu berücksichtigen haben, da die Großkunden mit Hilfe ihrer Volumina selbst in der Lage sein werden – zumindest für einen signifikanten Teil ihrer Ladung – eigene Systeme zu unterhalten. Es ist zu erwarten, dass die **traditionelle Trennung der Operateure in kontinental und maritim ausgerichtete Anbieter überholt wird**, da jede Art der Ladung in den Bündelungsprozess einbezogen wird. Einige Operateure bieten schon heute beide Systeme an. So ist Kombiverkehr als größter kontinental ausgerichteter Operateur Europas mit der Tochter Optimal in Rotterdam bei der Akquisition von maritimer Ladung seit Oktober 2005 aktiv.¹¹ Polzug als Operateur mit maritimem Schwerpunkt in der Akquisition von Containern für Verkehre „Deutsche Seehäfen – Polen vv.“ ist **Mitglied im europäischen Verband kontinentaler Operateure UIRR.**^{12, 13}

Infolge der zunehmenden Überlappungen der Tätigkeitsfelder kann es mithin zu einer Konsolidierung im Operateursmarkt kommen. Im Hinblick auf die Bündelungsfähigkeit haben die großen Operateure eine gute Ausgangsposition im Konsolidierungsprozess. Hierbei sind den großen maritimen Operateuren Chancen einzuräumen, da sie über eine größere Erfahrung im erweiterten Angebot ihres Kerngeschäfts Port-to-Door verfügen. Konti-



Quelle: METTRANS, Dunajská Streda, 2009

- Räumliche Nähe zum Kunden
- Steuerung der Schnittstelle Schiene – Straße
- Bedarfsgerechtes Terminal-Design
- Kundengerechte Slot-Planung
- Verbesserte Synchronisation der Prozesse mit Herstellern und Handelsunternehmen, ggf. direkte Anbindung an Werklogistik
- Sicherung knapper Umschlagkapazitäten an den Aufkommensschwerpunkten
- Kundenbindung durch Leerdepot-Angebot
- Bei Bedarf ergänzende Dienstleistungen, wie Gefahrstofflager, Container-Reparatur, Waggon-Reparatur

Abb. 2: Strategische Vorteile von Operateuren im Kombinierten Verkehr

mentale Operateure bieten in der Regel lediglich Terminal-to-Terminal-Transporte an und müssten ihr Kompetenzprofil deutlich erweitern. Hierbei gilt es, im Bereich des Lkw-Vor- und Nachlaufs Interessenkonflikte mit ihren Spediteurs- und Transporteurskunden zu vermeiden. Sie verfügen jedoch über die breitere Kundenstruktur und ein profundes Know-how bei Gefahrguttransporten. Insofern bleibt abzuwarten, welche Organisation sich als leistungsfähiger erweisen wird.

Eine enge Bindung der Kunden an ihre heutigen Operateursdienstleister ist aus den genannten Gründen nicht zu erwarten. Damit wird zunächst deutlich, dass einige Operateure die angenommene Entwicklung eigenständig nicht überstehen werden, für andere ergeben sich Chancen im erwarteten Konsolidierungsprozess.

Die Konsolidierung kann dazu führen, dass nur wenige große Operateure am Ende dieses Prozesses übrigbleiben, die dann von den Bahnen übernommen werden könnten oder überflüssig werden, weil die wesentlichen EVU die Marktentwicklungsfunktion selbst übernehmen können. Aufgrund der Marktentwicklungs- oder der -bearbeitungsfunktion ist das Überleben der Operateure noch nicht gesichert.

Es ist demnach zu klären, ob sich auf einer eigenen Stellung in der Wertschöpfungskette, die mehrere Stufen umfasst, eine Zukunftsperspektive der Operateure ergibt.

b) **Zukunftsfähigkeit aufgrund einer erweiterten Stellung in der Wertschöpfungskette:** Strategische Assets, insbesondere im Terminal- und Depotbereich, bieten finanziell potenten und gut vernetzten Operateuren eine langfristige Überlebenschance.

Einzelne Operateure kontrollieren in unterschiedlichem Maße Stufen in der intermodalen Wertschöpfungskette. Daher ist zu klären, ob und inwieweit diese Angebote einen Beitrag zur Existenzsicherung der Operateure leisten.

Die Operateure, die eine Position im Terminalbereich aufgebaut haben, verfügen über ein Alleinstellungsmerkmal, das im Regelfall von Kundenseite hohe Anerkennung erfährt. Die Terminalslots sind häufig an attraktiven Standorten, also den Aufkommensschwerpunkten für die Ladung, dem entscheidenden Engpassfaktor im Intermodalsystem. Darüber hinaus kann ein entsprechender Standort als „Brückenkopf“ für den Kundenkontakt und die regionale Vermarktung angesehen werden. Diese Art von Infrastruktur ist nur schwer zu kopieren. Insofern bilden diese Anlagen einen wesentlichen Baustein für eine dauerhafte Existenzsicherung für ihre Eigentümer.

Das **Wagenmanagement** ausgewählter Operateure steht bereits seit einiger Zeit im unmittelbaren Wettbewerb zur Steuerung bahneigener Wagen. Einzelne Operateure¹⁴ haben in diesem Zusammenhang ihre Position nicht nur behaupten, sondern sie mit Hilfe zusätzlicher Investments ausbauen können. Dies ist zum einen auf den Einsatz eines modernen, kundenge-

rechten Wagenpark bei den Operateuren zurückzuführen, zum anderen haben die Operateure aufgrund ihrer überlegenen Bündelungs- und Dispositionskenntnisse einen Performancevorsprung, der in einer verbesserten Auslastung der operateurseigenen Wagen seinen Niederschlag findet. Daraus ergibt sich eine positive Zukunftsperspektive der Operateure, die diese Leistung anbieten können.

Diese Kompetenzen lassen sich auch auf die **Lkw-Disposition bei der Zustellung und Abholung** übertragen. Kein Operateur hat einen signifikanten Lkw-Fuhrpark im Bestand, aber die Disposition wurde im maritimen Bereich schon seit einiger Zeit in signifikantem Maß von den Operateuren übernommen. Für die Lkw-Unternehmen ergibt sich dabei der Vorteil einer erhöhten Auslastung ihres Equipments. Die Kunden der Operateure profitieren von der hohen Dienstleistungsqualität und gegebenenfalls dem günstigen Preisniveau.

Dieser Vorteil könnte unter Umständen auf den kontinentalen Kombinierten Verkehr ausgedehnt werden. Wenn die Sozialvorschriften, insbesondere die Lenkzeitregelungen in aller Schärfe umgesetzt werden, könnten die Spediteure zu einer Neubewertung der Standzeiten in den Terminals kommen. Auf dieser Basis wären Gespräche mit den Spediteurskunden über mögliche Kompromisse bei der Dringlichkeit der Abholung und Zustellung zu führen, um Kosten zu reduzieren und ein gemeinsames Abhol- und Zustellsystem zu nutzen. Wenn sich entsprechende Bündelungsmöglichkeiten bei ihren Hauptkunden ergeben, wären die Operateure aufgrund ihrer dargestellten Erfahrungen in einer hervorragenden Position, dieses Leistungsangebot dem Markt zu unterbreiten. An dieser Stelle würde das heutige wesentliche Differenzierungsmerkmal zwischen dem kontinentalen und dem maritimen Kombinierten Verkehr aufgehoben, da in beiden Fällen die Transportkette von der Abholung bis zur Zustellung zu bearbeiten wäre. Es ergäbe sich somit sogar eine **zusätzliche Zukunftsperspektive für die Operateure.**

Im Hinblick auf die genannten Zusatzleistungen der Operateure lässt sich feststellen, dass sie bereits heute einen Nutzen für die Kunden darstellen. Eine Übernahme, beispielsweise durch die EVU, würde voraussetzen, dass die Bahnen entsprechende Kompetenzen und das Kundenvertrauen erst aufbauen müssen. Da es sich für sie, wie z. B. bei der Lkw-Abfertigung oder der Verzollung erkennbar, um Tätigkeiten außerhalb ihres heutigen Kerngeschäfts handelt, sind Eintrittsbarrieren für die Bahnen erkennbar. Mit Hilfe dieser Sonderleistungen¹⁵ können die Operateure ihre Stellung am Markt zusätzlich absichern.

Es bleibt zu klären, welchen Einfluss die aus Sicht der Bahnen teure und exklusive Ressource der Lokomotiven auf die Stellung der Operateure im Rahmen der intermodalen Wertschöpfungskette hat. Vor wenigen Jahren war der Schienenverkehr

nur mit Hilfe der Lokomotiven von Staatsbahnen möglich. Der Markt für Terminals ist in den letzten Jahren liberalisiert und mehr auf private, lokale Anbieter verteilt worden. Die Wagen und Lkw sind seit Jahren frei verfügbar. Inzwischen hat es auf dem Markt für Lokomotiven eine deutliche Wende zur Liberalisierung gegeben.¹⁶ Das Geschäft mit Lokomotiven entwickelt sich zunehmend zur Commodity. Daraus ergibt sich eine perspektivisch schwächere Position der Traktionsdienstleister. Sofern keine Situation eines dauerhaften Lokomangels eintritt, haben die Operateure mithin eine zunehmend bessere Verhandlungsposition.

Sämtliche anderen Produktionsmittel befinden sich bei einigen Operateuren im überlegenen Zugriff. Dazu kommt, dass der Kundenkontakt ohnehin heute bei den Operateuren liegt. Wenn die EVU gegen die Operateure angehen würden, müssten sie in die bestehende Kundenstruktur der Operateure eindringen, ohne ein Alleinstellungsmerkmal im Hinblick auf die Wertschöpfungskette verdeutlichen zu können. Demnach sind nur diejenigen Operateure langfristig in ihrer Existenz bedroht, die sich allein auf ihre Kundenkontakte beschränken. Je mehr die Operateure ein Alleinstellungsmerkmal im Hinblick auf die Wertschöpfungskette aufweisen, umso mehr tragen sie zu ihrer eigenen Existenzsicherung bei.

Aufgrund der eingeschränkten Finanzkraft werden nur wenige Operateure die Möglichkeit haben, entsprechende Investitionen vorzunehmen. Hierin liegt wiederum die Chance der großen EVU gegenüber den Operateuren. Sie haben bereits heute zahlreiche Beteiligungen an diesem überwiegend margenschwachen Geschäft. Daher besteht die Möglichkeit der Übernahme dieser Unternehmen aufgrund der überlegenen Finanzkraft. Aus diesem Grund müssen sich die Operateure darum bemühen, außerhalb der Bahnbeteiligungen finanzkräftige Eigentümer mit einem eigenen Interesse an intermodalen Verkehren einzubeziehen. Das Hereinnehmen der Kunden in die Anteilseignerschaft ist hierfür aus den oben genannten Gründen der mangelnden Bindungsfähigkeit nicht geeignet. Als strategische Spieler kommen unabhängige Terminaloperateure ebenso in Betracht wie Marktteilnehmer, die überlappende strategische Interessen haben, wie z. B. Bertsch bei HUPAC.¹⁷ In diesem Zusammenhang kann der Operateur eine langfristige Strategie zur Weiterentwicklung der intermodalen Verkehre entwickeln. Als Ergebnis einer derartigen strategischen Überlegung haben einige Operateure sogar eine (Teil-)Integration von Traktionsressourcen vorgenommen. Als Beispiele sind die Beteiligungen der Kombiverkehr an EVU Locomotion ebenso zu nennen, wie die angekündigte Beteiligung der HUPAC an SBB Cargo International.

Nachdem die Frage der Überlebensfähigkeit des Geschäftsmodells der Operateure – zumindest unter den dargestellten

Bedingungen – positiv geklärt werden konnte, muss überblicksartig untersucht werden, ob die damit verbundene Fortsetzung der Zersplitterung der Wertschöpfungskette die Wettbewerbsfähigkeit des intermodalen Verkehrs so weit zu beeinträchtigen droht, dass darüber die Existenz der Operateure bedroht ist.

Ist der intermodale Verkehr mit den Operateuren dauerhaft überlebensfähig?

These: Ja

Die Marktchancen für den Kombinierten Verkehr wurden bereits dargestellt. Es bleibt jedoch zu klären, ob der intermodale Verkehr, um dauerhaft positive Ergebnisse zu erzielen, als stärkerer Wettbewerber gegenüber dem reinen Straßenverkehr auftreten muss. Dazu muss zunächst geklärt werden, welche finanziellen Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um die gesamte Intermodal-Kette zu kontrollieren. Demgegenüber ist ein Szenario einer unternehmensübergreifenden Netzwerkorganisation zu betrachten.

Die Deutsche Bahn als größter europäischer Teilnehmer am Intermodalgeschäft verfügt bereits heute über ein dichtes, nationales Terminalnetzwerk sowie ausreichend Lokomotiven und sie hat zahlreiche Operateursbeteiligungen, wobei sie keine Mehrheit hat. Im Trucking-Geschäft ist sie nur überschaubar vertreten.¹⁸ Die DB hat damit eine hervorragende Chance als einziges Unternehmen ein Netzwerk aus eigener Hand aufzubauen. Hierfür ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Mehrwert einer entsprechenden Organisation in einem europaweiten Angebot besteht. Es müssten die Investitionen, die bereits geleistet worden sind, im europäischen Rahmen vervielfacht und gleichzeitig die Kundenkontakte neu aufgebaut werden. Daneben würde mit dem Aufbau eines perspektivisch exklusiven Systems die Grundaustattung in den Terminals gefährdet. Damit steigen die Investitionen und das Risiko in dem ohnehin margenschwachen Geschäft signifikant an.

Der Aufbau eines entsprechenden Systems durch den größten Marktteilnehmer wäre mit erheblichen Risiken verbunden und würde den Wettbewerb in diesem Segment noch anreizen.

Ein Alternativszenario des Aufbaus eines unternehmensübergreifenden Netzwerks der verschiedenen Intermodal-Beteiligten kann zu einer Veränderung der aktuellen Position der Marktteilnehmer führen. Hierbei wird eine Diskussion über sinnvolle Unternehmensgrenzen herbeigeführt. Die Operateure sind in einer herausgehobenen Position, um diese Debatte zu initiieren. Sie haben ein hervorragendes Wissen der Kundenbedürfnisse und können dieses Know-how in die Diskussion mit allen Beteiligten einbringen. Da sie Geschäftsbeziehungen zu nahezu allen Beteiligten unterhalten, befinden sie sich bereits heute in einer zentralen Netzwerkposition. Wenn sie mit entsprechenden finanziellen Mitteln ausgestattet werden, können sie einen Kon-

solidierungsprozess im Intermodalmarkt selbst vorantreiben und die Verschiebung der Wertschöpfungstiefe zu ihren Gunsten selbst in Gang setzen. Damit ergibt sich eine ausgezeichnete Zukunftsperspektive für die überlebensfähigen Operateure.

Die Bahnen könnten diesen Prozess in ihrem eigenen Interesse positiv begleiten. Wenn sie diese Entwicklung unter dem Netzwerkgesichtspunkt unterstützen, verhindern sie ihre eigene Austauschbarkeit aufgrund ihrer begrenzten Stellung in der Wertschöpfungskette. Dazu ist es nötig, dass sie selbst Operateure mit der entsprechenden finanziellen Schlagkraft ausstatten. Damit würden sie am zu erwartenden Erfolg partizipieren, da das gesamte System aus einem entsprechenden europäischen Expansions- und Konsolidierungsprozess gestärkt hervorgeht. Der Nutzen muss zwar mit strategischen Partnern geteilt werden, die langfristigen Erfolgsaussichten sind jedoch weitaus höher als bei der Durchsetzung eines Führungsanspruchs, der von den anderen Marktteilnehmern nicht akzeptiert werden dürfte. Auf diese Weise würde sich für ausgewählte, finanzstarke, gegebenenfalls staatsbahnaffine Operateure die Chance ergeben, die Konsolidierung der Branche voranzutreiben.

Auch bei den Kooperationsansätzen, die im Kombinierten Verkehr notwendig sind, um die verschiedenen Beteiligten strategisch und operativ miteinander zu verbinden, können die Operateure eine entscheidende Rolle spielen. Insofern haben die überlebensfähigen Operateure zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten für die zukünftige Entwicklung.

Fazit

Die Überlebensfähigkeit der Operateure lässt sich nicht mit Hilfe der Standardeinteilung zwischen kontinentalen und maritimen Operateuren beantworten. Das Alleinstellungsmerkmal der Marktbearbeitung und des Kundenzugangs bietet keinen dauerhaften Schutz der Operateure vor einer Kannibalisierung durch andere Teilnehmer im intermodalen Netzwerk. Die Eindringtiefe in die Wertschöpfungskette liefert den entscheidenden Anhaltspunkt für eine Weiterentwicklung der Operateurslandschaft. Die Operateure, die über die finanziellen Mittel zur Investition in strategische Assets verfügen, sind in einer ausgezeichneten Ausgangsposition für den Konsolidierungsprozess in der Operateurs-

landschaft. Gleichzeitig haben sie in einer zentralen Rolle im Netzwerk die Möglichkeit, unternehmensübergreifende Kooperationen anzustreben. Wenn sie darüber hinaus Unterstützung von strategisch ausgerichteten Anteilseignern erhalten, können sie die Wertschöpfungskette zu ihren Gunsten verschieben. Für die ausgewählten, überlebensfähigen Operateure gilt demnach die alte Regel: Totgesagte leben länger!

¹ Arnold, D. et al. (Hrsg.), Handbuch Logistik, Berlin 2008, S. 732 ff.

² DVZ Nr. 6 vom 14.01.2010, S. 8 „Produktion und Vertrieb treiben die Integration“, Interview mit DB-Schenker-Rail-Chef Dr. Alexander Hedderich

³ Kleine und mittlere Speditionen bringen bei den Operateuren häufig einen höheren Deckungsbeitrag. Trotzdem sind der Aufwand und die Erreichung von großen Bündelungsfähigen Mengen durch die Operateure stets neu zu bewerten. Wenn dem Operateur die Grundlage von großen Volumina fehlt, bedeutet dies häufig auch, dass er seine Systeme für kleine und mittlere Spediteure nicht aufrecht halten kann.

⁴ Unterschiedlicher Fortschritt der Liberalisierung. Faktische Zugangsbeschränkung durch z. B. fehlende Lokzulassung oder Ausstellung der Sicherheitsbescheinigung u. a.

⁵ Ein Beispiel hierfür sind die HUPAC oder die SBB Cargo, die ein wichtiges Bindeglied in der Nord-Süd-Achse darstellen. Im Zehn-Jahreszeitraum (1997 bis 2007) hat sich der Anteil des Kombinierten Verkehrs von 33 % auf 43 % gesteigert. Diese Entwicklung wurde nicht zuletzt durch den mit der 1. Schweizer Bahnreform (1999) eingeleiteten Liberalisierungsprozess sowie den Einsatz von Multisystemloks unterstützt.

⁶ DVZ Nr. 6 vom 14.01.2010, S. 8 „Produktion und Vertrieb treiben die Integration“, Interview mit DB-Schenker-Rail-Chef Dr. Alexander Hedderich

⁷ Onlineressource: <http://www.boxxpress.de> (Zugriff: 15.03.2010, 10.20 Uhr)

⁸ Onlineressource: http://www.hupac.com/de/index.php?p=trasp_liberalizzazione&mt=4 (Zugriff: 15.03.2010, 14.15 Uhr)

⁹ Onlineressource: http://www.hupac.com/de/index.php?p=trasp_trazioneintegrata&mt=4 (Zugriff: 15.03.2010, 14.19 Uhr)

¹⁰ Straube, F. et al., Trends und Strategien in der Logistik – Globale Netzwerke im Wandel, Bremen 2008, S. 62 ff.

¹¹ <http://www.kombiverkehr.de/neptun/neptun.php/oktopus/page/1/28> v. 15.03.1020, 10.15 Uhr

¹² Union Internationale des sociétés de transport combiné Rail-Route (internationale Vereinigung der Gesellschaften für den Kombinierten Verkehr)

¹³ Onlineressource: <http://www.polzug.de/index.php?id=26> (Zugriff: 15.03.2010, 10.10 Uhr)

¹⁴ z. B. HUPAC, Metrans

¹⁵ Weitere Sonderleistungen sind u. a. der Zugang zu einem Depotnetzwerk, die Auswahl von Lkw-Routen und Anbietern im Hinblick auf Achsenlimits und Straßenführungen, Reinigung und Reparatur von Behältern.

¹⁶ Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen, Aufbau von Lokpools, wie „Angel Train“ etc.

¹⁷ Onlineressource: http://www.hupac.com/de/index.php?p=gruppo_organigramma&mt=5 (Zugriff: 15.03.2010, 10.30 Uhr)

¹⁸ Onlineressource: http://www.db-intermodal.com/site/logistics/intermodal/de/im_profil/partner/servicepartner/db_intermodal_services.html (Zugriff: 15.03.2010, 10.22 Uhr)

Summary

Are there any operators in intermodal transport on a permanent basis?

The unique selling proposition in regard to a company's presence in a given market and the acquisition of new clients does not offer operators any long term protection from being harmfully affected by other participants in an intermodal network. The decisive criterion for further development of an operator's realm is the degree of impact on the value creation chain. Those operators with the financial means at hand to invest in strategic assets are thus well placed for the consolidation process in their business sector.