

Paul Wittenbrink

Strategische und organisatorische Optionen für Güterbahnen

Der Markt für Güterbahnen ist in den vergangenen Jahren durch eine sehr dynamische Entwicklung gekennzeichnet: Während die ehemaligen Staatsbahnen unter zunehmendem Wettbewerb erhebliche Produktivitätsfortschritte realisierten und gleichzeitig neue, qualitativ hochwertige Produkte etablierten, ist gleichzeitig ein sehr interessanter Markt für Güterbahnen entstanden. Zudem existiert ein intensiver Wettbewerb in der Branche, die durch hohe Verhandlungsmacht der Kunden, einen funktionierenden Zuliefermarkt, intensiven intermodalen Wettbewerb, aber auch gewissen Markteintrittsbarrieren, wie z. B. die geringe Kapitalrendite für Newcomer, gekennzeichnet ist.¹

Für existierende Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) bestehen bei einfachen Bahnleistungen insgesamt gleichsweise geringe Markteintrittsbarrieren (vgl. Abb. 1). Vor dem Hintergrund dieser Wettbewerbssituation sind die Güterbahnen noch mehr gefordert, sich auf eine auf ihren jeweiligen Kernkompetenzen basierenden Strategie und Organisation zu fokussieren, um auch in Zukunft in dem inzwischen wachsenden Schienengüterverkehrsmarkt profitieren zu können.

Wie könnte aber nun die Strategie für die Güterbahnen aussehen? Der folgende Beitrag zeigt, dass hier eine sehr differenzierte, auf die jeweiligen Kernkompetenzen der Marktteilnehmer ausgerichtete Strategie notwendig ist. Hierzu ist es zu Beginn zunächst notwendig, das Leistungsspektrum von Güterbahnen zu analysieren. Darauf aufbauend wird im zweiten Kapitel ein Organisationsmodell für Güterbahnen entwickelt.

Der Autor

Prof. Dr. Paul Wittenbrink, Studiengang Transport und Logistik, Berufsakademie Lörrach, Hangstraße 46-50, 79539 Lörrach; wittenbrink@ba-loerrach.de

1. Bewertung unterschiedlicher Basisprodukte von Güterbahnen

Für die Entwicklung einer differenzierten Strategie für Güterbahnen wird im Rahmen dieses Kapitels zunächst das Leistungsspektrum von Güterbahnen analysiert. Zu diesem Zweck werden Basisprodukte entwickelt, segmentiert und hinsichtlich ihrer Marktchancen beurteilt.

a) Entwicklung möglicher Basisprodukte von Güterbahnen

Viele Bahnen sind heute dazu übergegangen, Produkte zu entwickeln, die je-

weils ein Bündel diverser Kundennutzen beinhalten.² Derartige Produkte, wie z. B. StandardTrain oder FlexTrain, haben den Vorteil, modular aufgebaut zu sein und dem jeweiligen Kunden eine seiner Zahlungsbereitschaft entsprechende Leistung anbieten zu können.

Trennung und Produktion von Produkten

Entscheidend ist hierbei die Trennung von Produktion und Produkten, wie sie auch bei nahezu jeder Sammelgutspedition anzutreffen ist.³ Die Trennung hat das Ziel, durch eine einerseits weitgehend standardisierte Produktion Kosten- und Qualitätsvorteile zu realisieren. Andererseits soll aufbauend auf dieser Produktion eine differenzierte Befriedigung der Kundenwünsche erfolgen. Hierbei ist eine Vielzahl von Kombinationen möglich, auf die hier jedoch nicht näher eingegangen wird.

Damit die erhofften Synergien auch tatsächlich eintreten, sind Basisprodukte erforderlich, die auch mit den Leistungen der Produktion kompatibel sind. Diese können zum Teil durchaus schon die Anforderungen an Kundenprodukte erfüllen (z. B. Traktionsleistungen für Privatwagen). In den meisten Fällen ist jedoch eine weitere Differenzierung nach Branchen und Zusatzmodulen sinnvoll. *Abbildung 2* zeigt eine mögliche Differenzierung dieser Basisprodukte.

Die Nahbereichsbedienung beinhaltet die Bedienung von Regionen mit zumeist Einzelwagen oder Gruppen, oder auch die werksseitige Bedienung von Gleisanschlüssen der Kunden. Die Leistungen werden sowohl mit Privatwagen als auch mit bahneigenen Wagen erbracht.

Standardisierte Traktionsleistungen

In den vergangenen Jahren ist ein gewaltiger neuer Markt für standardisierte, wenig komplexe, nationale Traktionsleistungen entstanden, bei dem nationale Ganzzüge befördert werden. In der Regel werden Privatwagen transportiert. Nur in Ausnahmefällen werden auch Bahnwagen durch das EVU gestellt. Beispiele sind einzelne Mineralöl- oder KV-Züge. Über diese Leistungen hinaus gehen standardisierte, internationale Traktionsleistungen.⁴ Von diesen standardisierten Traktionsleistungen unterscheiden sich wiederum nationale bzw. internationale Traktionssysteme. Hier geht es nicht nur darum, einzelne Züge zu fahren. Vielmehr steht das komplette Anbieten von Zugsystemen im Vordergrund. Beispiele sind Zugsysteme wie Albatros von



Abb. 1: Analyse der Güterbahnbranche auf Basis der Wettbewerbskräfte nach Porter
Quelle: eigene Darstellung (2007), in Anlehnung an Porter, Michael E. (2004)

Transfracht, das nationale und internationale Kombisystem von Kombiverkehr oder von Hupac oder das System BoxXpress von TX Logistics.⁵

WLV-Gruppen

Während beim Wagenladungsverkehr (WLV), der im Rahmen dieser Arbeit mit dem Einzelwagen- oder Gruppenverkehr gleichgesetzt wird, oft vom gesamten nationalen oder internationalen System gesprochen wird, existieren zunehmend Systeme mit WLV-Gruppen.⁶ Hierbei wird auf die seit mehr als 100 Jahren angewendete Technik des Ablaufbergs in großen Rangierbahnhöfen verzichtet zu Gunsten von Rangierbewegungen von Gruppen zwischen parallel liegenden Gleisen.

Bahnspedition

Eine besondere Betrachtung ist bei dem Produkt „Bahnspedition“ notwendig. Aus der Historie heraus haben sich in Europa die Bahnen früher nur um den reinen Transport gekümmert. Sowohl an den Versand- als auch an den Empfangsstationen bildeten sich Bahn(Empfangs-)Speditionen, die die gesamte Abwicklung und sämtliche Zusatzleistungen übernahmen. Auch heute noch besteht ein Bedarf an Bahnspeditionsleistungen, der neben der Bündelungsfunktion zu Ladungsverkehren maßgeblich daraus entsteht, dass

- viele Kunden den Zugang zu den Bahnleistungen für zu kompliziert halten
- die Abrechnung der europäischen Bahnen zum Teil nach sehr engen Vorgaben und Zahlungszielen erfolgt und
- die europäischen Bahnen zu wenig bahnahe Logistikleistungen anbieten bzw. es ihnen nicht zugeutraut wird.

Aus diesen Gründen haben sich in Europa einige namhafte Bahnspeditionen gebildet. Beispiele sind Railog, Fertrans, Kühne & Nagel, Chemoil, BTT oder auch DHL.

b) Komplexität und Mindestumfang der Leistung als Segmentierungskriterien

Bahnprodukte werden in Anlehnung an die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff zuweilen hinsichtlich ihrer horizontalen (geografische Ausbreitung) und vertikalen Expansion (Wertschöpfung) beschrieben.⁷ Ob diese Beschreibung dem heutigen Bahnmarkt wirklich gerecht wird, erscheint zweifelhaft. Die Unterscheidung in „Internationalität“ und „Wertschöpfungsgrad“ verdeckt die Vielzahl unterschiedlicher Produkte von Güterbahnen. – Ganz abgesehen davon, dass die Güterbahnen heute weder in der Lage sind, umfassende Logistikleistungen anzubieten, noch die Kunden ihnen dieses auch zutrauen. Insofern macht es Sinn, sich mit den reinen Bahnprodukten näher zu beschäftigen. Zur Segmentierung werden hierzu die Hauptkriterien (Mindest-) Umfang und Komplexität verwendet (vgl. Abb. 3).

Mindestumfang berücksichtigt optimale Betriebsgröße

Der (Mindest-) Umfang der Leistung berücksichtigt die mindestopmale Betriebs-

1. **Nahbereichsbedienung**
 - Bedienung einer Region bzw. werksseitige Bedienung eines Gleisanschlusses
2. **Standardisierte nationale Traktion**
 - Traktion weniger standardisierter Ganzzüge (keine Waggongestellung)
3. **Standardisierte internationale Traktion**
 - wie 2, international
4. **Nationales Traktionssystem**
 - Traktion umfassender Ganzzugsysteme (> 50 Züge/Woche)
5. **Internationales Traktionssystem**
 - wie 5, international
6. **WLV-Gruppen**
 - WLV-System auf Basis von Wagengruppen, inkl. Waggon, Auftragsabwicklung...
7. **WLV-System**
 - WLV-System auf Basis von Einzelwagen (Waggon, Auftragsabwicklung...)
8. **internationales WLV-System**
 - Internationales WLV-Systeme mit Regionalbedienung im Ausland und Betreiben von Railports/Plattformen (Waggon, Auftragsabwicklung)
9. **Bahnspedition**
 - Angebot von bahnnahe Logistikleistungen

Abb. 2: Mögliche Differenzierung von Basisprodukten von Güterbahnen

Quelle: eigene Darstellung (2007)

größe für die betrachtete Leistung. Unterhalb dieser Mindestgröße befindet sich das Unternehmen in einer suboptimalen Situation, da Wettbewerber mit höherem Volumen mit geringeren Stückkosten produzieren können. Dieses Mindestvolumen steigt auf Grund hoher sprungfixer Kosten (Mindestanzahl an Loks, Lokführer, Dispositionszentralen, Administration,...) in Form von Intervallen an und hängt stark von dem angebotenen Basisprodukt ab.

Während z.B. die Nahbereichsbedienung einzelner Regionen – abgesehen vom Angebot nationaler bzw. internationaler Netzwerkdienstleister – eine vergleichsweise geringe Mindestbetriebsgröße aufweist, steigt diese Mindestgröße bzw. das Mindestvolumen mit den Produkten kontinuierlich an. Die standardisierte nationale Traktion erfordert ein größeres Volumen, da z.B. außerhalb des Hauptstützpunkts Reservekapazitäten vorgehalten werden müssen (z.B. Ersatzloks), und die Umläufe auf Grund der geringeren Netzdichte schwieriger zu gestalten sind.

Diese Herausforderungen steigen natürlich mit weiterer geografischer Ausdehnung

und internationalen Verkehren noch an. Hier kommen noch die technischen Restriktionen, wie z. B. unterschiedliche Strom-, Leit- und Sicherungssysteme sowie Fahrzeugzulassungsverfahren, hinzu. Diese Restriktionen sind zwar durch Kooperationen von Bahnen reduzierbar. Aber auch hier wachsen die Volumenforderungen.

Bei Traktions- oder WLV-System steigen Anforderungen an Ressourcen gewaltig

Wird gleich ein komplettes Traktionssystem vorgehalten, erhöhen sich die Mindestressourcen an Loks, Personal und die Auftragsabwicklung gewaltig. Hinzu kommt das notwendige Einplanen von Reservekapazitäten, um Ausfällen zu begegnen, im System notwendige Sonderzüge zu fahren und bei unvorhergesehenen Ereignissen wie Streckensperrungen etc. schnell reagieren zu können, da die Kunden die Funktionsfähigkeit des Systems verlangen. Diese Größenanforderungen steigen noch einmal, wenn das System international ausgerichtet ist.

Eine ähnliche Größenanforderung wie bei der internationalen standardisierten

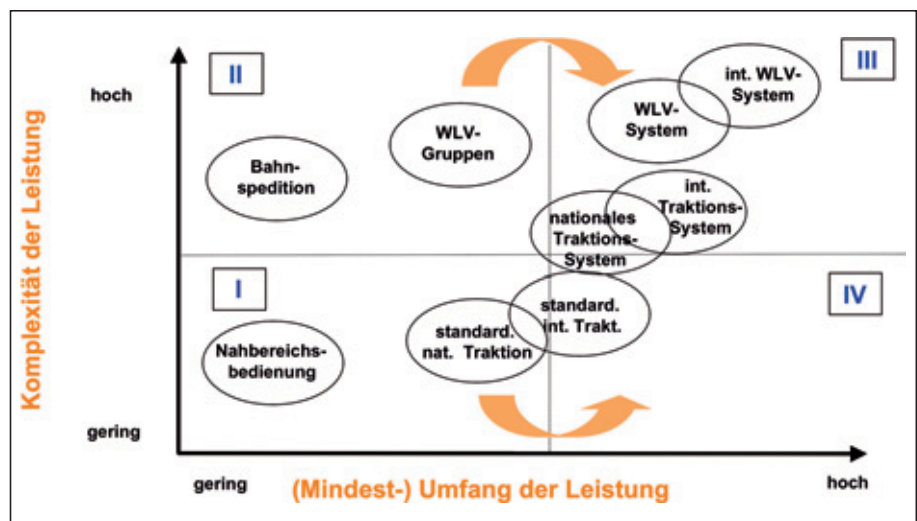


Abb. 3: Komplexität und Umfang der Leistung bei unterschiedlichen Basisprodukten

Quelle: eigene Darstellung (2007)

Traktion besteht bei dem Betrieb von WLV-Gruppensystemen. Damit die Züge über eine ausreichende Auslastung verfügen, ist ein Mindestvolumen für die betrachteten Relationen notwendig. Auch lohnt es sich z. B. erst ab einem bestimmten Volumen, die notwendigen Gleise für die Rangierleistungen der Gruppen dauerhaft anzumieten und die für die Wagenkontrolle notwendigen Wagenmeister vorzuhalten. Hinzu kommen noch die Wagenanforderungen. Hieraus resultieren neue Anforderungen an das Mindestvolumen, um auch bei den Wagen Größen- und Verbundvorteile beim Kauf, dem Unterhalt und dem Leerwagenmanagement der Waggonen realisieren zu können. Schließlich ist mit einem derartigen System eine umfassende, einzelwagenbezogene Auftragsabwicklung notwendig. All diese Anforderungen steigen natürlich an, wenn national oder international nicht nur Gruppen, sondern eine Vielzahl von Einzelwagen transportiert werden, bei denen das System Ablaufberg nach wie vor eine sehr effiziente Methode ist.

Neuerdings kommt bei internationalen WLV-Italien-Transporten das Angebot so genannter Railports oder Plattformen hinzu,⁸ bei denen die Waggonen gebündelt zu diesen Stationen gefahren und die Sendungen von dort aus per Lkw weitertransportiert werden. Mit diesen Angeboten steigen die Größenanforderungen noch einmal an.

Komplexität als zweites Segmentierungskriterium

Im Gegensatz zur Einfachheit charakterisiert die Komplexität die Vielschichtigkeit einer Leistung und dient als zweites Segmentierungskriterium bei der Betrachtung der Basisprodukte. Während der Mindestumfang der Leistungen schon erheblichen Einfluss auf die notwendige Größe des EVUs hat, spielt die Komplexität auf die notwendigen Fähigkeiten des Unternehmens an, auf eine Vielzahl spezifischer Anforderungen zu reagieren und mit einer Vielzahl von Entscheidungsvariablen umgehen zu können. *Abbildung 3* zeigt, dass die Komplexität auch mit dem notwendigen Umfang der Leistungen korreliert. Wie aus den folgenden Beispielen zu sehen ist, ist dies jedoch nicht der alleinige Faktor.



Containerverkehr international mit DLC

Foto: C. Müller

Nahbereichsbedienung beinhaltet i. d. R. noch geringe Komplexität

Die Nahbereichsbedienung impliziert noch ein relativ geringes Ausmaß an Komplexität. Abgesehen von nationalen Netzwerkdienstleistungen sind bei der Bedienung einzelner Regionen oder Gleisanschlüsse die Leistungen in der Regel strukturiert, beinhalten wenige unvorhergesehene Leistungen und weisen einen hohen Wiederholungsgrad aus. Die Komplexität resultiert hier maßgeblich aus möglichen Verkehrsschwankungen, denen man durch ein professionelles Vertragsmanagement mit den Kunden entgegenzuwirken versucht. Bei diesem Produkt haben insgesamt insbesondere kleinere EVU Wettbewerbsvorteile, da sie es verstehen, sich auf die individuellen Bedürfnisse ihrer lokalen Kunden einzustellen, schnell, flexibel und manchmal auch unkonventionell zu reagieren und mit einer kleinen und schlanken Organisation den Betrieb zu führen. Hier sind keine umfassenden IT-gestützten Dispositionssysteme und keine komplexe Auftragsabwicklung notwendig. Die jeweiligen Betriebsdisponenten haben einfache Systeme und „wissen, wo es brennt und wo die Lok steht und einen neuen Auftrag benötigt“. Die ehemaligen Staatsbahnen haben hier zumeist erhebliche Wettbewerbsnachteile, da sie – systembedingt – weniger in der Lage sind, diese Leistungen kostengünstig zu erstellen. So ist es auch kein Wunder, dass im Rahmen von MORA C ein nicht unwesentlicher Teil von Nahbereichsleistungen von kleineren EVU übernommen wurde.

Komplexität steigt bei standardisierter Traktion

Die nationale standardisierte Traktion weist schon eine höhere Komplexität auf. Hier ist das notwendige Dispositions-Know-how höher, von den Lokführern wird eine weitreichende fachliche Streckenkunde verlangt, und es ist ein Transportmanagement erforderlich. Je nach Umfang der Leistungen ist auch eine eigene Leitzentrale notwendig, die mit einem 24-Stunden-Einsatz die landesweite Disposition übernimmt. Mit der Größe der Aufgabe wachsen die Anforderungen an die Qualifikation des Personals und die

IT-Systeme. Diese Anforderungen steigen natürlich bei internationalen Transporten noch einmal an, da hier eigene Leistungen mit wachsender Komplexität und Know-how erbracht werden oder ein professionelles Partnermanagement notwendig ist. Viele, insbesondere aus kleinen Strukturen gewachsene EVU, kommen hier an ihre Grenzen. Dabei sind die für die Leistungen notwendigen Managementkompetenzen nicht zu vernachlässigen. Gerade wenn Newcomer zu schnell wachsen, leidet schnell die Qualität und die Umsatzgewinne können sich als Strohfeuer erweisen. Vor diesem Hintergrund definieren heute schon einige EVU ihre jährlich maximalen Umsatzsteigerungen.

Ein Höchstmaß an Komplexität ist bei den nationalen bzw. internationalen Traktionssystemen und den WLV-Angeboten von Gruppen bis hin zu internationalen Systemen notwendig. Hier sind je nach Umfang der Leistung z. B. folgende Angebote notwendig:

- umfassende IT-Systeme
- ein zentrales, 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr betriebenes Call-Center
- Systeme zur EDI-Anbindung
- ein Notfallmanagement
- die Disposition ist kurzfristig in der Lage, Sonderzüge zu fahren oder auf besondere Ereignisse zu reagieren
- ein umfassendes Partnermanagement
- nicht zuletzt muss bei internationalen Transporten in Verbindung mit Plattformen oder Railports die Schnittstelle zum Lkw reibungslos funktionieren.

Ohne auf die Anforderungen im Detail einzugehen, ist offensichtlich, dass dieser Komplexität nur mit umfassendem Know-how, Erfahrung und auch Größe begegnet werden kann. Dabei kommt noch ein Selbstverstärkungseffekt zum Tragen: Mit der notwendigen Größe an sich steigt die Komplexität, da

- viel umfassendere Systeme beherrscht werden müssen
- eine Vielzahl von beteiligten Mitarbeitern über die notwendigen Informationen verfügen muss und
- gerade bei großen Unternehmen umfassende Mitwirkungsrechte der Personalvertretungen weitere Komplexität induzieren.

Natürlich können mit zunehmender Größe Kostenvorteile und Lernkurveneffekte realisiert werden. Diese werden jedoch z. T. durch die zunehmende Komplexität wieder kompensiert.

Bahnspedition

Zum Abschluss bietet sich noch ein Blick auf die bahnspeditionellen Leistungen an. Diese Leistungen weisen eine geringe Mindestgröße und Komplexität aus, sofern es nur um die im §453 HGB genannte „Bersorgungsleistung“ geht, d. h. um die Organisation der Frachtleistung. Werden jedoch zusätzliche Leistungen, wie die Organisation gesamter multimodaler Transportketten, die Auftragsabwicklung oder das komplette Wagenmanagement angeboten, steigt die Komplexität kontinuierlich

an, und ihr kann nur mit umfassendem Know-how und entsprechenden Systemen begegnet werden.

Für die Bahnen bedeutet dies, dass sie dort ihre Wettbewerbsvorteile nutzen, wo sie in dem jeweiligen Marktsegment ihre Kernkompetenzen haben und anwenden. Anhand von *Abbildung 3* lassen sich die verschiedenen Basisprodukte in vier Segmente einteilen.

Vier Segmente: Segment I

Betrachten wir zunächst Segment I. Wie oben beschrieben, liegen hier eine geringe notwendige Größe sowie eine geringe Komplexität vor. Auf Grund der beschriebenen geringen Markteintrittsbarrieren und des intensiven Wettbewerbs bei den vergleichbaren einfachen Traktionsleistungen können jedoch nur die Unternehmen in dem Segment überleben, die in der Lage sind, sehr schlank und mit einem geringen Overhead zu produzieren – die Stärke kleinerer EVU und Regionalbahnen. Sofern es nur um die Traktionsleistung oder die Bedienung einer Region geht, werden sich die großen Bahnen auf Grund ihrer auf Komplexitätsbewältigung ausgerichteten Kostenstrukturen schwer tun, hier wettbewerbsfähig zu sein. Insofern ist es auch kein Wunder, dass die ehemaligen Staatsbahnen gerade hier erhebliche Marktanteile verloren haben bzw. Marktzugewinne zu Gunsten der Wettbewerber ausfielen.

Segment III

Segment III, welches z. B. nationale und internationale Traktionssysteme (etwa KV-Systeme für Hupac, Kombiverkehr oder Transfracht) oder Einzelwagensysteme beinhaltet, beschreibt nun eine Situation, bei der es mit dem Steuern großer Systeme insbesondere auf die Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung ankommt. Hier kehrt sich für die großen Bahnen der Komplexitätsnachteil in einen Vorteil um, da viele Wettbewerber der etablierten Bahnen hier an ihre Leistungsgrenzen stoßen. Dieser Vorteil wird bei den ehemaligen Staatsbahnen jedoch zumeist durch einen

höheren Overhead-Anteil erkaufte. Die gesamte Organisation ist auf das Angebot der großen Systeme mit einer sehr viel höheren Komplexität ausgerichtet, wodurch automatisch auch der Overhead steigt. Dieser höhere Overhead wird nun aber auch bei der Kalkulation einfacher Traktionsleistungen zu Grunde gelegt, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu „schlanker“ aufgestellten EVU zwangsläufig sinkt. Darüber hinaus ist der Anreiz der Organisation (bzw. Administration), Overhead einzusparen, gering, da der hohe Aufwand ja immer mit den komplexen Aufgaben der Traktions- und WLV-Systeme begründet werden kann.

Segmente II und IV

Die Segmente II und IV hingegen sind Mischformen, die sich durchaus auch als Entwicklungsschritte von I auf III eignen (siehe Pfeile in *Abbildung 3*). So kann es für kleinere EVU sinnvoll sein, mit den Erfahrungen bei der standardisierten nationalen Traktion auch zunehmend internationale Transporte anzubieten. Ebenso ist eine Entwicklung über das Segment II möglich, indem aus einer Nahbereichsbedienung zunehmend bahnahe Logistikleistungen und auch WLV-Gruppensysteme entwickelt werden. Wie soeben beschrieben, ist der Weg in das Segment IV jedoch meist mit einer höheren Komplexität und damit mit einem höheren Overhead verbunden. Insofern kann eine Ausweitung des Angebots nicht nur mit Größenvorteilen beim Einkauf etc. verbunden sein. Die zunehmende Komplexität kann diese Größenvorteile in Größennachteile umkehren und dazu führen, dass mit dem Ausbau des Geschäfts Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu den ehemaligen Staatsbahnen kontinuierlich sinken. Insofern ist eine klare Geschäftsfeldpositionierung zwingend erforderlich.

Heute noch Vorteile etablierter Bahnen in Segment III

Auch wenn die etablierten großen Bahnen heute noch über wesentliche Vorteile

im Segment III verfügen, dürfen sie sich nicht darauf ausruhen, da sich ihre Wettbewerber kontinuierlich weiter entwickeln werden. Es kommt noch eine Dimension hinzu: Auch komplexe Traktions- oder WLV-Systeme bestehen zu einem wesentlichen Teil wiederum aus einer Vielzahl von einfachen, standardisierten Ganzzügen, deren Traktion zumeist kostengünstiger von kleinen EVU durchgeführt werden kann. Hier besteht ein strategisches Dilemma der großen Bahnen. Eine mögliche Antwort auf diese Frage wird in Kapitel 3 vorgestellt. Zuvor bietet sich im folgenden Kapitel jedoch noch ein kurzer Blick auf das mögliche Wachstum und das Marktvolumen der beschriebenen Produkte an.

c) Wachstum und Marktvolumen der Produkte

In *Abbildung 4* wird die Marktfähigkeit der unterschiedlichen Produkte anhand der Kriterien potenzielles Wachstum und Marktvolumen (hier Umsatz) dargestellt. Die Nahbereichsbedienung einzelner Regionen wird infolge einer stagnierenden Anzahl von Gleisanschlüssen, bei gleichzeitig geringem Wachstum des nationalen Einzelwagenverkehrs, eher unterproportional wachsen und auch weiterhin nur ein vergleichsweise geringes Volumen ausmachen. Große Wachstumschancen hingegen wird die werksseitige Bedienung von Gleisanlagen der Verloader beinhalten, da diese sich in Zukunft voraussichtlich noch mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und ihre Werksbahnen outsourcen werden. Dabei haben weniger die großen Bahnen eine Chance, den Zuschlag zu bekommen, da sich die Verloader mit der Wahl der Werksbahn nicht den Wettbewerb auf der Fernstrecke verbauen wollen. Dieses Segment wird in Zukunft noch mehr eine Domäne kleinerer EVU sein, die schlank produzieren können, ein Höchstmaß an Kundenflexibilität anbieten können und durch eine hohe Arbeitsflexibilität ihrer Mitarbeiter erhebliche Synergien an der Schnittstelle zum Kunden realisieren können.

Mit größerem Volumen, aber auch mit höheren Wachstumschancen wird die standardisierte nationale und internationale Traktion verbunden sein. Auch dieses Segment ist ein ideales Marktfeld für kleinere EVU. Dies kann sogar so weit gehen, dass die EVU als Subunternehmer für die großen EVU innerhalb komplexer Traktionsnetze eingesetzt werden. Mit ähnlichem Volumen aber größeren Wachstumschancen wird das Angebot von WLV-Gruppen sein. Erst langsam bilden sich hier mit EVU wie der Mittelweserbahn, Veolia-Transport oder auch der SBB Cargo in Deutschland WLV-Gruppenetze, die kontinuierlich an Volumen gewinnen. Es ist eine Frage der Zeit bis in Deutschland und Norditalien für WLV-Gruppen umfassende Netze diverser Bahnen entstanden sind.

Einer besonderen Betrachtung bedürfen die bahnnahen Logistikleistungen, wie z. B. das Be- und Entladen von Waggons, die kurzfristige Zwischenlagerung oder der Vor- und Nachlauf mit dem Lkw. Der

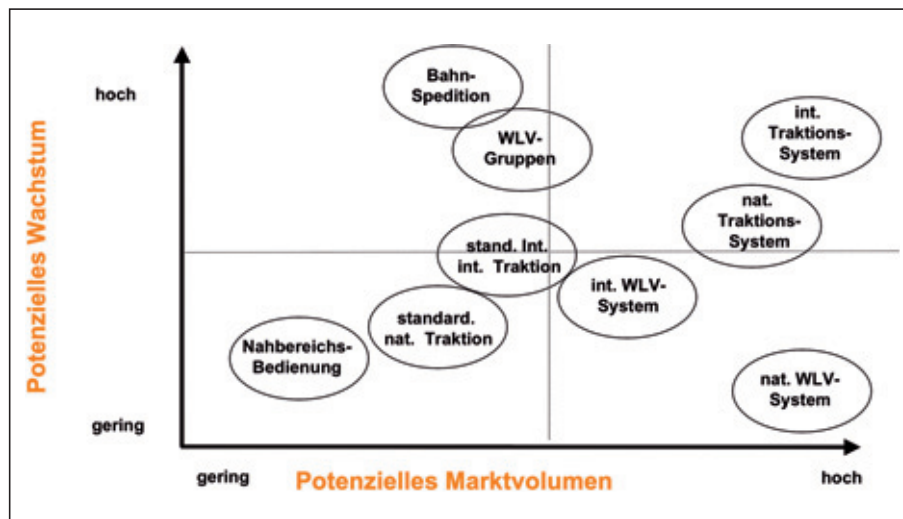


Abb. 4: Abschätzung künftiges Wachstum und Marktvolumen von Basisprodukten

Quelle: eigene Darstellung (2007)

artige Leistungen werden heute vielfach von Bahnspeditionen erbracht. Hier wird es einen Trend geben, dass sowohl die kleinen EVU als auch die großen Bahnen dieses Feld wieder für sich entdecken und den Kunden davon überzeugen, dass die bahnspeditionelle Leistung in Verbindung mit dem Selbsteintritt der Bahnen für die EVU-Leistung erhebliche Synergien und Qualitätsvorteile bringt. Insgesamt wird das Wachstum dieses Segments überproportional hoch sein.

Die WLV-Systeme (hier verstanden als Einzelwagen und Gruppen) werden auch in Zukunft ein erhebliches Volumen der gesamten Bahntransporte ausmachen. Die zunehmende Verkleinerung der Sendungsgrößen, die wachsende internationale Arbeitsteilung, die verbesserten Rahmenbedingungen für die Schiene und die erheblichen Produktivitäts- und Qualitätsfortschritte der im Wettbewerb stehenden Bahnen⁹ werden wieder zu einem nachhaltigen Wachstum insbesondere der internationalen Verkehre führen. Zusammen mit den nationalen und internationalen Traktionssystemen sind dies nach wie vor die Domänen der inzwischen erheblich effizienteren ehemaligen Staatsbahnen. Aus diesem Grund haben auch die wesentlichen Player im Markt ihr internationales Netz durch Eigenproduktion und Allianzen erheblich ausgebaut. Dabei ist auch aus Kundensicht nicht zu vernachlässigen: Am Ende des Tages zählt die Verfügbarkeit der Ware und die Qualität der Leistung. Daher neigen die großen Verlager wie die KV-Operateure, Autotransporteure, Mineralölunternehmen oder auch die Montanindustrie gern dazu, zur Disziplinierung der großen Anbieter einzelne Relationen an kleine EVU zu geben. – Die großen Anteile an den Ausschreibungspaketen erhielten in der Vergangenheit jedoch mehrheitlich die Großtraktionäre, weil diese am besten in der Lage sind, die Systemleistung und die geforderte Qualität zu erbringen. Dass dabei im KV-Bereich zunehmend gesellschaftsrechtliche Verflechtungen zwischen einzelnen Bahnen und KV-Operateuren bestehen, verstärkt diesen Effekt noch.

2. Ein Strategie- und Organisationsmodell für Güterbahnen

Zum Abschluss dieses Beitrags werden die Grundlagen für ein Organisationsmodell für Güterbahnen beschrieben. Zuvor bietet es sich jedoch an, noch einen Blick auf die grundlegenden logistischen Bündelungsfunktionen im Markt zu werfen.

a) Unterschiedliche logistische Bündelungsaufgaben

Die Transportfunktion geht heute weit über die reine Raumüberwindung hinaus: Damit Transportdienstleister eine effiziente Leistung anbieten können, sind sie gefordert, Transportströme zu bündeln. Diese Bündelungsfunktion geschieht jedoch auf sehr unterschiedlichen Stufen (vgl. Abb. 5).

Große Verlager und auch Spediteure bündeln, bei gleichzeitiger Übernahme des Auslastungsrisikos, ihr Sammelgut und

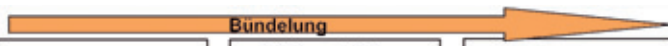
Bündelung 			
Akteure	Verlager/Spediteure	WLV- und KV-Operateure	Netzwerkmanagement
Produkt	Bündelung Ladungen Teilpartien, Stückgut	Bündelung Komplett- Ladungen zu Zügen	Bündelung Züge/Kap. zu Netzen
Kunden	kleine Verlager	Verlager/Spediteure	WLV/KV-Operateure
Mindesteinheit Verkauf	Sendung	Waggon, Container	Zug, große Gruppen
Waggongestellung?	ggf. Privatwagen	ja	nein
Angebot Logistik?	Systemanbieter bis zu Kontraktlogistik	bahnnahe Logistik	nein
Auslastungsrisiko für	Waggon, Container	Zug, z.T. System	Netz
Ziel	Kunden-Ergebnis	Zug-/Systemergebnis	Netzergebnis

Abb. 5: Unterschiedliche logistische Bündelungsaufgaben

Quelle: eigene Darstellung (2007)

die Teilpartien zu kompletten Sendungen, die dann entweder per Lkw, Binnenschiff oder Bahn als Ladungsverkehr zum Bestimmungsort transportiert werden, um sie dort dann wieder zu einer Vielzahl von Teilsendungen aufzulösen. Hier zeigt sich auch die entscheidende Schnittstelle zwischen den Güterbahnen und den Speditionen. Erst ab den zum Ladungsverkehr gebündelten Sendungen setzen die Angebote der Güterbahnen an. Die Mindesteinheit ist hier die Ladung bzw. der Waggon oder der Container. Das Auslastungsrisiko bezieht sich hier auf den Zug bzw. das System. Dabei macht es kaum einen Unterschied, ob verschiedene KV-Sendungen durch KV-Operateure wie Hupac, Kombiverkehr oder Transfracht gebündelt werden oder die Bahnen Sendungen des Wagenladungsverkehrs (WLV) bündeln (=> WLV-Operateur). Die Kernaufgabe ist nahezu identisch. Unabhängig davon, ob es sich um KV- oder WLV-Sendungen handelt, müssen sämtliche Züge bzw. Zugsysteme von einem Netzwerkmanagement gebündelt werden. Hier ist die kleinste Einheit der Zug bzw. Wagengruppen, wobei sich das Auslastungsrisiko auf das gesamte Netz bezieht. Insgesamt existieren also unterschiedliche Bündelungsaufgaben, die durch die jeweilige Übernahme des Auslastungsrisikos eine enorme Eigendynamik an Vertriebs- und Bündelungsanstrengungen induzieren.

b) Geschäftsfelder von Güterbahnen

Die vorangegangenen Kapitel zeigen, dass die jeweiligen Bahnen ihren Kernkompetenzen entsprechende Geschäftsfelder besetzen sollten, d.h. Newcomer und kleine EVU setzen ihren Schwerpunkt auf die einfache Traktionsleistung und die Nahbereichsbedienung einzelner Regionen. Die großen EVU fokussieren sich auf die Traktions- und WLV-Systeme und das Netzwerkmanagement, sie steigen aber auch zunehmend in bahnlogistische Aktivitäten ein. Wie Kapitel 2 zeigt, können sich aber auch kleinere EVU durchaus zum Systemanbieter weiterentwickeln.

Konzentration auf Kernkompetenzen

Sowohl für existierende Güterbahnen als auch für Newcomer ist es möglich, sich entsprechend ihrer Kernkompetenzen nur auf einzelne Geschäftsfelder zu fokussieren. Wichtig ist, dass jedes Geschäftsfeld für sich überlebensfähig ist und Gewinne erwirtschaftet. Einzelne EVU werden sich z. B. nur auf die Nahbereichsbedienung oder die Traktion konzentrieren, andere Unternehmen, wie z.B. Bahnspeditionen, werden ggf. in das WLV-Operateurgeschäft einsteigen.

Systemvorteile kleiner EVU

Die Systemvorteile der kleinen EVU bedeuten für die ehemaligen Staatsbahnen jedoch nicht, dass sie sich nur auf die



Ganzzugsverkehr über die Hamburger Alster

Foto: C. Müller

Netzgeschäfte konzentrieren und die einfache Traktion den kleinen EVU überlassen müssen. Die Traktionsverkehre können sie auch im Selbsteintritt fahren, sofern sie ausreichend schlank aufgestellt sind bzw. Größenvorteile nutzen können, um in diesem Geschäftsfeld wettbewerbsfähig zu sein. Bieten die großen Güterbahnen die Produkte sämtlicher Geschäftsfelder an, sollten sie sich intern entsprechend den Markterfordernissen organisieren und entsprechend der Maxime, Unternehmen im Unternehmen zu schaffen, Geschäftsfelder als Profitcenter aufbauen bzw. gesellschaftsrechtlich ausgliedern (z.B. eigene Traktionsgesellschaft). Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bündelungsfunktionen (vgl. Abb. 5) resultieren insgesamt vier wesentliche Geschäftsfelder, die jeweils als unabhängige Unternehmen von EVU, Operateuren bzw. Systemanbietern geführt werden oder als eigenständige Geschäftsfelder innerhalb eines größeren EVU gebildet werden. (vgl. Abb. 6):

1. **Nahbereichsbedienung einzelner Regionen**
Nahbereichsbedienung und/oder werksseitige Bedienung von Gleisanschlüssen von Verladern (Betrieb von Werksbahnen).
2. **Einfache Traktionsverkehre**
Angebot von schlanken und hocheffizienten Traktionsverkehren.
3. **WLV-Operateur**
Produktion und Vermarktung von WLV-Aktivitäten vom Einzelwagen bis zum Ganzzug, die neben der Traktion und der Wagengestellung zunehmend bahngestaltliche Zusatzleistungen erfordern.
4. **Netzwerkmanagement**
Angebot von schlanken, sehr preisgünstigen Traktionssystemen für den KV und WLV, die in Folge industrieller Produktion und Systematisierung eine sehr hohe Qualität ausweisen.

Asset-Management

Um eine möglichst effiziente Nutzung der Assets in Form von z.B. Personal, Loks und Wagen zu gewährleisten, bieten sich darüber hinaus Asset-Dienstleister an. Deren Aufgabe besteht im Wesentlichen darin,

Asset-Synergien zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern bzw. Unternehmen zu realisieren. Derartige Einheiten können wie die heutigen Lok-, Wagen- und Personalvermieter als eigenständige Unternehmen für die verschiedenen Güterbahnen tätig sein. Bei einer integrierten Güterbahn, die in sämtlichen Geschäftsfeldern tätig ist, wäre es ein eigenständiges Geschäftsfeld. Bei diesen Asset-Dienstleistern geht es weniger darum, sämtliche Ressourcen vorzuhalten. Die Geschäftsfelder bzw. Güterbahnen verfügen für ihre Grundauslastung jeweils über eigene Ressourcen oder sie haben diese mittel- bzw. langfristig vom Asset-Dienstleister angemietet. Aufgabe der Asset-Dienstleister ist es, Schwankungen und Spitzen auszugleichen, die dafür notwendigen Ressourcen den Unternehmen bzw. Geschäftsfeldern zu Marktpreisen anzubieten und damit Synergien zu nutzen.

Insgesamt handelt es sich bei den Geschäftsfeldern um vier grundverschiedene Leistungen, die differenzierte Anforderungen an die Systeme, die Organisation und die beteiligten Mitarbeiter stellen. Darüber hinaus sind die effizienten und qualitativ hochwertigen Nahbereichsbedienungen und Traktionsleistungen aus dem ersten und zweiten und die Bündelung aus dem dritten wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des vierten Geschäftsfelds.

Die Anforderungen an die einzelnen Einheiten sehen nun folgendermaßen aus:

Nahbereichsbedienung fordert Höchstmaß an Produktions- und Marktflexibilität

Die Nahbereichsbedienung einzelner Regionen wird heutzutage neben den ehemaligen Staatsbahnen auch von einer Vielzahl von Privatbahnen (zumeist in kommunaler Hand) übernommen. Die Bahnen müssen sehr leistungsfähig sein und ein Höchstmaß an Produktions- und Marktflexibilität zeigen, was nicht selten einen multifunktionalen Einsatz der Mitarbeiter erfordert. Hinzu kommen regionales Know-how und eine enge Verknüpfung mit den Unternehmen der Region. Von der Nahbereichsbedienung einzelner Regionen unterscheidet sich die Nahbereichsbedienung für das Gesamtnetz, die natürlich wiederum aus

der Bedienung einer Vielzahl von Teilregionen besteht. Die Zusammenführung zu einem Produkt, wie es z.B. die ehemaligen Staatsbahnen mit dem Einzelwagenverkehr anbieten, ist jedoch dann Aufgabe des WLV-Operateurs.

Einfache Traktionsverkehre erfordern schlanke Organisation

Für die einfachen Traktionsverkehre ist eine sehr schlanke Organisation mit geringem Overhead notwendig. Diese Verkehre werden von kleineren, darauf spezialisierten EVU gefahren oder die Netzbahn fährt im Selbsteintritt. Aber auch hier bietet sich eine eigene, auf diese Leistung fokussierte Organisation an. Die Einheit wird maßgeblich am Zugergebnis gemessen. Bei hoher Wettbewerbsintensivität und geringem Preisniveau steht hier die Kostenführerschaft im Vordergrund. Dies ist nur in einer schlanken Einheit möglich, die nicht gleichzeitig komplexe Verkehre anbietet. Bei einer Vermischung mit anderen, komplexeren Anforderungen besteht die latente Gefahr mangelnder Kostentransparenz und -zuordnung, woraus in der Regel Kostensteigerungen und eine sinkende Wettbewerbsfähigkeit resultieren. Gerade ehemalige Staatsbahnen haben auch auf Grund ihrer Größe eine latente Neigung zu steigenden Overheads. Administrationen schaffen sich ihre Arbeit. Hier hilft nur konsequente Fokussierung auf transparente Aufgaben.

WLV-Operateure fahren zweigleisig

Die WLV-Operateure bündeln Komplettlösungen zu Gruppen oder Zügen. Sofern der Kunde es wünscht, bieten die WLV-Operateure darüber hinaus auch Ganzzüge an. Die WLV-Operateure fahren sowohl im Selbsteintritt als auch mit eingekauften Traktionsleistungen, Nahbereichsbedienungen etc., wodurch sich die internen Angebote ständig gegenüber den Marktangeboten behaupten müssen.

An Erfolgsgeschichte der KV-Operateure anknüpfen

Dieses System knüpft an die Erfolgsgeschichte der KV-Operateure in Europa an, die durch den Kauf von Zugkapazitäten und die Übernahme des Auslastungsrisikos eine gewaltige Innovations-, Produktivitäts- und Bündelungsspirale in Gang setzten. Die ehemaligen Staatsbahnen haben diese Entwicklung schlichtweg verschlafen und versuchen nun, über gesellschaftsrechtliche Verflechtungen wieder Einfluss auf das strategisch wichtige und wachstumsträchtige KV-Operateurgeschäft zu gewinnen. Eine ähnliche Entwicklung ist bei der WLV-Vermarktung möglich. Hier würden innerhalb der Bahnen interne Organisationen, z.B. Marktbereiche, das Auslastungsrisiko für feste Kapazitäten (Gruppen, Züge) übernehmen und wie die heutigen KV-Operateure alles daran setzen, z.B. durch vertriebliche und preisliche Maßnahmen diese Systeme zu füllen, um nicht auf einem Teil der Kapazitäten „hängen“ zu bleiben. Insofern ist es auch kein Wunder, dass Unternehmen wie Kühne + Nagel und



Abb. 6: Mögliche Geschäftsfelder für Bahnprodukte

Quelle: eigene Darstellung (2007)

DHL inzwischen in dieses Feld einsteigen und komplette WLV-Züge vermarkten. Hier stellt sich die Frage, ob die Entwicklung ein zweites Mal an den etablierten Bahnen vorbeigeht. Das Ergebnis ist noch offen.

Netzwerkmanagement optimiert Gesamtnetz

Das Netzwerkmanagement ist darauf ausgerichtet, den Betrieb von systematisierten Traktionsverkehren für WLV- und KV-Züge in hoher Frequenz, Qualität und optimierten Umläufen zu realisieren. Darüber hinaus besteht das Ziel darin, eine optimale (ökonomische) Auslastung des Netzes zu realisieren. Das Netzmanagement kann sowohl von großen EVU als auch von Bahnexpeditionen (z. B. für kleinere Netze) betrieben werden. Die Einheit wird am Netzergebnis gemessen, in das auch die Kosten für die geplante, aber nicht realisierte Auslastung (Remanenzkosten) eingehen (z. B. für nicht genutzte Trassen, Traktionskapazitäten, Personal...). Kunden sind sowohl die heutigen KV- und Auto-Operateure als auch die WLV-Vermarktungseinheiten innerhalb der Bahnen. Diese Einheiten kaufen jeweils ganze Züge oder Teilkapazitäten ein. Der Traktions- bzw. Systempreis ist güterunabhängig und hängt allein von den erbrachten Leistungen ab. Insofern resultiert ein gegenseitig befruchtender Wettbewerb zwischen den KV- und WLV-Operateuren sowohl beim Kapazitätseinkauf als auch in der Kapazitätsvermarktung. Durch die rein nach ökonomischen Kriterien erfolgte Netzvermarktung resultiert eine sehr hohe Transparenz über die Wirtschaftlichkeit einzelner Verkehre und die Opportunitätskosten der Netzvermarktung.

Trennung und Fokussierung der Geschäftsfelder dringend erforderlich

Es stellt sich die Frage, warum die strikte Trennung zwischen den einzelnen Einheiten, sei es als unterschiedliche Unternehmen oder Organisationseinheiten, sinnvoll ist. Es könnte auch rational sein, die Synergien zwischen den Einheiten durch eine gemeinsame Organisation zu heben.

- Auf Grund der sehr unterschiedlichen Aufgaben werden in den Einheiten **sehr unterschiedliche Mitarbeiter und Fähigkeiten** benötigt, was einer Integration widerspricht. Während beim „Netzmanagement“ eine enge Integration von Produktion und Vertrieb, Produktions-Know-how, umfassende betriebswirtschaftliche (Controlling!) Kenntnisse sowie ein ausgeprägtes System- und Netzdenken unabdingbar sind, werden in der Einheit „WLV-Operateur“ insbesondere beziehungsstarke Verkäufer und Logistiker gebraucht, die Kundenbedürfnisse aufnehmen und mit ausgeprägter Problemlösungs- und Branchenkompetenz in marktfähige Produkte umwandeln können.
- Um die schlanke Produktion zu realisieren, ist **die Komplexität in der Geschäftseinheit „Netzmanagement“ auf ein Minimum zu reduzieren**, da Bahnleistungen

mit zunehmendem Volumen kaum Größenvorteile (abgesehen vom Netz, Overhead), aber erhebliche Komplexitätskosten aufweisen. Daher kommen auch kleine EVU mit zunehmendem Volumen an eigene (Komplexitäts-)Grenzen. Hier hilft nur eine konsequente Vereinfachung und Verschlankeung der Prozesse.

- Die Einheit **„WLV-Operateur“ hat jedoch im Gegensatz dazu gerade das Ziel, zusätzliche Wertschöpfung und damit Komplexität für den Kunden zu übernehmen** (z. B. Wagen, bahnglogistische Leistungen). Insofern besteht im Vergleich zum Netzwerkmanagement ein fundamentaler Unterschied in der Ausrichtung.
- Es stellt sich die Frage, ob es infolge der „getrennten“ Vermarktung nicht zu einer Sub-Optimierung kommen kann. Das Modell sieht jedoch keine getrennte Vermarktung mit entsprechenden Zielkonflikten vor. **Es gibt nur eine getrennte Vermarktung der Hauptleistungen** Netzmanagement („Großhandel“) und WLV-Operateur („Einzelhandel“). Gerade durch die unterschiedlichen Zielvorgaben (Netzoptimierung vs. Zugoptimierung) resultiert ein Gesamtoptimum.
- Abschließend bleibt die Frage zu beantworten, ob es nicht ökonomisch suboptimal ist, KV-Operateure und WLV-Operateure im Wettbewerb zueinander zu stellen. Die Antwort ist eindeutig: **Gerade der Wettbewerb schafft neue Effizienzimpulse, da nun diejenigen die wertvollen Trassen und Ressourcen erhalten, die es schaffen, die beste Wertschöpfung am Markt zu realisieren.** Gerade die Übernahme des Auslastungsrisikos durch die Operateure hat bei ihnen gewaltige Bündelungsanreize, Vertriebsanstrengungen und Effizienzsteigerungen bewirkt.

3. Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der Wettbewerbssituation zwischen den heutigen Güterbahnen sind diese noch mehr gefordert, sich auf eine auf ihren jeweiligen Kernkompetenzen basierende Strategie und Organisation zu fokussieren, um auch in Zukunft in dem inzwischen wachsenden Schienen-gütermarkt profitieren zu können.

Zur Ableitung strategischer und organisatorischer Optionen für Güterbahnen ist eine differenzierte Analyse notwendig. Zunächst werden Basisprodukte, die sich maßgeblich hinsichtlich der Kriterien Komplexität und notwendiger (Mindest-)Umfang der Leistung unterscheiden, entwickelt und hinsichtlich ihrer Marktchancen bewertet. Zur Produktion und Vermarktung dieser Produkte bieten sich für Güterbahnen die Geschäftsfelder Nahbereichsbedienung, Traktionsverkehre, WLV-Operateur und Netzwerkmanagement an, die wesentliche Unterschiede hinsichtlich der Anforderungen und der Organisation aufweisen. Die Güterbahnen können sich dabei auf einzelne Geschäftsfelder fokussieren oder in allen vier Geschäftsfeldern

tätig sein. Im Sinne einer Komplexitätsreduktion ist im letzteren Fall jedoch auf eine strikte organisatorische bzw. gesellschaftsrechtliche Trennung zu achten, da sonst mangelnde Fokussierung und Kostentransparenz zu steigenden Overheads und sinkender Wettbewerbsfähigkeit führen.

- ¹ Sofern nicht zusätzliche strategische Überlegungen bestehen, schrecken absolute Newcomer jedoch nach wie vor der hohe Kapitalbedarf und die vergleichsweise geringe Kapitalrendite von einem Markteintritt ab. Darüber hinaus ist das notwendige Bahn-Know-how eine wesentliche Voraussetzung. Insgesamt ist es insofern auch nicht erstaunlich, dass es sich bei den (neuen) Marktteilnehmern weniger um Newcomer als vielmehr um EVU handelt, die eine geografische Ausdehnung ihrer bisherigen Bahnaktivitäten vorgenommen haben; vgl. *Wittenbrink, P.* (2007): Wo steht der Wettbewerb in der Güterbahnbranche – eine Analyse auf Basis der Porterschen Wettbewerbskräfte; in: *Güterbahnen*, Nr. 4/2007. Zur Branchenanalyse auf Basis der Wettbewerbskräfte vgl. *Porter, Michael E.* (2004): Wie die Kräfte des Wettbewerbs Strategien beeinflussen; in: *Harvard Business Manager*, Köpfe, Konzepte, Klassiker, Nr. 10/2004, S. 49–61
- ² Vgl. *Hilker, J.* (2005): Ein Prinzip – viele Lösungen; in *DVZ* Nr. 131 vom 3.11.2005
- ³ So bieten die Expeditionen unterschiedliche time-based-Produkte an (z. B. Anlieferung 10.00 Uhr bzw. Standard), die Produktion des Hauptlaufs in der Nacht erfolgt jedoch i. d. R. mit dem selben Lkw. Die Differenzierung erfolgt über die Zustellung am Morgen.
- ⁴ Vgl. z. B. das sehr erfolgreiche System von BLS Cargo. (www.bls-cargo.ch)
- ⁵ Vgl. www.kombiverkehr.de, www.hupac.ch, www.transfracht.de, www.boxpress.de, www.txlogistik.de, www.veolia-verkehr.de
- ⁶ Vgl. z. B. www.mittelweserbahn.de
- ⁷ Vgl. *Butterman, V.* (2003): Strategische Allianzen im europäischen Eisenbahngüterverkehr; Dissertation der TU Dresden (<http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=968388140>) zur Ansoff-Matrix: *Meffert, H.; Bruhn, M.* (2006): Dienstleistungsmarketing; Wiesbaden, S. 238
- ⁸ Vgl. *Niederhofer, O. G.* (2005): Bei Abruf Coil; *DVZ* Nr. 78 vom 2.7.2005; *Wittenbrink, P.* (2005): Heißes Eisen für SBB Cargo; *DVZ* Nr. 64 vom 31.5.2005, S. 11
- ⁹ Vgl. *Kremper, K.* (2007): Liberalisierung des europäischen Schienengüterverkehrs; in: *Internationales Verkehrswesen*, Nr. 4/2007, S. 136–139; *Wittenbrink, P.* (2004): Liberalisierung des europäischen Marktes: Transportlösungen für die Nord-Süd-Achse; in: *Bundesvereinigung Logistik* (Hrsg.), *Innovativ Denken – Konsequenz Handeln*, Kongressband zum 21. Deutschen Logistik-Kongress, Hamburg, S. 87–101

Summary

Strategic and organizational options for the freight railway sector

The formulation of strategic and organizational options for the freight railway sector calls for differentiated analyses to be carried out. A basic product – characterized by factors like complexity and the level of service being offered – needs to be devised and evaluated from the aspect of marketability. To assist the process of production and marketing, the freight railway sector can rely on network management, WLV-Operateur, and traction/local network services, all of which show notable variations with regard to their standards and organizational set-up.

In order to reduce the level of complexity, it is necessary to apply a strict organizational separation since the lack of focus and cost transparency may prompt higher overhead costs and reduce the level of competitiveness.