



Visionen für den Kombinierten Verkehr

Gudrun Winner-Athens

Verwaltungsratsvorsitzende von Kombiverkehr KG

Das Lexikon definiert den Begriff Vision wie folgt: Eine Vision ist ein in jemandes Vorstellung besonders in Bezug auf die Zukunft entworfenes Bild.

Ich verstehe Visionen so, dass es sich dabei um eine sehr konkrete Vorstellung eines in der Zukunft liegenden Zustandes handelt. Entgegen manch landläufiger Vorstellungen, die Vision mit Utopie oder Idealismus verwechseln, fußen Visionen auf vernunftmäßigen und realistischen Erwartungen an die Zukunft. Visionen sind also keine abgehobenen Spinnereien, sondern anzustrebende und unter bestimmten Voraussetzungen realisierbare Ziele.

Herr Präsident Scherrer, meine Damen und Herren,

wenn man sich mit Zukunftsperspektiven befassen will, kann ein Blick zurück in die Vergangenheit manchmal recht nützlich sein. Es besteht immerhin die Möglichkeit, dass man aus früheren Fehlern oder Fehleinschätzungen lernt.

Wir in Deutschland hatten vor über zehn Jahren schon einmal eine Vision für den Kombinierten Verkehr Schiene-Straße - eine vermeintliche Vision. Jeder von Ihnen wird sich noch erinnern, dass im November 1989 die Mauer gefallen war und knapp ein Jahr später die beiden Teile Deutschlands wiedervereinigt waren. Wenige Monate vor diesem Ereignis war das deutsche Bundesverkehrsministerium in der Endphase für die Bearbeitung des sog. Bundesverkehrswegeplans 1990.

Der Bundesverkehrswegeplan ist ein mehr oder weniger verbindliches Programm zu Verkehrsinfrastrukturinvestitionen aller Verkehrsträger. Der Bundesverkehrswegeplan 1990 sollte den Horizont 2010 haben und alle Verkehrsinfrastrukturinvestitionen enthalten. Selbstverständlich bezog sich dieser Plan auf das Territorium der alten Bundesrepublik.

Angesichts des Falls der Mauer und der Öffnung des gesamten Osteuropas war dieser Plan mit einem Schlag obsolet. Ein neuer musste her.

Dieses Konzept wurde in den Jahren 1990 und 1991 „mit heißer Nadel gestrickt“. Ich darf Sie daran erinnern, dass dies eine Phase großer Euphorie war. Angesichts des Nachholbedarfs der ostdeutschen Bevölkerung hatten wir einen unvergleichlichen Boom und nicht ausreichende Transportkapazitäten, um dieses Riesenvolumen an Gütern zu bewältigen. Auch für den Kombinierten Verkehr konnten gar nicht genügend freie Schienentrassen für die immense Nachfrage freigeschaufelt werden.

Die Entwicklungsszenarien sowohl für die Gesamtwirtschaft wie auch für die einzelnen Verkehrsträger und für den Kombinierten Verkehr waren von dieser seinerzeitigen Stimmung wesentlich geprägt. Und so entstand für den Kombinierten Verkehr eine Vision, das war die Vision der 90 Mio. Tonnen. Wurden seinerzeit Anfang der 90iger Jahre knapp 30 Mio. Tonnen im Kombinierten Verkehr auf den Schienenstrecken in Deutschland befördert, sollte sich das intermodale Aufkommen verdreifachen.

Spätestens Mitte der 90iger Jahre war klar, dass diese Vision eher eine Utopie war. Utopie definiert das Lexikon wie folgt: „Utopie ist ein als unausführbar geltender Plan, ein Wunschbild, eine Idee, eine Vorstellung ohne reale Grundlage“.

Die schönen Wachstumsträume zerplatzten angesichts eines zunehmenden Preis- und Leistungswettbewerbs, dem der Kombinierte Verkehr nur begrenzt gewachsen war. Durch die vollständige Liberalisierung des Straßengüterverkehrs verfielen die Frachtraten. Gleichzeitig forderten Verlagerer nach einem höheren logistischen Serviceniveau. Die europäischen Eisenbahnen aber hinkten, sowohl was Liberalisierung wie Markt- und Wettbewerbsfähigkeit anbelangte, weiter hinterher. Die Wachstumsraten im Kombinierten Verkehr flachten gerade im potentialträchtigen grenzüberschreitenden Bereich ab und stagnierten.

Ende der 90iger schlug die Stimmung dann vollends um, von der Vision in die Depression. Nicht nur die Deutsche Bahn, sondern auch die meisten anderen europäischen Staatsbahnen

sahen sich gezwungen, angesichts der von der Politik vernünftigerweise geforderten Handlungsmaxime, den Eisenbahnbetrieb auf eine unternehmerische und wirtschaftliche Grundlage zu stellen, die Angebote im Kombinierten Verkehr kräftig zusammenzustreichen. Wie Sie alle wissen, war in Deutschland Kombiverkehr vor allem im nationalen KV-Netz davon immens betroffen.

Mittlerweile haben Kombiverkehr und DB Cargo den nationalen KV wieder auf eine tragfähige und vor allem nachhaltige Grundlage gestellt. Das Kombi-Netz 2000+ ist - wie vorher in den 90er Jahren die internationalen Relationen - auch als Ganzzugsystem konzipiert.

Der Operator, also Kombiverkehr, definiert dabei die aufgrund von Kunden- und Marktanalysen gewonnenen Leistungs- und Preismerkmale für KV-Züge und, wenn es DB Cargo gelingt, die entsprechenden Produktionsmöglichkeiten dafür bereitzustellen, kauft Kombiverkehr diese Leistungen auf Ganzzugbasis ein und vermarktet die Kapazitäten auf eigenes Risiko an Spediteure.

Dieser Erfolg wie auch einige weitere zukunftsweisende Aktionen, wie etwa die im Januar 2002 eingegangene und sich inzwischen sehr vielversprechend entwickelnde Kooperation zwischen Kombiverkehr und DB Cargo geben mir Zuversicht.

Ausgehend von heute ca. 37 Mio t schaffen wir die 90 Mio Tonnen im nationalen und internationalen KV Deutschlands sicherlich nicht mehr bis 2010, aber bis spätestens 2020 sollte dies möglich sein. Davon wären schätzungsweise 70 bis 75 Prozent grenzüberschreitender europäischer Verkehr von, nach und durch Deutschland.

Das bedeutet eine Wachstumsrate von durchschnittlich 5 % p.a. Ich denke, dass dies machbar und nicht unrealistisch ist, einige Veränderungen im europäischen KV-System vorausgesetzt. Und genau damit verknüpfe ich meine Visionen für den Kombinierten Verkehr und Sie werden sogleich erkennen, dass mir als Spediteurin, VWR-Vorsitzende und Kundin von Kombiverkehr diese Visionen noch viel mehr am Herzen liegen als die Erreichung des rein quantitativen Ziels.

Vision 1:

Die von den Eisenbahnen für sich reklamierten Systemvorteile kommen endlich richtig zum Tragen und werden im Sinne des KV marktwirksam.

Vision 2:

Der Kombinierte Verkehr in der Kooperation von Eisenbahn und LKW wird zu einer Normalität. Abgesehen davon, dass die komplexe Transportkette systembedingt eine etwas anspruchsvollere Organisation notwendig macht, will ich mir als Spediteur bei einem Transportauftrag für den KV nicht „mehr Kopf machen“ als bei einem Auftrag an einen Straßentransporteur.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

wir hören immer wieder von den Vorteilen des Systems Schiene:

1. Die Eisenbahn ist besonders gut beim Transport großer Gütermengen über lange Entfernungen.
2. Die Eisenbahn kann, weil es ein spurgebundenes System ist, eine hohe Schnelligkeit erreichen und diese im Wettbewerb insbesondere auf längeren Entfernungen ausspielen.
3. Das System Schiene ist planbar und zuverlässig.

Vielleicht nutzen Sie – so wie ich – diese Argumente sogar selbst, um z.B. im Hinblick auf den KV die unbezwingbare ökonomische Logik der Kombination von LKW auf den kurzen und der Eisenbahn auf den langen Strecken zu belegen. Hat Sie dabei aber auch schon mal das unheimliche Gefühl beschlichen, dass die von Ihnen erlebte Wirklichkeit mit diesem Anspruch nicht recht im Einklang steht?

Lassen Sie uns einen kleinen Test auf die „Alltagstauglichkeit“ der Behauptungen machen:

- In Deutschland ist die durchschnittliche Transportentfernung im Güterverkehr der Deutschen Bahn mit heute gut 200 km geringer als die des Straßengüterfernverkehrs mit rund 300 km. Wenn die Schiene im Langstreckentransport systembedingt im Vorteil ist, müsste sie doch bei den internationalen Fernverkehren zwischen den EU-Staaten einen besonders hohen Marktanteil haben. Tatsächlich liegt er aber mit geschätzt 5% noch deutlich niedriger als bei den kurzströmigeren nationalen Verkehren.
- Wirklich zu stimmen scheint das Systemvorteilsargument nur beim KV. Bei den Operateuren, die sich in der UIRR zusammengeschlossen haben, liegt die durchschnittliche Entfernung je beförderter Sendung im internationalen Verkehr bei ca. 800 – 850 km. Liegt

das wirklich daran, dass die Schiene so toll ist, oder gibt's noch andere Gründe? Seien wir ehrlich: Etwa zwei Drittel des europäischen KV ist Alpen transit. Und ich muss Ihnen nicht erklären, warum der KV im alpenquerenden Verkehr so stark genutzt wird (Topographie, verkehrslenkende Maßnahmen A + CH).

Offenbar schafft es die Schiene also nicht, außer beim Transport von Massengütern über oftmals Nahverkehrsentsfernungen, zu niedrigeren Stückkosten als der LKW zu produzieren.

- Wie sieht's nun mit der schnelleren Bahn aus? Stimmt: KV-Züge fahren mit Spitzengeschwindigkeiten von 100 oder 120 km/h. Und das auch schon mal über 100 km und mehr.

Die mittlere Fahrgeschwindigkeit dieser Züge (also inklusive betriebsbedingter Unterwegshalte) pendelt sich aber bei den hochwertigen Ganz- oder Shuttlezügen bei 45 bis 55 km/h ein, ganz zu schweigen von den Reisezeiten (Geschwindigkeit betrachtet zwischen Annahmeschluss und Bereitstellungszeit) oder von Fahrzeiten im Einzelwagenverkehr (ca. 20 km/h). Da bleibt der LKW doch weiterhin die Benchmark. Denn er erreicht heute immer noch durchschnittliche Fahrgeschwindigkeiten zwischen 60 und 70 km/h je nach Route und Tageszeit. **Und weil das so ist, kann bei zeitkritischen Gütern, deren Anteil ständig zunimmt, eine auf dem LKW basierende Logistik oft günstigere Beförderungszeiten und für den Verladener geeignete Zeitfenster als die Schiene anbieten. Das ist dann im Wettbewerb der Verkehrswege und -träger ausschlaggebend.**

- Bleibt als letztes Argument: das System Schiene sei zuverlässig und planbar. Wenn man das als KV-Kunde hört, ist man geneigt, an Radio Eriwan zu denken: „Im Prinzip Ja, aber ...“ Gerade beim wichtigsten Maßstab der Zuverlässigkeit, der Pünktlichkeit, haben uns doch alle europäischen Bahnen in den letzten Jahren absolut im Regen stehen gelassen. Pünktlichkeitsraten von 40 – 50 % waren üblich. Wenn man sich vorstellt, dass wir bei Kombiverkehr jetzt „HURRA“ rufen, weil DB Cargo im nationalen Kombi-Netz 2000⁺ eine Pünktlichkeit von über 90% erreicht, und weil am Brenner sowohl unsere Beteiligungsunternehmen Lokomotion wie auch die Staatsbahnen mittlerweile stabil 80- 90 % aller Züge pünktlich abliefern. Aber das sind einige wenige gut gesteuerte und speziell überwachte Züge. Dem hingegen sichern Systemgutspediteure Tag für Tag oder Nacht für Nacht mit dem LKW eine Pünktlichkeit von 99 % und mehr!

Also auch dieses Argument – wie die beiden anderen - löst sich bei näherer Betrachtung in Luft auf. Warum ist dies so?

Bevor ich Ihnen darauf meine Antworten gebe, muss ich zugestehen, dass meine Darstellung natürlich provokativ überzogen und nicht ganz fair ist. Mir ist schon bewusst, dass es auch Einflüsse und Zustände gibt, die außerhalb der Einwirkungsmöglichkeiten der Eisenbahnen liegen, die die Nutzung des KV hemmen. So sind z.B. einige meiner Wünsche und Anforderungen an die intermodalen Operateure noch unerfüllt geblieben, was ihr Commitment, ihre Prozessorganisation, Effizienz und Kundenorientierung angeht.

Nicht zuletzt sind es auch oft wir Spediteure, die die Chancen des KV nicht erkennen oder erkennen wollen. Durch mangelhafte Kalkulationsgrundlagen rechnen wir uns „arm“.

Oder wir verstehen es nicht, den in der Tat überproportional hohen Kostenanteil der Vor- und Nachläufe durch eine geschickte Disposition oder vernünftiges Outsourcing zu vermindern. Es fehlt auch bisweilen am Willen, dem Verlager den KV zu verkaufen.

Aber eine auf dem LKW aufgebaute Logistik macht einem das Leben eben in der Regel leichter. Und hier liegt meiner Erfahrung nach – neben den anderen offensichtlichen Mängeln der Schiene – eine weitere Crux des KV in der heutigen Form. Dem KV mangelt es eindeutig – neudeutsch ausgedrückt – an „Convenience“, an Bequemlichkeit. Der KV ist naturgemäß komplexer als der durchgehende Straßentransport. Da will ich mich nicht beklagen. Als Spediteur sollte man heute schon in der Lage sein, logistisch anspruchsvollere Systeme zu entwickeln und zu steuern. Aber man wird als Kombi-Kunde doch oft ziemlich allein gelassen mit den spezifischen Herausforderungen und Problemen dieses Verkehrssystems. Kurz gesagt: Eisenbahnen und KV-Operateure machen es einem nicht einfach, ihr System zu nutzen. Und das ist eben beim LKW grundsätzlich besser. Also greift man – wie immer häufiger auch im Supermarkt – nach dem Produkt, mit dem man schneller und leichter seinen Bedarf befriedigen kann.

Insofern war meine Darstellung, was die mangelnde Ausbeutung der Systemvorteile der Schiene angeht, in der Tat polemisch, aber – und das möchte ich betonen – im Kern war sie trotzdem zutreffend.

Die Frage ist nun: Gibt es diese Systemvorteile vielleicht gar nicht oder gar nicht mehr, seitdem der LKW in die Güterverkehrswelt eingezogen ist? Oder liegt es nur an der derzeitigen Verfassung des europäischen Eisenbahnsystems, dass diese Systemvorteile nicht umfassend geweckt werden?

Meine Antwort vorausgeschickt: ich glaube, die letztere Vermutung ist zutreffend. Ich bin überzeugt, dass die Schiene als System unter bestimmten Voraussetzungen tatsächlich gegenüber dem LKW über diese komparativen Vorteile verfügt. Sonst würde meine Vision auch gar keinen Sinn machen. Aber es mangelt in der Tat an der Fähigkeit oder Möglichkeit, diese im Wettbewerb zu entwickeln und auszureizen.

Wo liegen nun die Ursachen für die „Ladehemmung“ der Systeme Schiene und KV? Was macht sie heute – von Ausnahmen abgesehen - über alles hinweg

- teurer
- langsamer
- unzuverlässiger
- und weniger bequem als den LKW?

Darüber wurde schon sehr viel geschrieben und gesagt. Ich darf bei Ihnen als Logistikexperten eine umfassende Kenntnis des Diskussionsstands als selbstverständlich voraussetzen. Im Kern ist meinem Eindruck nach ein Großteil der Defizite drei eng zusammenhängenden Ursachenkomplexen zuzurechnen:

1. Das europäische Eisenbahnsystem ist im Grundsatz nationalstaatlich geordnet, sowohl was die Infrastruktur als auch was die Schienenproduktion anbelangt.
2. Es fehlt Wettbewerb.
3. Politik und Interessenträgern nehmen zu starken Einfluss darauf, welche Leistungen die Schiene produziert, und vernachlässigen gleichzeitig eine Modernisierung.

Die Schiene schleppt also ein immenses Erbe mit sich herum, von dem sich auch moderne Organisationsformen des Schienengüterverkehrs wie der KV Schiene-Straße, trotz einiger unbestreitbarer Erfolge, nicht unabhängig machen können. Dementsprechend unvorteilhaft bis katastrophal sind die Implikationen für die Performance und Wettbewerbsfähigkeit.

Lassen Sie mich einige hauptsächlichen Faktoren skizzieren:

- Investitionen in Schienenstrecken können je Kilometer um ein Mehrfaches teurer als Investitionen in Autobahnen sein. Sehr hoch ist vermutlich auch der Unterhaltungsaufwand. Nicht subventionierte Trassenpreise sind dafür gute Indikatoren.
- Mangel an Interoperabilität: Der Flickenteppich der Schienennetze ist schon sprichwörtlich: unterschiedliche Strom-, Sicherungs- und Leitsystemen, Unterschiede bei den ma-

ximalen Zuglängen, Zuggewichten, Achslasten oder gar Spurweiten. Daneben gibt es noch so scheinbar nette „Petitessen“ wie Unterschiede bei den Bremszetteln, Wagenlisten, Zugschlussignalen etc.etc. Der Harmonisierungs- bzw. Standardisierungsgrad im internationalen Schienenverkehr ist erschreckend niedrig.

- In der Leistungsplanung und Leistungserstellung setzt sich die nationale Orientierung fort. Dabei ist m. E. gar nicht so schlimm, wenn aufgrund technischer Gegebenheiten an den Grenzen Lokomotiven getauscht werden müssen, sondern dass eine übergreifende strategische und operative Koordination der Produktionssysteme immer noch zu den Ausnahmen gehört.

Wenn Anschlüsse nicht fein abgestimmt sind und es dadurch zu längeren „betriebsbedingten“ Aufenthalten kommt, helfen „Hochgeschwindigkeits-Güterzüge“ unterwegs auch nichts.

- Auch der Austausch betrieblicher Daten zwischen den Cargo-Bahnen ist fast schon vor-sintflutlich. Manuelle Schnittstellen an den Grenzen, Mehrfacheingabe der Daten – das ist der Standard. Aber wie sagte mir mal ein Eisenbahner: „Das kommt von früher. Da wir ohnehin an der Grenze anhalten mussten, hatten wir auch Zeit, die Dokumente jeweils neu zu erstellen.“
- Zusammen mit den durch die Infrastruktur bedingten Unterschieden summieren sich die Schnittstellen. Diese sind zeitraubend und verbrauchen unnötig Personal- und Equipmentressourcen und tragen dazu bei, dass die Schiene bei den langen „schienenaffinen“ grenzüberschreitenden Güterverkehren wenig wettbewerbsfähig in Bezug auf Zeit und Kosten ist. Darüber hinaus – das muss ich Ihnen nicht erläutern – ist jede Schnittstelle anfällig für Fehler, Verzögerungen oder Unregelmäßigkeiten.
- Komplementär zur mangelnden Effizienz im Einsatz von rollendem Material und operativem Personal ist das notorische Defizit an modernen, ausfallarmen Lokomotiven und Lokomotivführern bei nationalen wie internationalen Verkehren. Dass dies eventuell auch mit einer nicht optimalen Lokeinsatzplanung zusammenhängt, kann man nur vermuten.
- Kommen wir zu kaufmännischen Aspekten: Nach wie vor gibt mir trotz struktureller Verbesserungen (Modell: geschäftsführende Bahn) die Preisbildung der Bahnen im internationalen KV große Rätsel auf.
 - Kosten- oder Marktpreis? – Nicht klar.

- Schauen die Bahnen auf die Erträge oder auf Deckungsbeiträge (Stichwort: höherer Umsatz/Waggon im Wagenladungsverkehr als im KV, aber dafür höherer Aufwand (Rbf, meist Leerwagen zurück etc.), wird der angemessen angelastet?)
- Es gibt doch nichts effizienteres, mit weniger Handling für die Bahnen verbundenes als einen Shuttlezug. Aber wir haben nicht den Eindruck, dass sich dies angemessen im Preis widerspiegelt im Vergleich zu anderen Produktionsformen: völlig paarige Verkehre, was das Equipment anbelangt, 220 oder mehr vertraglich zugesicherte Abfahrten je Richtung, also relativ einfach planbar.
- Eine Bahn quotiert uns im internationalen Verkehr wie ein Straßentransporteur natürlich nur einen Preis. Aber immer wieder haben wir den Eindruck, dass hier Teilpreise der einzelnen Bahnpartner auf Vollkostenbasis (?) aneinandergestückelt werden, anstatt eine durchgerechnete Rate zu offerieren.
- Wir haben bei Kombiverkehr die Erfahrung des Jahres 1999, wo der Streuverkehr im nationalen KV radikal zusammengestrichen wurde. Ich habe jetzt schon eine Vorstellung davon, wie teuer eine Einzelwagenproduktion für eine Bahn ist. Aber ich habe auch den Eindruck, dass der mangelnde Wettbewerb bei Eisenbahnen wie Bahnindustrie – anders als im Automobilbereich – kostensenkende Innovationen nicht gerade gefördert hat.
- Abschließen möchte ich die Schwachstellenanalyse mit einigen Bemerkungen zum Thema Kapazität:
- Alle KV-Operateure können ein Lied davon singen, wie interessante Marktpotentiale nicht gewonnen werden konnten, weil die dafür erforderlichen marktfähigen Fahrplantrassen nicht zur Verfügung standen.
- Mit dem Bestandsnetz kann sicherlich bei etwas kreativer Trassenplanung noch einige Kapazität herausgeholt werden.
- Kritisch wird es aber vor allem in den Knoten, insbesondere in Ballungsgebieten mit hoher Frequenz an vertakteten ÖPNV. Hier muss man die Politik und die Bevölkerung kritisch fragen: Was wollt Ihr lieber? Wollt Ihr diese Art von hochsubventioniertem ÖPNV, der bei Tag mit geringer Auslastung fährt, beibehalten? Oder gebt Ihr Trassen aus diesem Takt frei, damit mehr nicht subventionierte KV-Züge fahren können und Güter von der Straße zur Schiene verlagert werden? Beides geht ohne massiven Ausbau der Netze nicht.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Der letzte Punkt und die Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbs im Schienengüterverkehr sind Aufgaben der Verkehrspolitik und der Verkehrsadministration in den einzelnen Ländern und in Brüssel. Wenn wir unterstellen, dass diese Aufgaben in der erforderlichen Sorgfalt erfüllt werden, die dann auch dafür sorgen, dass sich in den nächsten fünf Jahren ein richtiggehend freier Wettbewerbsmarkt entwickelt, dann liegen alle anderen wesentlichen Aufgaben, die nötig sind, damit sich meine beiden Visionen erfüllen, bei

- Den Schienennetzbetreibern,
- Den Eisenbahnverkehrsunternehmen, und
- Den KV-Operateuren.

Viele Maßnahmen liegen auf der Hand, sie leiten sich unmittelbar aus der Analyse der Schwachstellen und Defizite ab, wie etwa die Beschaffung ausreichender Ressourcen, verbesserte Einsatzplanungen etc. Davon sind einige in der Planung, andere auch schon in der Umsetzung.

Darüber hinaus gibt es Aktionen, die ich – weil sie an grundsätzlichen Problemen anpacken und damit m.E. in die richtige Richtung zielen – quasi als Best Practice beispielhaft erwähnen möchte:

- Unabhängige Eisenbahnverkehrsunternehmen, die zeigen, dass man qualitativ hochwertige internationale KV-Züge fahren kann. Es fing mit Short Lines zwischen den Niederlanden und Deutschland an. Unser Beteiligungsunternehmen Lokomotion hat jetzt mit dem italienischen Partner RTC zusammen im Brenner-Korridor zwischen München und Verona eine von den Kunden akzeptierte Leistungsqualität erreicht. Außerdem wurden innovative Lokumlaufpläne entwickelt, die zu sehr niedrigen Standzeiten des teuren Equipments führen.
- Wozu Wettbewerb auf der Schiene führt, kann man ebenfalls am Brenner-Korridor sehen. Denn mit einem Mal hat auch Trenitalia ihre Pünktlichkeit von vorher 50-60% auf 80-90% gesteigert.
- Seit dem 1. Januar 2003 arbeitet gleichfalls in diesem Korridor die Brenner Rail Cargo Alliance. Das Ziel dieser von DB, ÖBB und Trenitalia getragenen Unit ist vornehmlich der Aufbau eines gemeinsamen Qualitätsmanagementsystems. Der für mich wegweisende Kerngedanke dabei ist, dass man ein festes Team installiert hat, das eine permanente Abstimmung aller operativen Prozesse zwischen den Bahnen vornimmt.

Ein ähnliches, im Aufgabenspektrum noch nicht ganz so umfassendes Control Center besteht in Modane an der französisch-italienischen Grenze.

- Die norwegische Frachtbahn CargoNet hat sich in bemerkenswerter Weise strategisch neu positioniert. Angebote, mit denen sie dauerhaft Verluste produziert, werden nicht mehr vorgehalten. CargoNet will sich auf intermodale Verkehre und Ganzzüge im Wagenladungsverkehre konzentrieren, bei denen sie eine Wettbewerbsfähigkeit sieht.
- Unsere Freunde von der HUPAC haben als Erste das GATEWAY-Konzept umgesetzt, mit dem ein höherer Vernetzungsgrad im KV einmal zwischen nationalen und internationalen und zum zweiten zwischen Ballungszentren und Standorten mit sonst nicht direktzugfähigem Volumen ermöglicht wird.
- Die belgischen, französischen, und luxemburgischen Bahnen beweisen, dass man durch den Einsatz von Mehrsystemlokomotiven und einer intelligenten, den Fahrplan homogenisierten Neutrassierung aller Güterzüge auf der Strecke Antwerpen-Basel schnelle und zuverlässige Schienenleistungen produzieren kann. Und à propos Belgien: Zwischen Namur und Athus wurde meines Wissens erstmals eine allein dem Güterverkehr gewidmete Neubaustrecke Ende letzten Jahres in Betrieb genommen!
- RailNetEurope, ein Zusammenschluss von – ich glaube – 17 Schienennetzbetreibern, ist eifrig dabei, für den Güterverkehr neue Trassen zu entwickeln. Ganz im Sinne der Convenience hat man vorgefertigte, ready-to-order Katalogtrassen entworfen. Noch leichter soll es jetzt gehen, nachdem man sie jetzt auch über eine Internetapplikation buchen können soll.
- In Aktionsplänen für verschiedene europäische Frachtkorridore – als Blaupause gilt hierfür der 2002 verabschiedete „Aktionsplan Brenner 2005“ – haben sich EVUs und Netzbetreiber dazu verpflichtet, unterschiedliche nationale Regelungen zu harmonisieren, um Kosten zu sparen und Reibungsverluste an Grenzen abzubauen.
- Last but not least will ich auch die Kooperation von Kombiverkehr und DB Cargo als gutes Beispiel erwähnen. Bessere Angebote im Kombinierten Verkehr durch die Bündelung der Kompetenzen – mit diesem gemeinsamen Ziel sind Kombiverkehr und DB Cargo im Januar 2002 eine Kooperation eingegangen. Die Marktnähe und den direkten Kundenkontakt von Kombiverkehr soll mit dem Bahn-Know-how und der Leistungsstärke von DB Cargo zusammengeführt werden. Was ist bisher erreicht worden?

Neben konkreten Erfolgen, wie eine nochmals verbesserte Pünktlichkeit im Kombi-Netz

2000⁺ aufgrund besser abgestimmter Prozesse und Zuglaufoptimierungen sowie eine mittelfristig für die Spediteure kalkulierbare und marktgerechte Preispolitik ist vor allem im Atmosphärischen ein großer Fortschritt festzustellen: Ohne die früheren Animositäten werden heute pragmatisch orientierte Kunden-Lieferanten Verhandlungen geführt mit dem Ziel, dass für alle – Kunden, DB/Stinnes und Kombiverkehr – eine Win-Win-Situation entsteht.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Alle diese Beispiele sind für mich ermutigende Zeichen, dass sich etwas tut im Schienengüterverkehr, dass dem europäischen KV nachhaltig positive Impulse gegeben werden. Dabei handelt es sich sicher zum Teil um vereinzelte Pilotaktionen oder Versuche.

Aber dies scheint mir zunächst normal zu sein in einem Geschäft, wo erst langsam der Funke des Marktes und des Wettbewerbs ein Feuer von Innovationen entfachen kann. Wenn diese Ansätze noch besser koordiniert werden, sind die Weichen absolut richtig gestellt, um die bisher eher vermuteten denn nachweisbaren Systemvorteile der Schiene marktwirksam anzuwenden.

Und dennoch - es reicht mir aus zwei Gründen noch nicht:

1. Ich befürchte, dass der ganze Prozess zu langsam geht und der LKW inzwischen seinen Vorsprung noch weiter ausbaut.
2. Ich sehe noch nicht das gemeinsame Ziel oder die gemeinsamen Ziele dieser Aktionen.

Deshalb möchte ich Ihnen zum Abschluss meines Beitrags noch einen Gedanken präsentieren, wie eventuell dieser Prozess zielgerichtet kanalisiert und beschleunigt werden könnte. Ich bin mir im Klaren, dass angesichts des derzeitigen Zustands des europäischen Bahnsystems dieses Konzept von den einen als utopisch, von anderen als provozierend und von Dritten gar als gefährlich angesehen werden mag. Ich bin mir der kritischen Aspekte selbst bewusst. Aber vielleicht erkennen manche – so wie ich – in dieser Idee auch das im positiven Sinne Visionäre.

Mein Ausgangspunkt sind erneut die unterstellten Systemvorteile der Schiene. Wenn die Schiene also gut darin ist, große Gütermengen über lange Entfernungen schnell und zuverlässig zu befördern, dann muss ich doch als KV-Operateur drei Dinge tun:

1. Schauen, wo es heute und künftig große Volumina in diesen Entfernungsbereich gibt: in Territorialstaaten wie Frankreich, Italien, Spanien oder Deutschland wird es weiterhin interessante nationale Ströme geben; nach allen Prognosen ist aber der intra-EU-Verkehr die große Wachstumsmaschine. Also sollte ich in beiden Segmenten intermodale Leistungen anbieten können.
2. Wie generiere ich kritische Mengen, um niedrige Stückkosten zu erreichen? Hier ist einerseits Bündelungsfähigkeit gefragt. Hierfür braucht man zum einen geeignete Schienenproduktionssysteme, also neben Shuttles auch intelligente Hub-Systeme wie heute GATEWAY und morgen das Megahub-Konzept (2006: Megahub Lehrte). Je tiefer man in die Fläche kommt, weil man, zum zweiten, mit Hilfe neuer Technologien seine Produktionskosten senkt, um so größer ist der „Staubsauger“-Effekt für die Züge.
Zum Dritten könnten auch Spediteure zunehmend integrierte KV-Leistungen nachfragen, die neben dem üblichen Terminal-Terminal-Transport auch kostenminimierende Vor- und Nachläufe einschließt. Viertens werden DV-basierte Kapazitätsmanagementsysteme und vielleicht auch Ertragsmanagementsysteme, wie sie seit 20 Jahren standardmäßig in der Luftfahrt zum Einsatz gelangen, zur absoluten Notwendigkeit, um Ganzzug- oder Achsenmanager bei ihren Dispositionsentscheidungen zu unterstützen.
3. Auch wenn die ersten beiden Anforderungen erfüllt habe, kann ich trotzdem böse auf die Nase fallen, wenn es mir nicht gelingt, die vom Markt geforderte Produktionsqualität zu gewährleisten. Aus Sicht eines KV-Operators brauche ich also eines oder mehrere Eisenbahnverkehrsunternehmen, die mir genau diese Performance – plus entsprechende Garantien – für mein europaweites Netz sichern.

Heute finde ich dieses Unternehmen nirgends. Und wenn ich die derzeitigen Entwicklungen bei Staats- wie Privatbahnen extrapoliere, dann werde ich noch lange warten müssen.

Mein Konzept setzt deshalb bei der Überlegung an, wie ich bei den bestehenden EVUs einen Prozess in Gang setzen kann, bei dem sie schon früher ein gesteigertes Eigeninteresse an einer ständigen Verbesserung ihrer Effizienz und Qualität entwickeln. Als Vorlage für diese Idee, quasi als Benchmark, dienen mir die Allianzen, die in der Passagierluftfahrt oder auch bei Systemgutspediteuren bestehen. Unternehmen, die vorher konkurriert oder lose zusammen gearbeitet haben, schließen sich zu einer Allianz (Club) zusammen, die auf festen Regeln, auf Rechten, Pflichten und Vereinbarungen für jedes Mitglied basiert.

Was ist der sichtbare Nutzen bei funktionierenden Allianzen wie der Star Alliance, Systemgut oder früher DPD:

- Massive Synergien bei der Nutzung von Ressourcen
- Spürbare Kostensenkungen in Beschaffung wie Operation durch die Standardisierung der Flotten, des Equipments
- Qualitätssicherung durch ein Incentive-System
- Schnellere Produktinnovationen
- Hohe Kundenbindung
- Marktanteilsgewinne
- Imageverbesserung

Ich sehe nicht, warum das, was in der Luftfahrt, in der Spedition und im Straßentransport möglich ist, nicht auch im Eisenbahnverkehr zu erreichen ist. So ganz anders ist dieses Business auch wieder nicht. Und es gibt ja einige operative und kommerzielle Verbünde, die zeigen, dass die eine oder andere Bahn bereit ist, neue Wege zu beschreiten.

Ich verkenne nicht, dass erhebliche kulturelle Unterschiede zwischen den Bahnen bestehen. Oder dass der technologische und organisatorische Stand differiert. Es gibt auch unterschiedliche Sozialvorschriften und Regelungen mit den Gewerkschaften. Diese Argumente würde ich ernst nehmen, aber es müssen keine K.O.-Kriterien sein – Schauen Sie sich die weltumspannende STAR Alliance an. Zwischen Deutschen und Mexikanern und Chinesen bestehen bestimmt größere Unterschiede als zwischen Deutschen, Schweizern, Italienern oder Ungarn. Wenn die Bahnen erkennen, dass sie die erwähnten Nutzen erreichen können, wenn sie selbst gleichzeitig bereit sind, sich gemeinsamen Regeln zu unterwerfen, sich auf harmonisierte Prozesse, Dokumente oder Equipment einigen und nicht auf nationalen Besonderheiten bestehen müssen. Vor allem müsste man sich als Eisenbahn auch nicht mehr über Gleis-km oder Zahl der Loks definieren, sondern über den wirtschaftlichen Erfolg. Eine Leistungserstellung müsste nicht an Grenzen orientiert sein, sondern daran, was die wirtschaftlichste Form des Ressourceneinsatzes ist. Im Zweifel fährt eben unter einer SBB-Zugnummer eine Lokomotive der SNCF oder von Railion.

Ich bin Realist genug, um zu wissen, dass derartige „paradiesische“ Zustände nicht von heute auf morgen kämen. Harte Arbeit wäre erforderlich, aber vor allem die Einsicht, dass ein Überleben im Güterverkehrsmarkt einen anderen Approach als heute erfordert. Ich sehe durchaus auch die kritischen wettbewerblichen Aspekte und eventuellen Monopolisierungstendenzen.

Aber eine derartige Allianz erhöhte m.E. die Chance, dass meine erste Vision Realität wird, dass die Systemvorteile der Schiene marktwirksam zum Tragen kommen.

Und auch meine zweiten Vision würde in greifbare Nähe rücken. Ich könnte mich als KV-Kunde vermutlich wohler fühlen, weil ich die berühmten „seamless“ oder nahtlosen internationalen Schienengüterverkehrsdienste angeboten bekäme. Nachdem ich die Haus-Haus-Logistik organisiert habe, buche ich on-line bei meinem KV-Operateur und kann mich dann – bezogen auf diesen Transport – beruhigt zurücklegen. Der Operateur kümmert sich dann um den ganzen anderen Rest, er hat's selbst einfacher, weil er eine leistungsstarke EVU-Allianz als Partner hat, und verständigt mich nur dann, wenn doch mal was schief gelaufen ist.

Zugegeben: das klingt wie ein schöner Traum. Man kann es sich nach den Erfahrungen der letzten Jahre kaum vorstellen. Aber ich möchte nochmals den Vergleich mit Luftfahrt und Spedition bemühen. Auch diese Branchen waren nicht sehr innovativ, solange sie in einem wettbewerblich geschützten Biotop lebten. Mit den Anforderungen des Wettbewerbsmarkts hat sich das aber schlagartig geändert.

Ähnliches könnte bei den Eisenbahnen und bei den Operateuren passieren. Hier sind Tendenzen zu finden, die meinen Visionen Nahrung geben. Und wenn das Alles so schön eintrifft, wie ich mir das vorstelle, ja dann schaffen wir in Deutschland auch die 90 Millionen Tonnen im KV, vielleicht sogar noch früher als 2020.

Es gilt das gesprochene Wort.

24.9.2003