

Der Verbund von Fahrweg und Betrieb

Auswirkungen auf Marktperformance und Wettbewerb

Vorlesung an der Universität Köln



Institut und Seminar für Verkehrswissenschaft

Deutsche Bahn AG

Konzernentwicklung

Knut Scherpe

Berlin, 23. November 2007

Theoretische Grundlagen

Mögliche Organisationsformen

Organisationsform und Marktergebnis

Die Sicht der DB

Fazit

Theoretische Grundlagen

Mögliche Organisationsformen

Organisationsform und Marktergebnis

Die Sicht der DB

Fazit

Funktionierender Wettbewerb führt zu einer optimalen Allokation und einer ständigen Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen



Statische Funktionen

„Was wird produziert?“

- Konsumentensouveränität
- Angebotslenkung durch Konsumentenpräferenzen
- Steuerungs- und Koordinierungsfunktion

„Wie wird produziert?“

- Ständige Margenabschmelzung
- Ständige Kostenoptimierung
- Effizienter Faktoreinsatz (1. Hauptsatz der Wohlfahrtsökonomie) Marktergebnis bei vollkommenem Wettbewerb pareto-optimal

„Wer kriegt wieviel?“

- Entlohnung nach Wertgrenzprodukt
- Leistungsgerechte Einkommensverteilung: Im Extremfall (VK) kriegen wenige viel und viele wenig
- Aber der Output ist auch ziemlich groß

Dynamische Funktionen

Ständiger Fortschritt

- Ohne Wettbewerb kaum Anreiz für Innovation: „The best of all monopoly profits is a quiet life“ (Hicks))
- Durch temporäres Innovationsmonopol entkommt man zeitweise dem Margen- und Kostendruck
- Der technische Fortschritt eröffnet immer neue Möglichkeiten

Ständige Anpassung

- Produzenten müssen auf Veränderungen (Nachfrage, Faktorpreise, Rahmenbedingungen ...) reagieren
- Jede erfolgreiche Innovation ruft Imitatoren auf den Plan: „Innovation ist eine Innovation, wenn sie einer nachmacht“
- Jeder Vorsprung ist ständig durch Wettbewerb gefährdet

Ständiges Wachstum

- Es wird immer effizienter produziert
- Ressourcenverbrauch steigt kontinuierlich
- Das zusätzliche Wachstum kann viel leichter umverteilt werden als bestehende Vermögen

Das Marktergebnis wird aber auch von der Struktur des Marktes, dem Verhalten der Unternehmen und den Rahmenbedingungen bestimmt



RAHMENBEDINGUNGEN VON MÄRKTEN

Nachfrage

- ➔ Nachfrageelastizität (Substitute)
- ➔ Saisonalität
- ➔ Branchenwachstum
- ➔ Örtliche Begrenztheit

Angebot

- ➔ Produktionstechnologie
- ➔ Rohstoffe
- ➔ Lebensdauer der Produkte
- ➔ Standort

MARKTSTRUKTUR

- Anzahl der Teilnehmer
- Eintritts- und Austrittsbarrieren
- Vertikale Integration
- Produktdifferenzierung
- Kostenstruktur

MARKTVERHALTEN

- Preissetzung
- Ein-/Austritt
- Investitionen
- F&E, Innovationen
- Produktstrategie
- Fusionen, Verträge

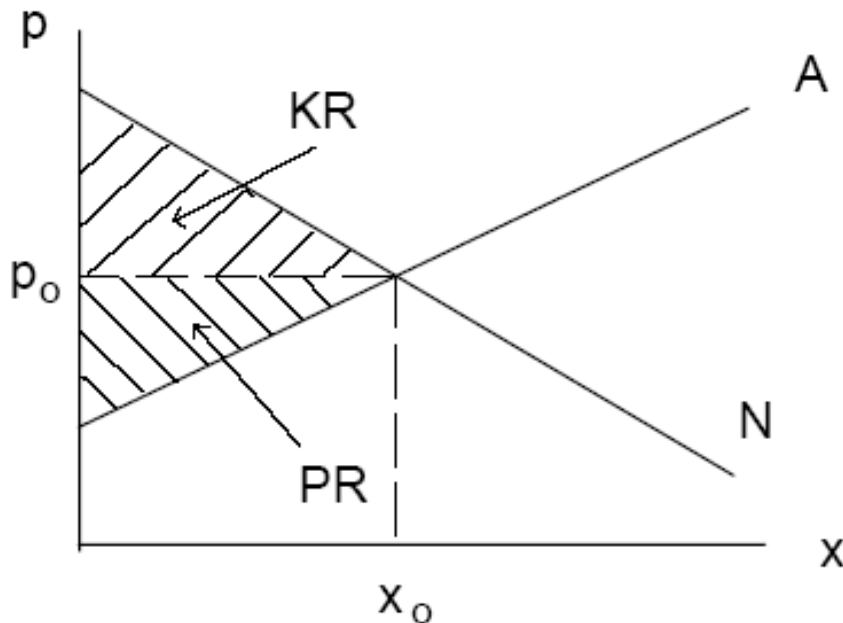
MARKTERGEBNIS

- Gleichgewicht
- Umsätze und Gewinne
- Preise und Mengen
- Marktanteile
- Qualität
- Effizienz

Im vollkommenen Wettbewerb maximieren faire Deals die Wohlfahrt In definierten Ausnahmebereichen ist Staatseingriff unumgänglich



Wettbewerb und Wohlfahrt



Im Idealfall führt der Wettbewerb zu Gewinnern auf allen Seiten.

Ausnahmebereiche

Marktversagen

- ➔ **Natürliches Monopol:** Economies of Scale (Kostendegression) **Externe Effekte** (positive/negative)
- ➔ **Ruinöse Konkurrenz:** Marktaustrittsschranken, zuviel Wettbewerber mit Überkapazitäten
- ➔ **Informationsasymmetrien:** principal-agent-Beziehung, moral hazard
- ➔ **Netzwerkexternalitäten:** Nutzen steigt mit der Anzahl der Teilnehmer, Marktmacht des Marktinhabers

Politisch gewollte Ausnahmebereiche:

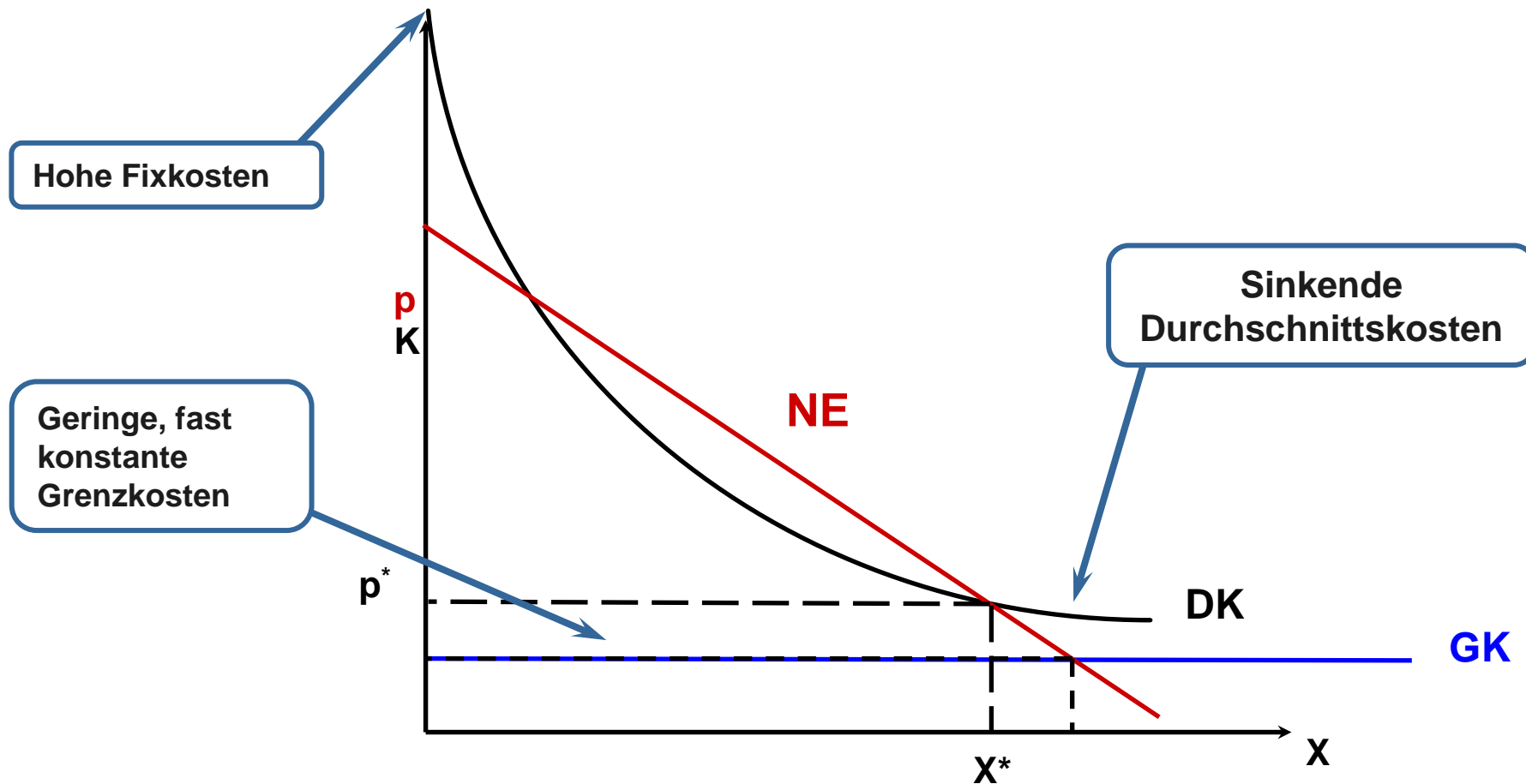
- ➔ Umverteilungspolitik, Industriepolitik, irrationale Entscheidungen, opportunistisches Verhalten der Politiker

Lösung: Kontrolle der Ausnahmebereiche durch Regulierung oder Verstaatlichung

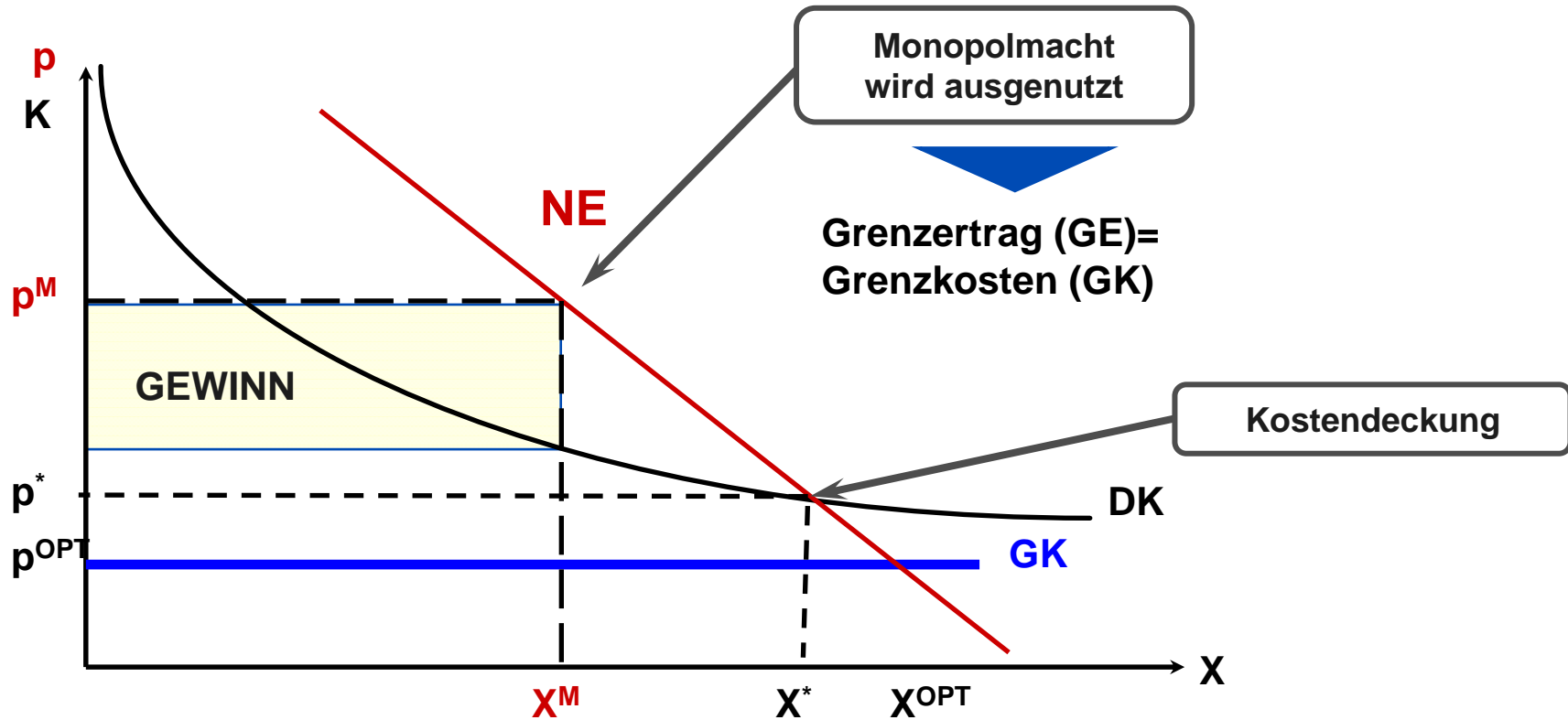
Der entstehende **intramodale** Wettbewerb steht vor dem Problem der natürlichen **Monopolstellung der DB**



Es ist prinzipiell günstiger, wenn einer alles produziert...



Ein Monopolist kann seine Macht ausnutzen, indem er Preis oder Absatzmenge bestimmt

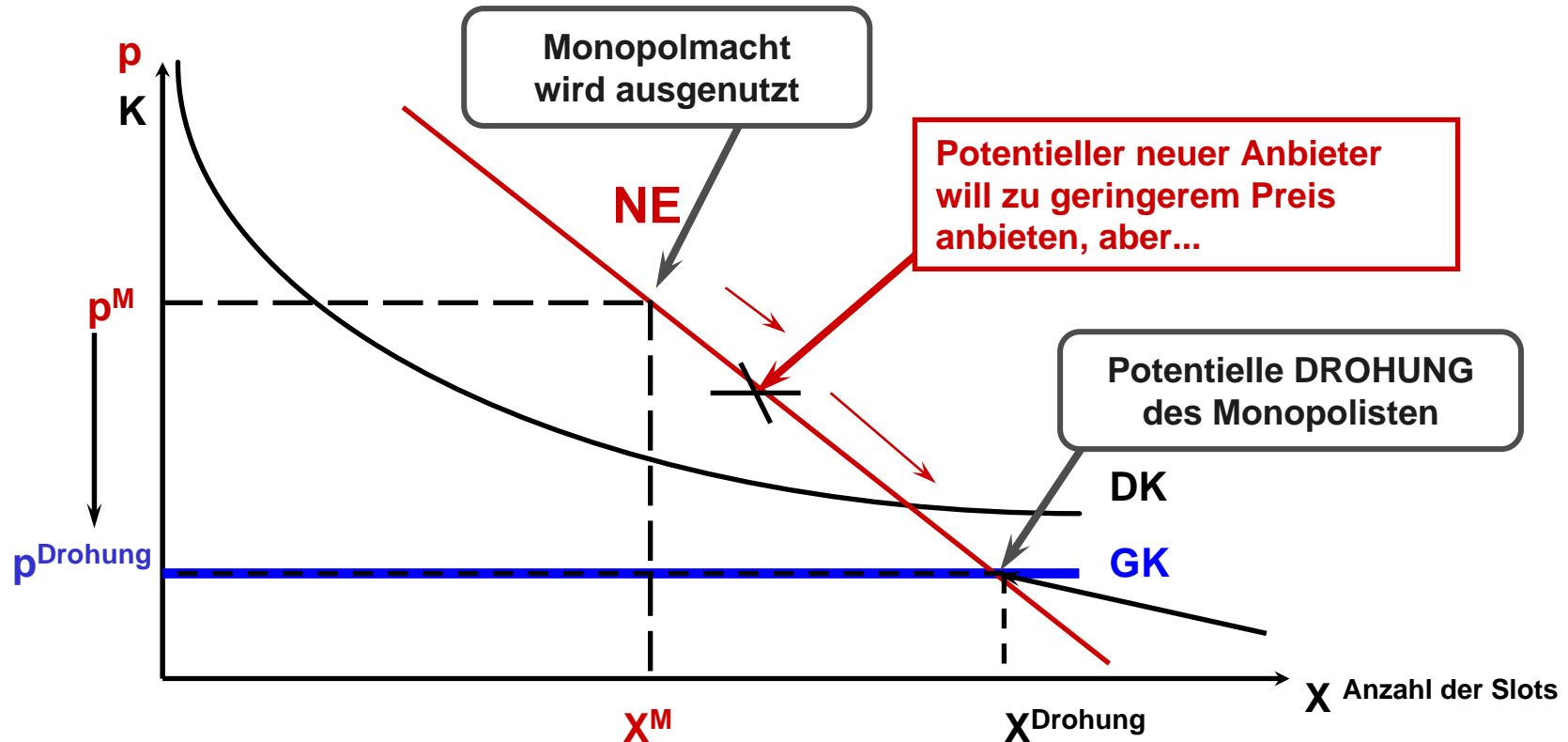


Aber kann nicht potentieller Wettbewerb das Unternehmen disziplinieren?

Aufgrund hoher irreversibler Kosten (sunk costs) kann der natürliche Monopolist drohen, den Preis auf die Grenzkosten zu senken



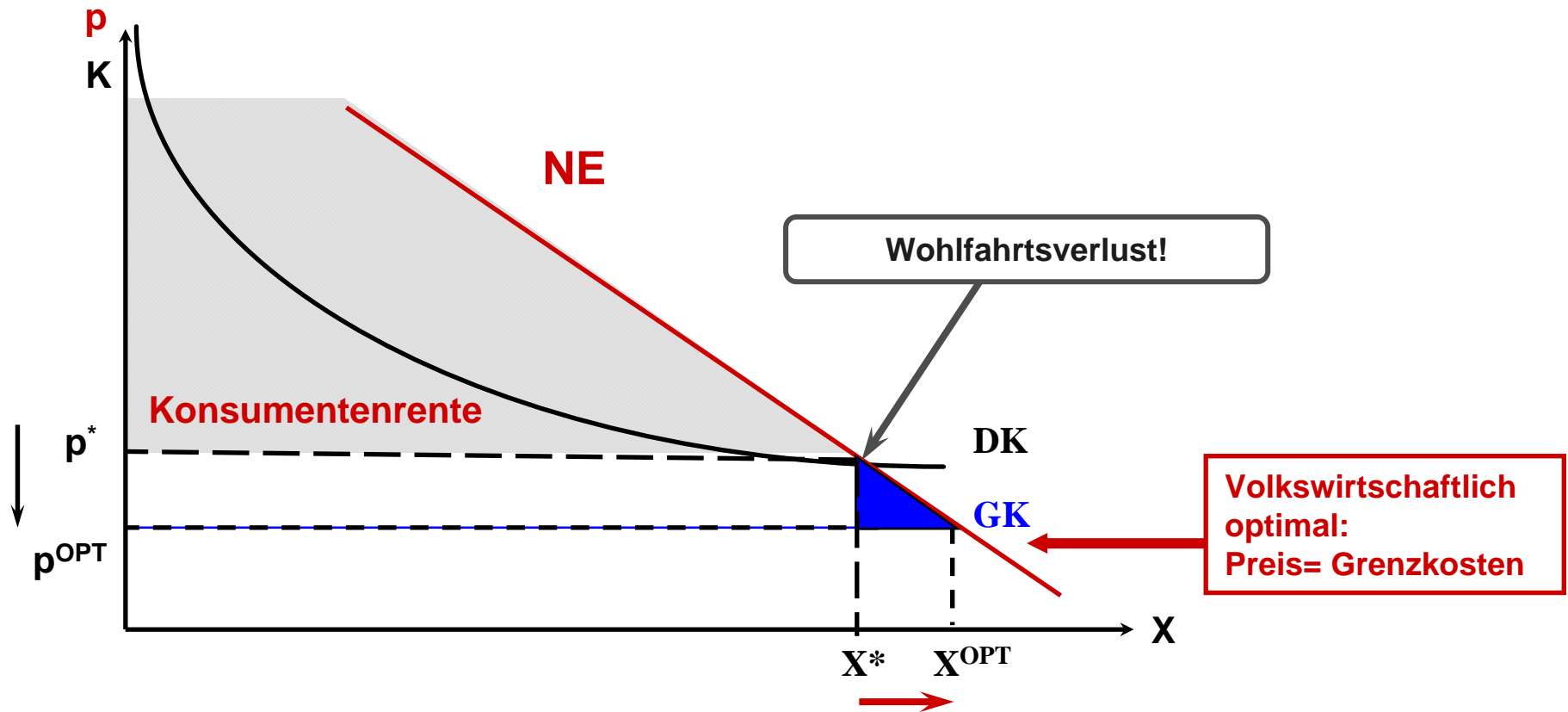
Positive Skalenerträge und irreversible Kosten schaffen Drohpotentiale



Selbst bei einem funktionierendem Wettbewerb gibt es aus volkswirtschaftlicher Sicht entweder eine suboptimale Produktion...



Suboptimale Produktion weil der Preis nicht Grenzkosten entspricht



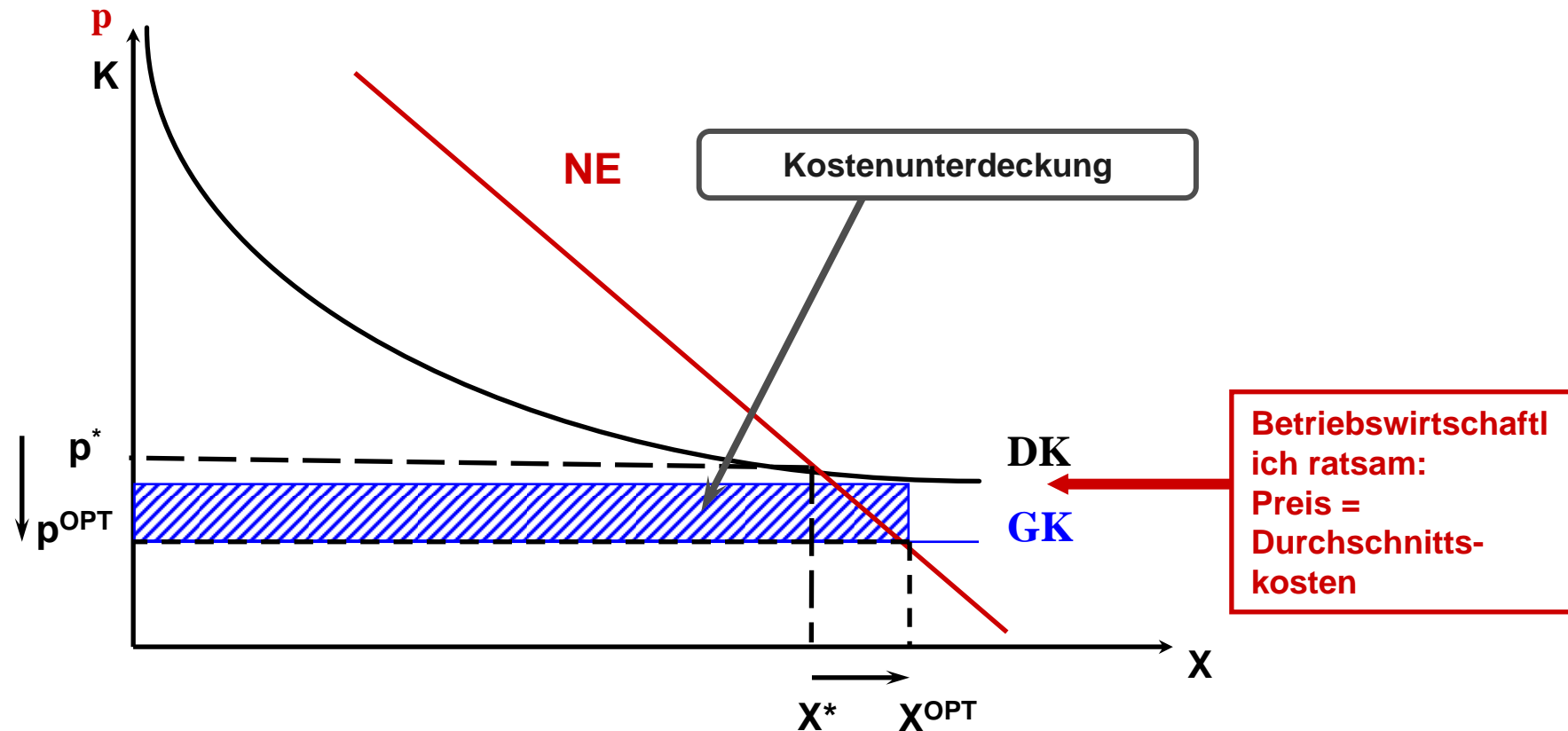
Der Preis ist zu hoch, die Mobilität zu niedrig

Warum wird nicht einfach bis zum Preis gleich Grenzkosten produziert?

...oder es können langfristig die Kosten nicht gedeckt werden (z.B. bei ruinöser Konkurrenz)

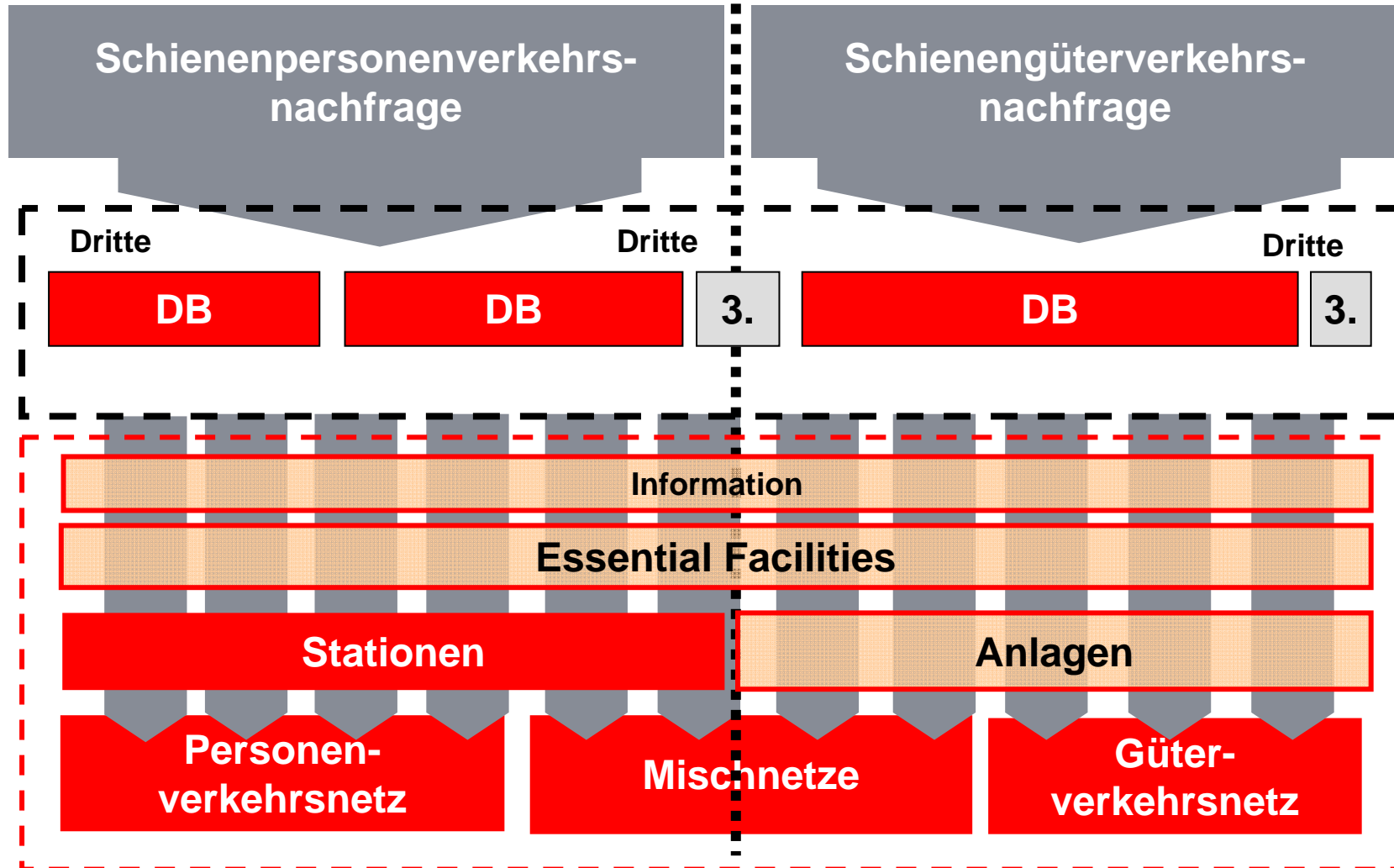


Bei einer Produktion zu Grenzkosten gibt es ein Finanzierungsproblem



Das entstehende Defizit kann nur durch Subventionen oder ein zweistufiges Preissystem gelöst werden.

Das komplexe System Schiene ermöglicht theoretisch vielfältige Methoden der Diskriminierung



Theoretische Grundlagen

Mögliche Organisationsformen

Organisationsform und Marktergebnis

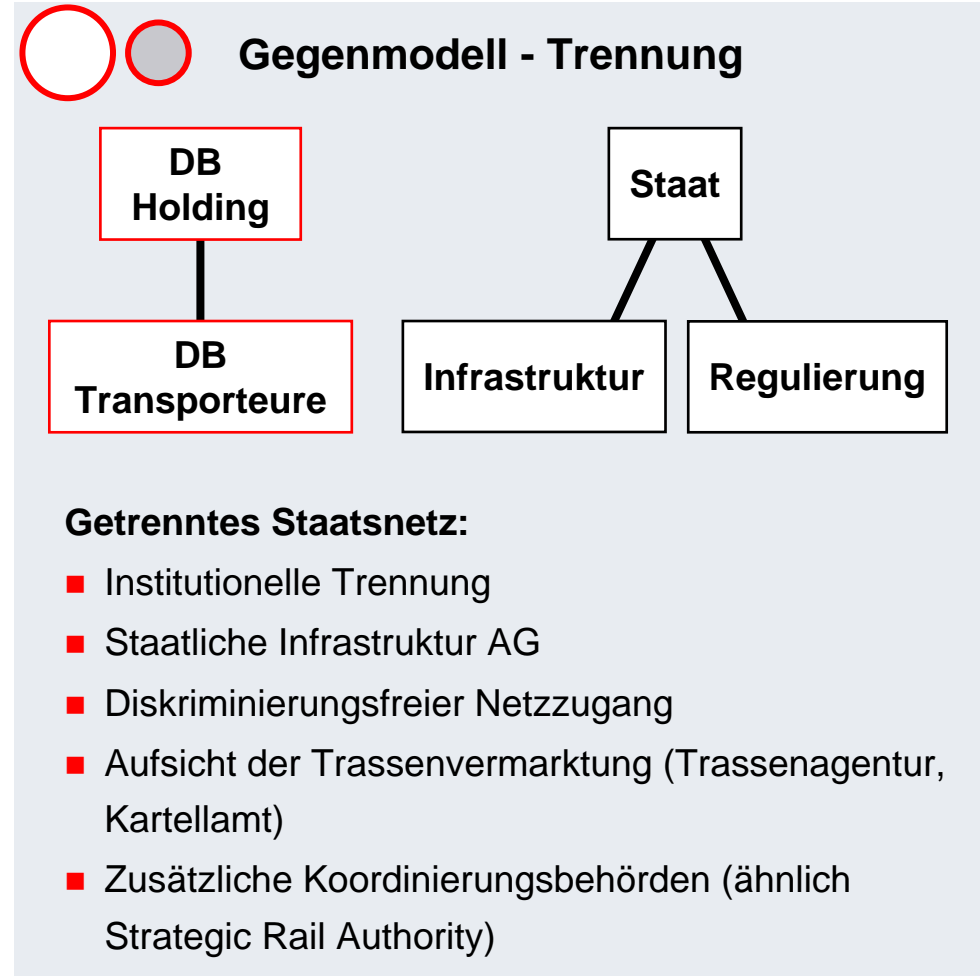
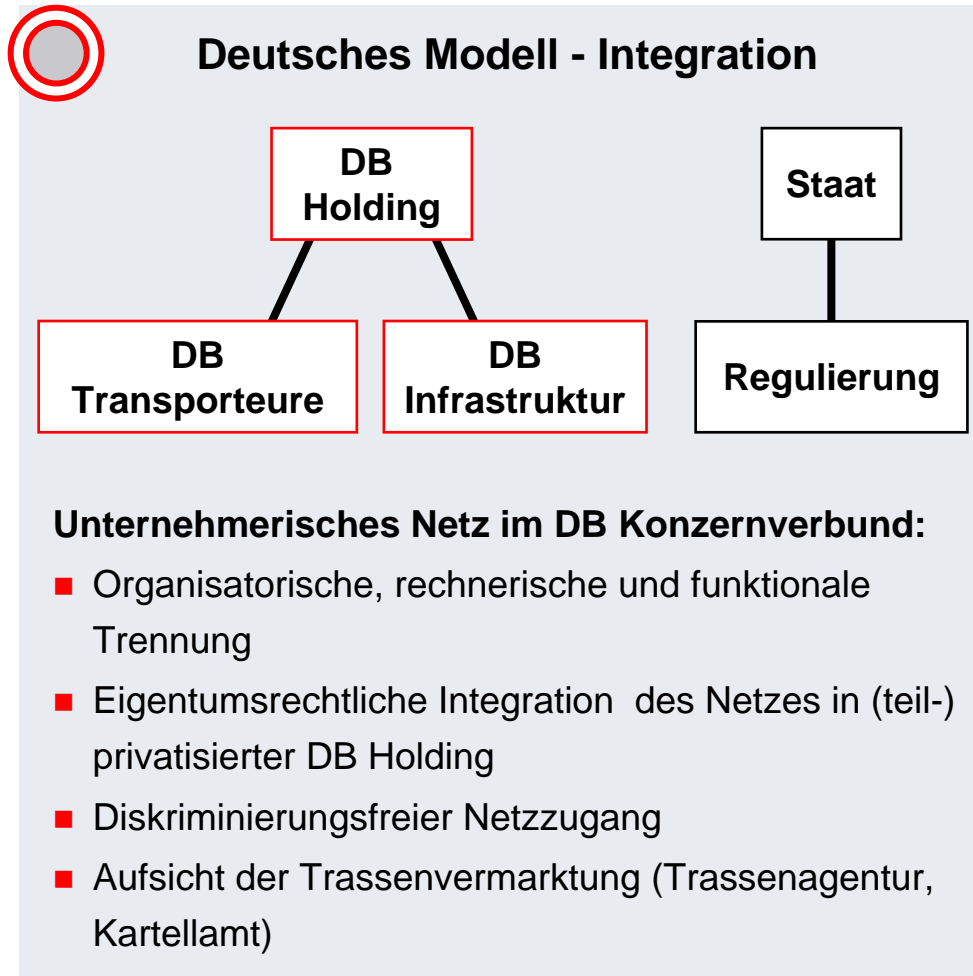
Die Sicht der DB

Fazit

Häufige Variantenverkürzung: Entweder „in teilprivatisierte DB- Holding integriertes Netz“ oder komplett abgetrenntes Staatsnetz



Zentrale diametrale Bezugsmodelle

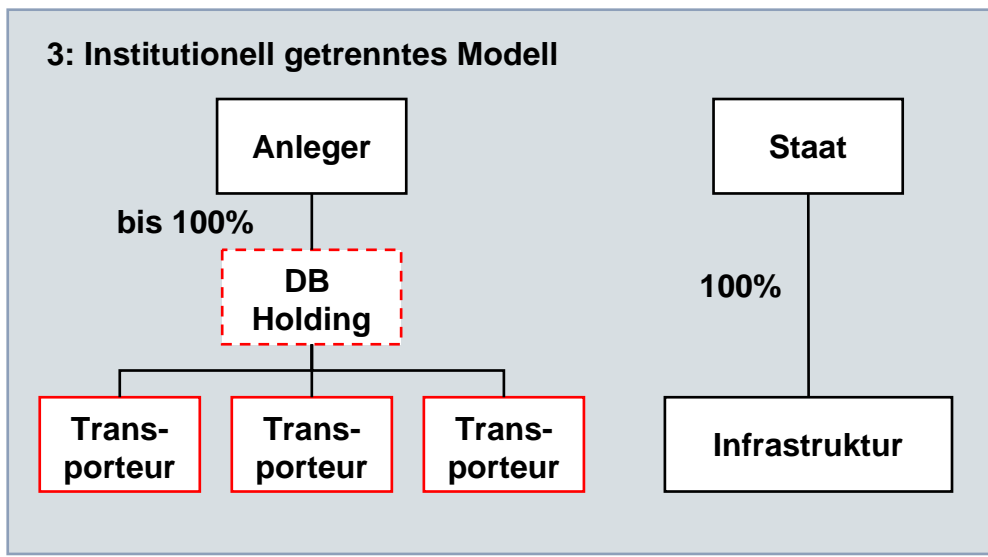
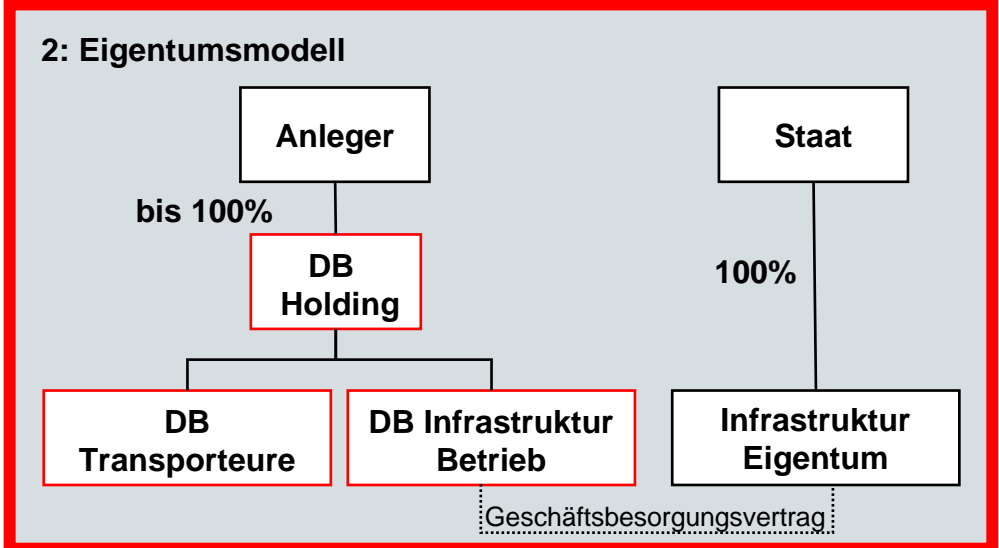
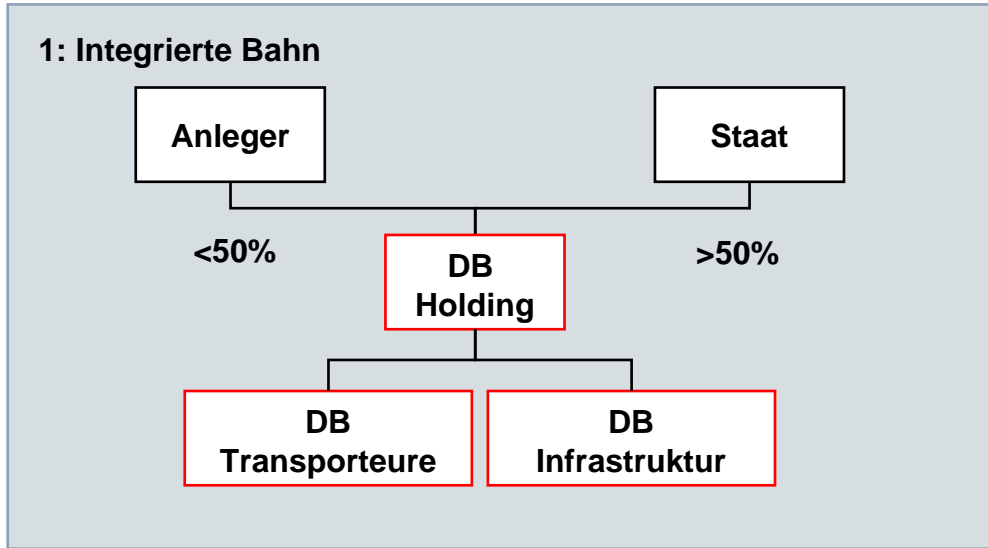


Dabei gibt es zwischen den Extremen eine Vielzahl von denkbaren Varianten, die zu diskutieren sind



1 Integriertes Modell	2 Eigentumsmodell	2a Eigentumsmodell - Variante -	3 Finanzholding	4 Getrenntes Modell
<ul style="list-style-type: none"> Entspricht der aktuellen Struktur der DB AG Teilprivatisierung von max. 49% der Anteile am Gesamtkonzern 	<ul style="list-style-type: none"> Übertragung der Infrastruktur an eine bundeseigene Gesellschaft (IEG) Infrastruktur- & Trassenvertrieb durch DB AG Teilprivatisierung von max. 49% der Anteile am Gesamtkonzern 	<ul style="list-style-type: none"> Trassenvermarktung, Instandhaltung und Investitionssteuerung bei IEG Geschäftsbesorgungsvertrag umfasst lediglich ausführende Dienstleistungen Bis zu 100%ige Privatisierung des Restkonzerns 	<ul style="list-style-type: none"> Holding übernimmt vermögensverwaltende Tätigkeit, kein strategischer oder operativer Einfluss auf die Tochtergesellschaften Steuerung über finanzielle Zielgrößen und Finanzallokation 	<ul style="list-style-type: none"> Herauslösung der Infrastrukturgesellschaft und Rückübertragung auf eine bundeseigene Gesellschaft Bis zu 100%ige Privatisierung der Transportunternehmen

Insbesondere das Eigentumsmodell wird als zunehmend interessante Variante empfunden

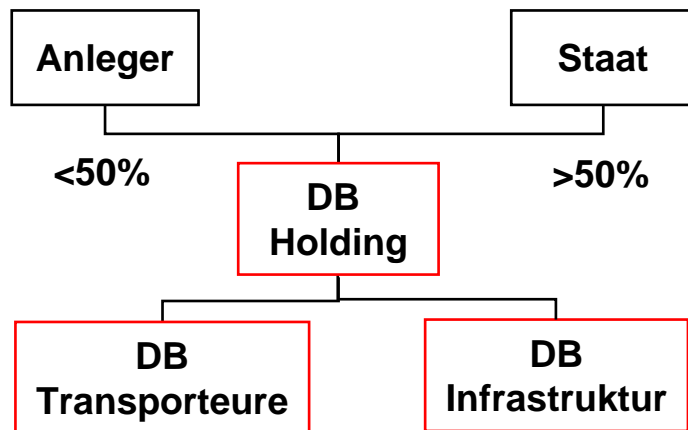


Mögliche Unterfälle/ Freiheitsgrade	Bezug
a) Aktive vs. begleitende Rolle der Trassenagentur	Varianten 1, 2
b) Infrastruktur AG vs. Infrastrukturbehörde	Variante 3
c) Verbund vs. Aufspaltung der Infrastruktur regional/ Geschäftsfelder	Variante 3
d) Enge vs. extensive Definition der Infrastruktur (ess. Einrichtungen)	Varianten 2, 3

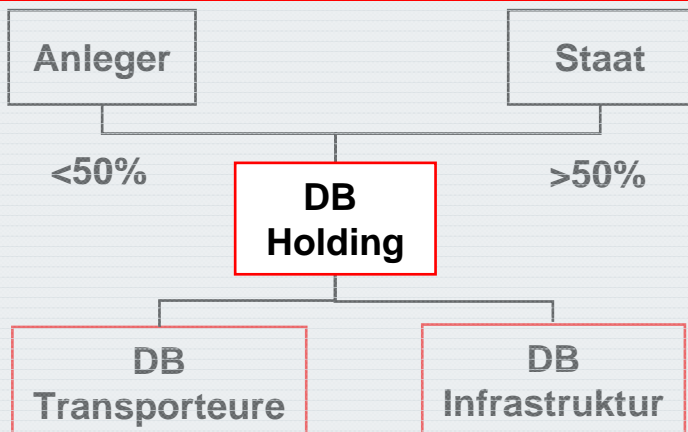
Die optimale Organisationsstruktur: Das Modell der integrierten Bahn?



Eigentumsstruktur



Privatisierungsebene



Kurzbeschreibung

- Netz verbleibt innerhalb der Holding
- Unabhängigkeit bzgl. Trassenpreisen und -vergabe durch
 - ◆ Gesellschaftsrechtliche und funktionale Trennung
 - ◆ Einführung eines „Code of Conduct“
 - ◆ Preisgestaltung und -erhebung bei DB Netz
 - ◆ Trassenvergabe erfolgt gemäß EIBV bzw. EU-Richtlinie 2001/14 bei DB Netz
 - ◆ Stärkung der Regulierungsbehörde im Rahmen der AEG-Novelle

Erfüllung des staatlichen Infrastrukturauftrages

- Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung zwischen Bund und DB AG und Mehrheitseigentümergestellung an DB AG

Emissionserlös

- Bund und/oder DB Holding (Anteilsverkauf und/oder Kapitalerhöhung)

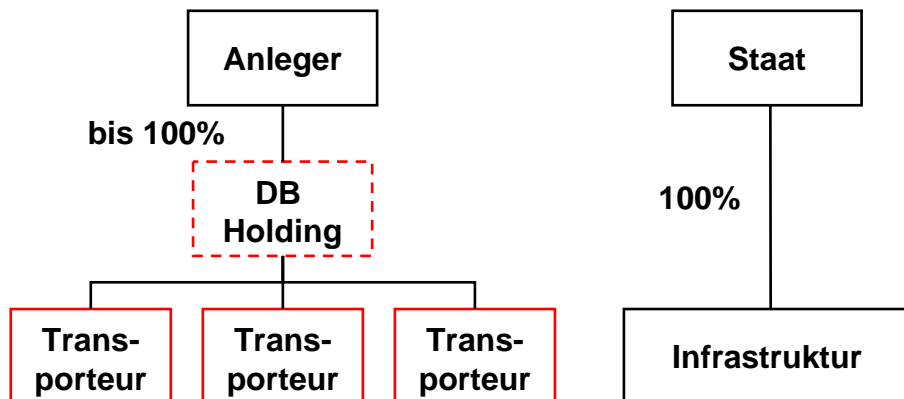
Internationale Referenzen

- ähnlich USA, Kanada, Japan

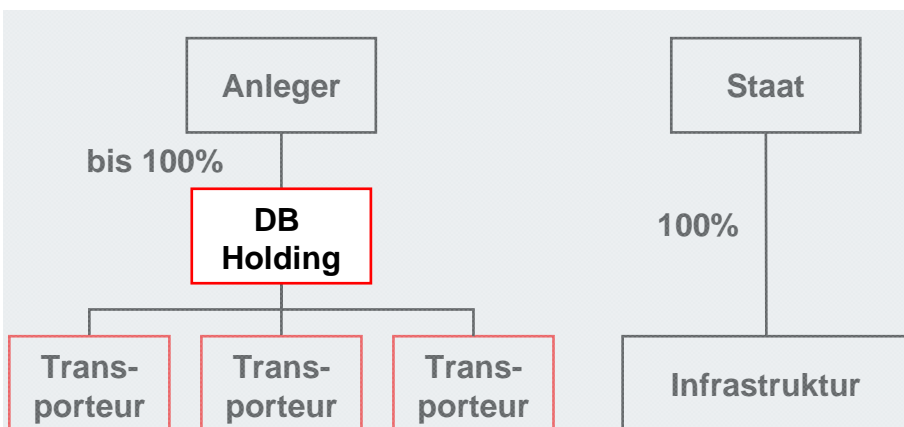
Die optimale Organisationsstruktur: Das Trennungsmodell ?



Eigentumsstruktur



Privatisierungsebene



Kurzbeschreibung

- Komplette Eisenbahninfrastruktur wird aus Holding herausgelöst
- Neue Infrastruktur AG/ -behörde vollständig im Bundeseigentum
- Infrastrukturverwaltung, -vermarktung und -betrieb liegt bei staatlicher Infrastruktur AG /-behörde

Erfüllung des staatlichen Infrastrukturauftrages

- über Eigentümerstellung und ad hoc-Finanzierung der Infrastruktur durch den Bund

Emissionserlös

- Bund und/oder DB Holding (Anteilsverkauf und/oder Kapitalerhöhung)

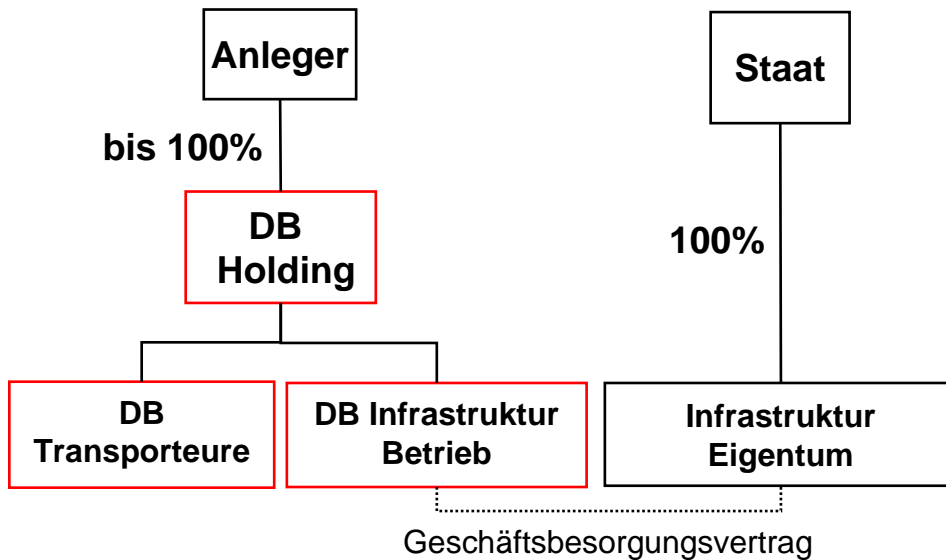
Internationale Referenzen

- ähnlich Niederlande

Die optimale Organisationsstruktur: Das Eigentumsmodell ?



Eigentumsstruktur



* Bei 100%-iger Privatisierung der DB Holding Gegenstand wettbewerblicher Vergabe

Privatisierungsebene

DB
Holding

Kurzbeschreibung

- Eisenbahninfrastruktureigentums-gesellschaft wird aus Holding herausgelöst
- Neue Infrastruktureigentums-gesellschaft (aus DB AG alt) vollständig im Bundeseigentum
- Infrastrukturmanagement, -vermarktung und -betrieb liegt zunächst bei DB Infrastruktur Betrieb
- mittelfristig Ausschreibung des Infrastrukturbetriebs, d.h. institut. Trennung IEG, IBG, Transport angelegt

Erfüllung des staatlichen Infrastrukturauftrages

- über Eigentümerstellung des Bundes an IEG und ad hoc-Finanzierung

Emissionserlös

- Bund und/oder DB Holding (Anteilsverkauf und/oder Kapitalerhöhung)

Internationale Referenzen

- ähnlich Frankreich (RFF)

Theoretische Grundlagen

Mögliche Organisationsformen

Organisationsform und Marktergebnis

Die Sicht der DB

Fazit

Liberalisierungsgrad und Organisationsform stehen empirisch nur in losem Zusammenhang



Type of separation	None	Accounting	Organisational + accounting	Institutional
Country				
Great Britain				X
Sweden				X
Germany			X	
Netherland				X
Denmark				X
Italy			X	
Switzerland			X	
Portugal				X
Norway				X
Austria		X		
Poland			X	
Czech Republic		X		
Finland				X
Latvia			X	
Luxembourg		X		
Slovakia				X
Belgium		X		
Hungary		X		
Slovenia			X	
France				X*
Estonia		X		
Lithuania		X		
Greece		X		
Ireland		X		
Spain		X		



Hoher Grad der Liberalisierung

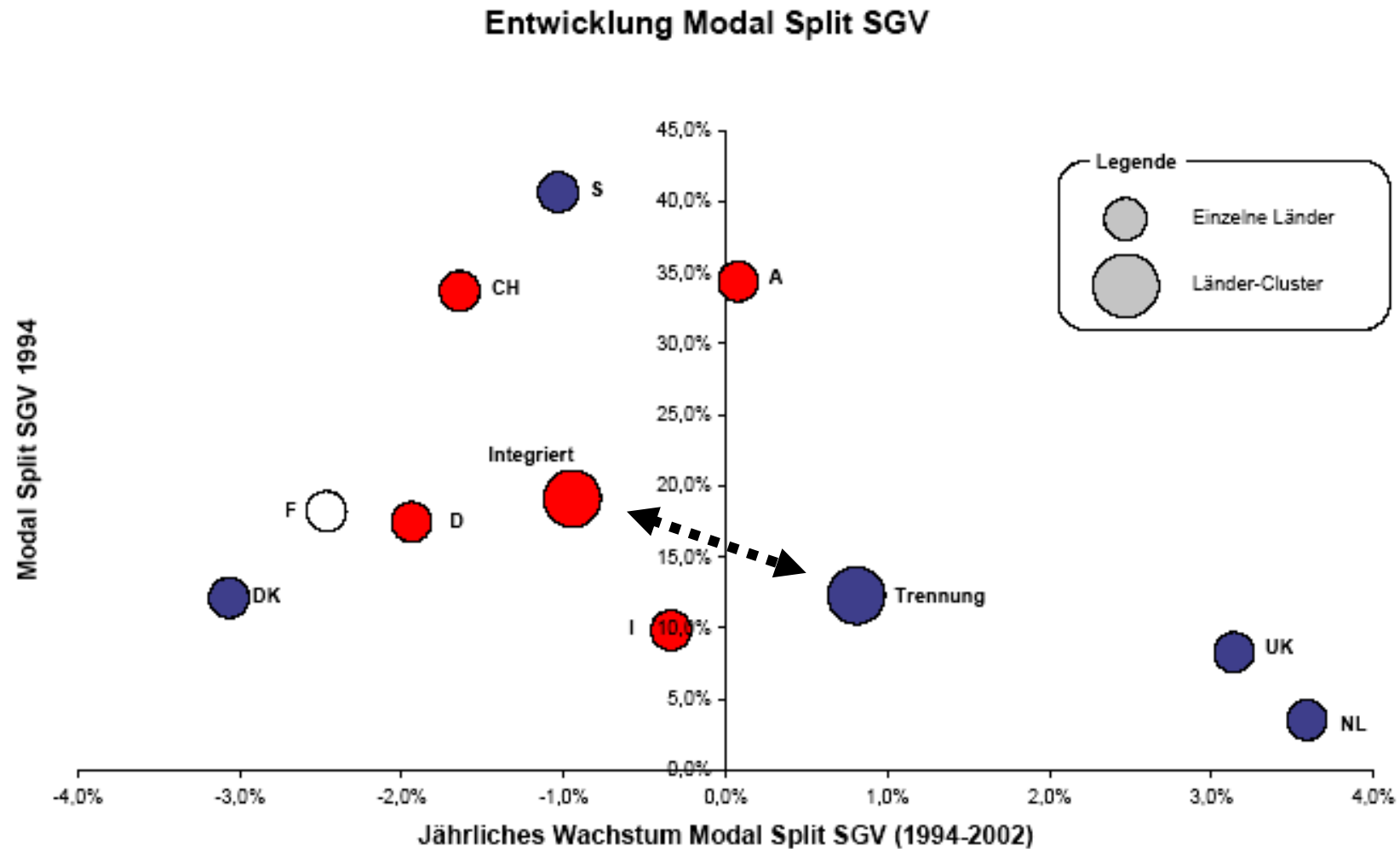


Mittlerer Grad der Liberalisierung

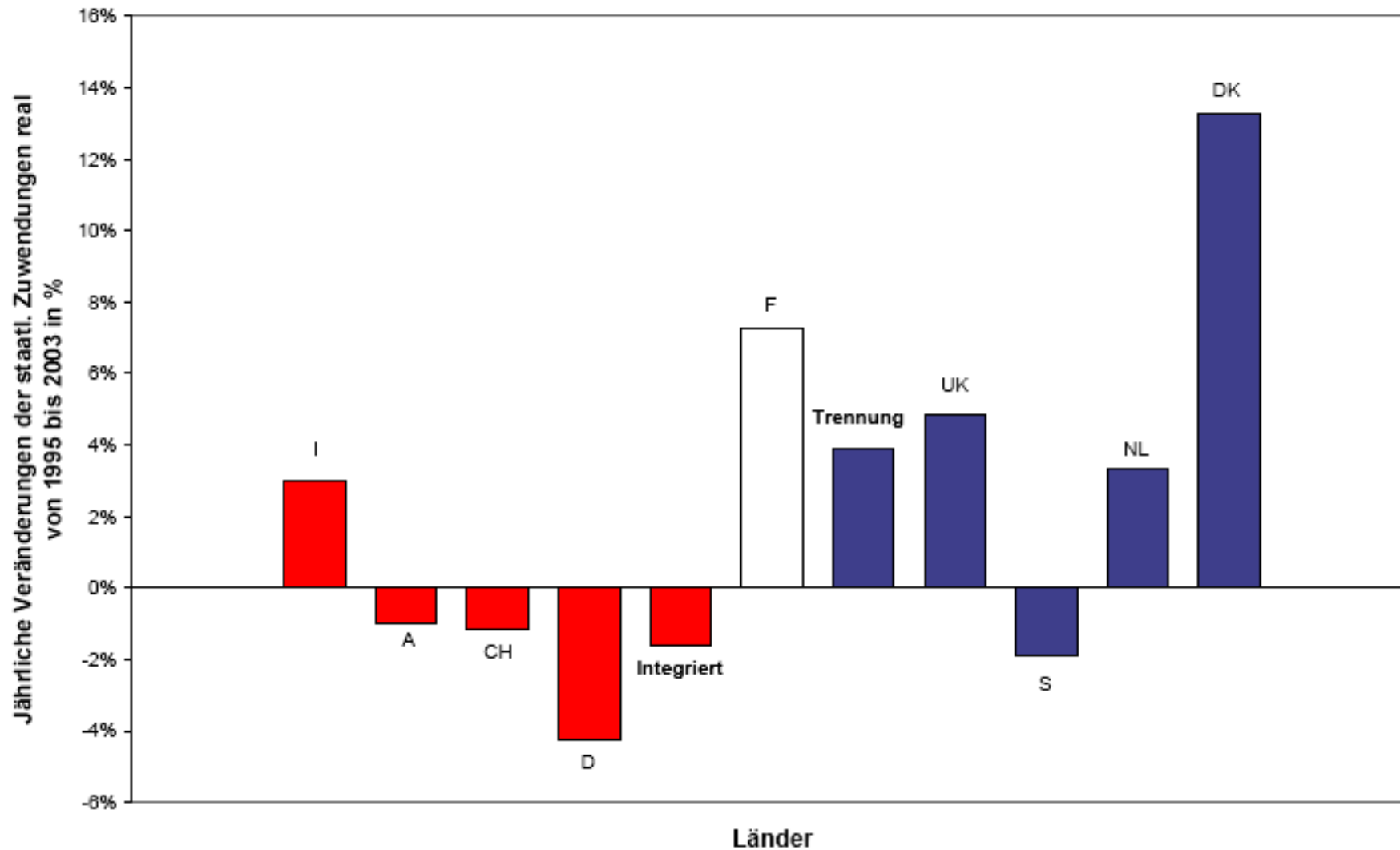


Geringer Grad der Liberalisierung

Die Entwicklung des Modal Splits war zwar in Ländern mit institutioneller Trennung positiver



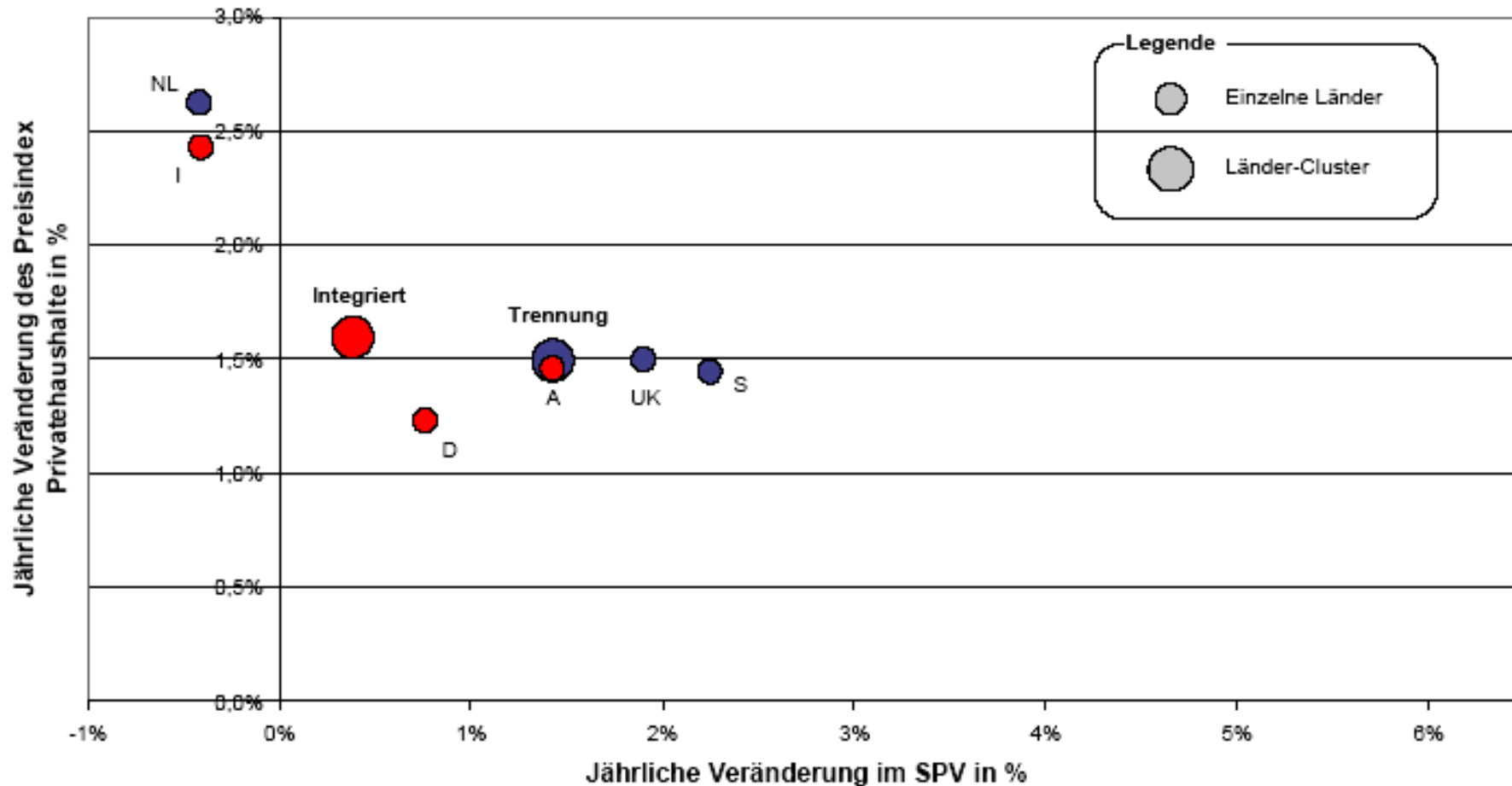
Gleichzeitig sind jedoch in den Ländern mit institutioneller Trennung die staatlichen Zuschüsse stärker gestiegen



Auch die Preise sind in Ländern mit institutioneller Trennung stärker gestiegen



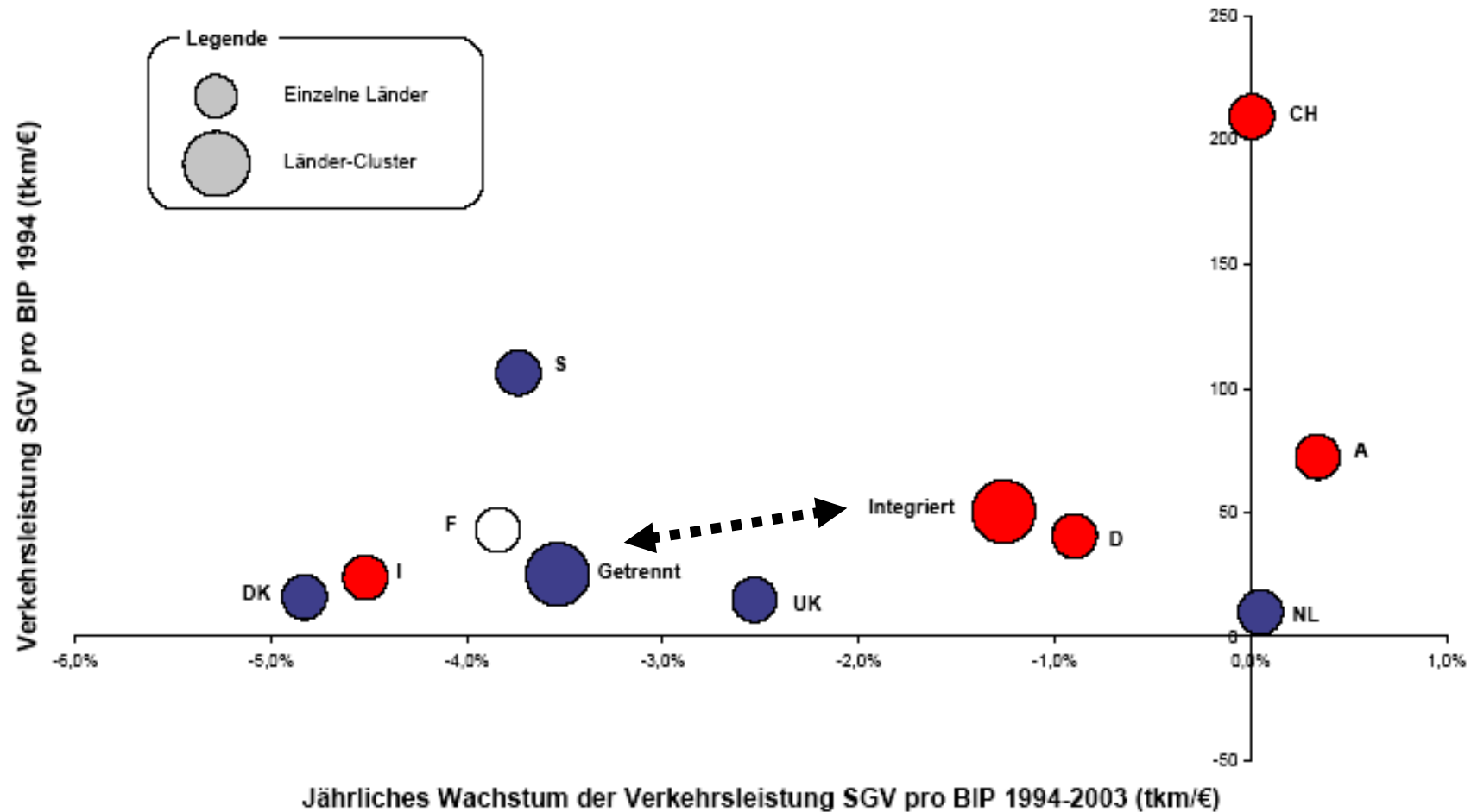
Preisentwicklung im SPV und Entwicklung Preisindex Privathaushalte von 1995 bis 2002



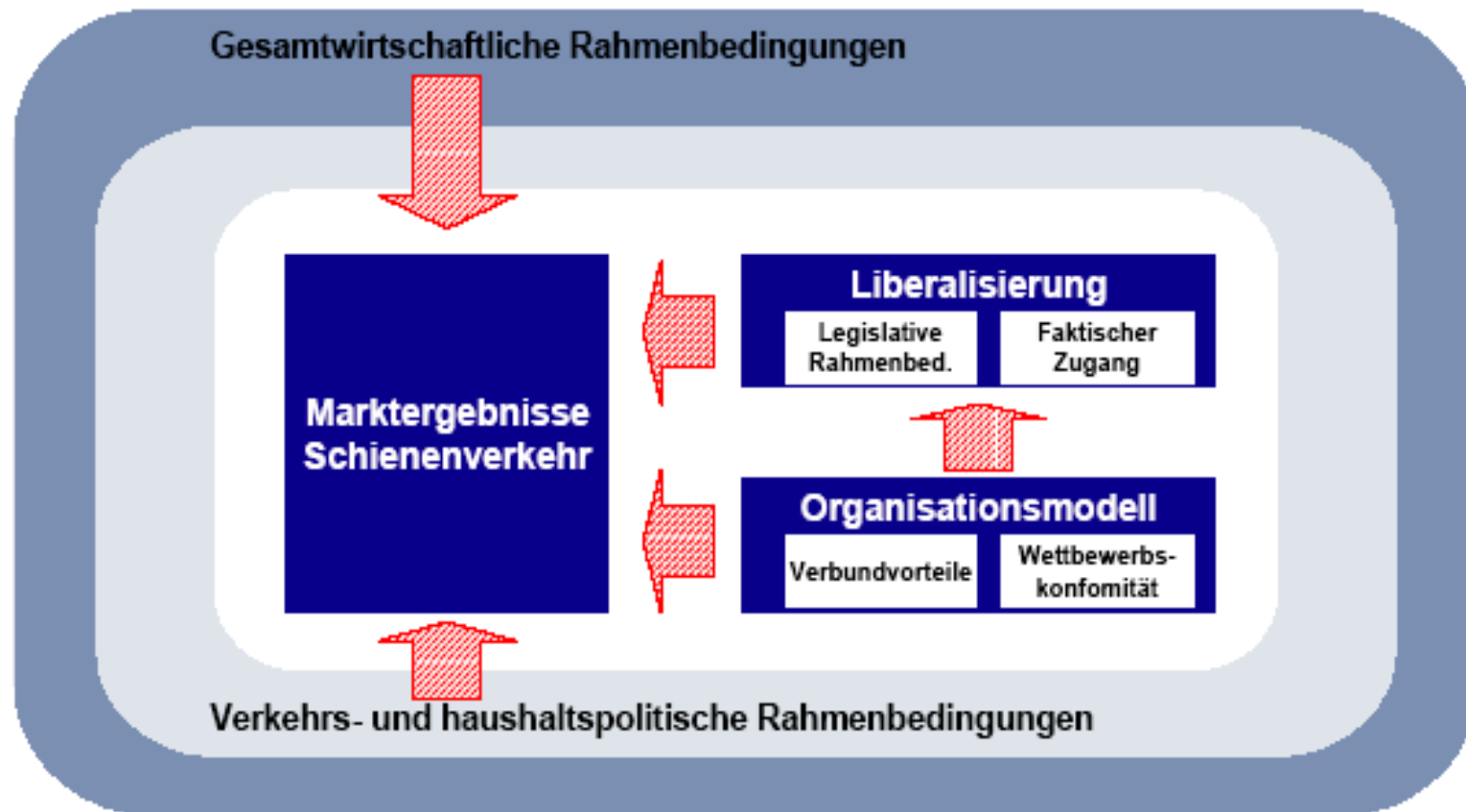
Integrierte Bahnen haben im Güterverkehr bezogen auf das BIP weniger Leistungseinheiten verloren



Entwicklung Verkehrsleistung SGV in Relation zur wirtschaftlichen Entwicklung



Die Determinanten des Marktergebnisses sind vielfältig, isolierte Betrachtungen und Statistiken verleiten zu Fehlschlüssen



Theoretische Grundlagen

Mögliche Organisationsformen

Organisationsform und Marktergebnis

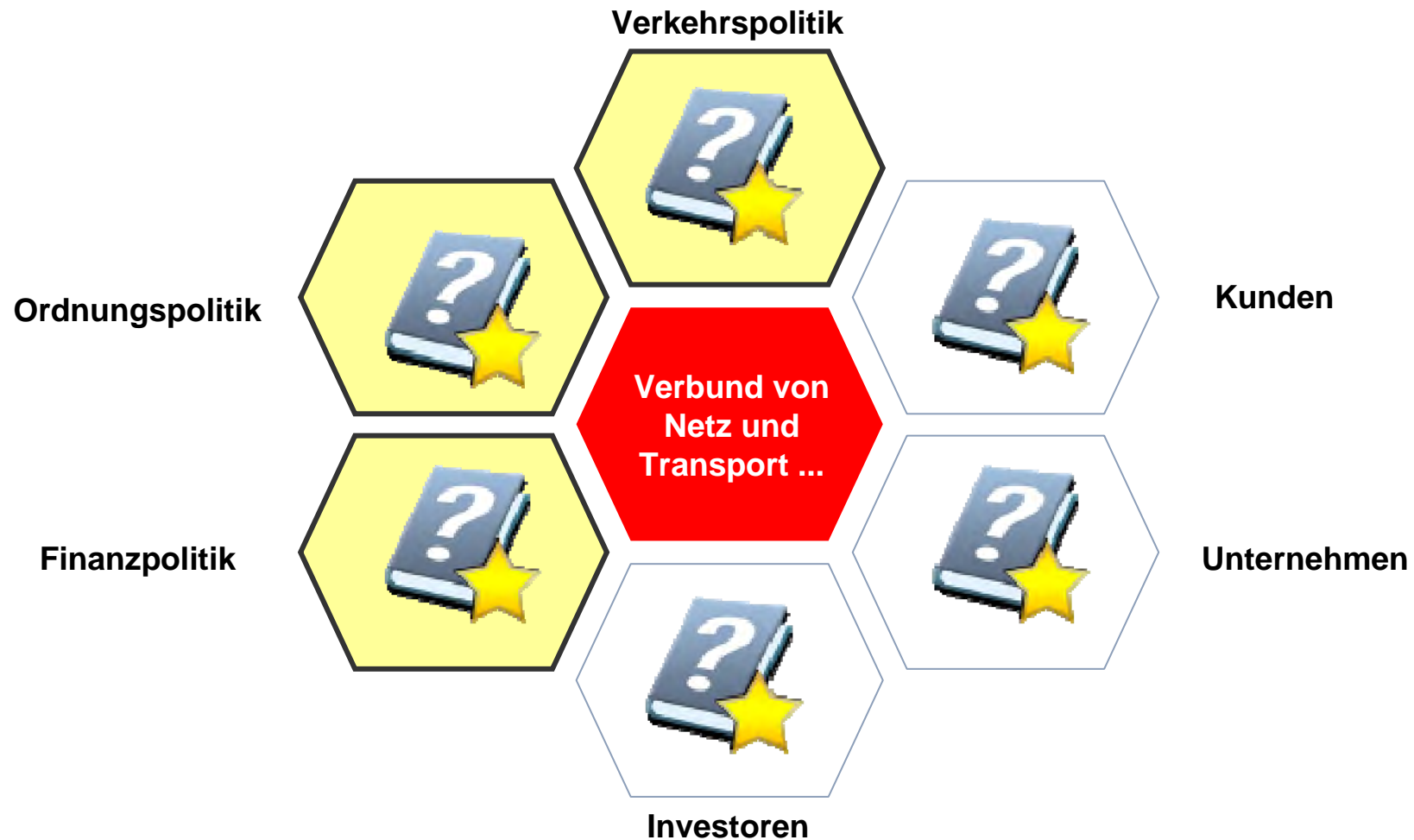
Die Sicht der DB

Fazit

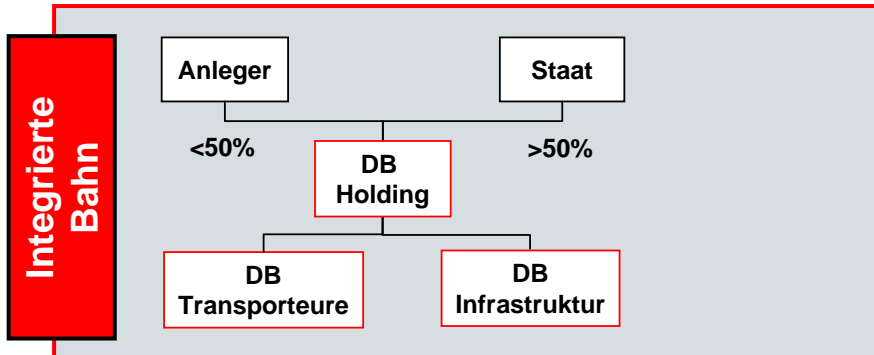
Die Ansprüche an das System Schiene und die Bewertung der Organisationsmodelle wird von der Perspektive beeinflusst



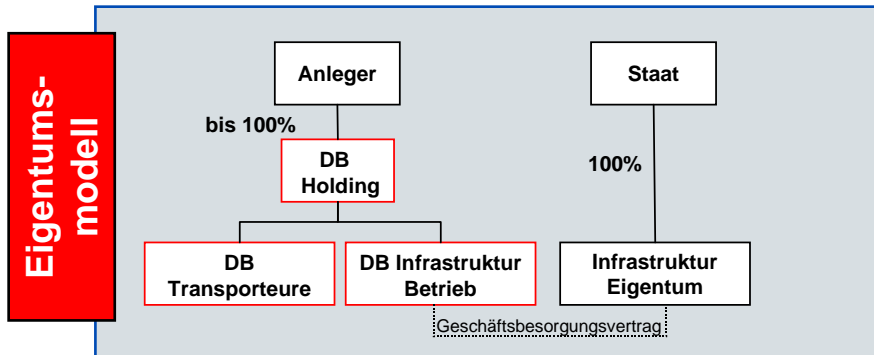
Perspektiven und Ansprüche



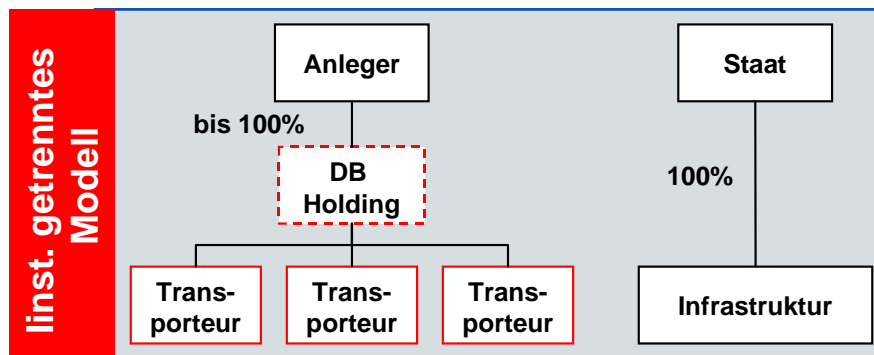
Die Deutsche Bahn präferiert ein integriertes Modell



- Übergreifende Investitionsentscheidungen möglich
- Übergreifende Perspektive stärkt Mitarbeiterverhalten
- Kein zusätzlicher Umstrukturierungsaufwand nötig
- Intensivierung des Regulierungsaufwands notwendig



- Aufwändiges Vertragscontrolling zwischen DB-Transporteuren und staatl. Infrastrukturgesellschaft
- Kostenwirksame Funktionsduplizierung zwischen DB und Infrastrukturgesellschaft
- keine Änderungen beim Regulierungsaufwand
- Verringerter Einfluss der DB Transporteure auf entscheidenden Inputfaktor Infrastruktur



- Staatl. Konflikte zwischen unternehmerischer und politischer Zielsetzung
- Bereitstellung privaten Kapitals für die Infrastruktur entfällt
- Keinen Einfluss auf Infrastruktur durch DB Transporteure - Risikofaktor Netz

Eine geringe Komplexität der Schnittstellen vereinfacht operative Koordination und Konfliktlösung



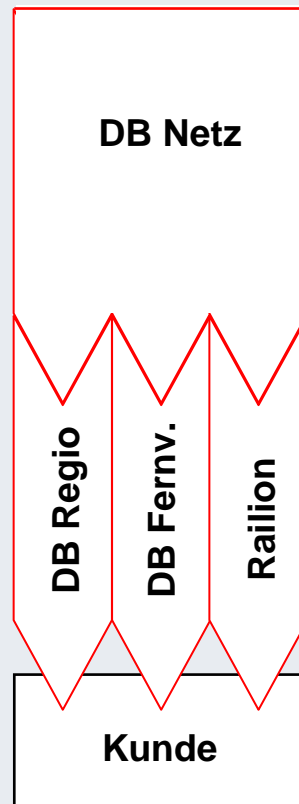
1

Vorteil: Geringe Komplexität der Schnittstellen

Verbund

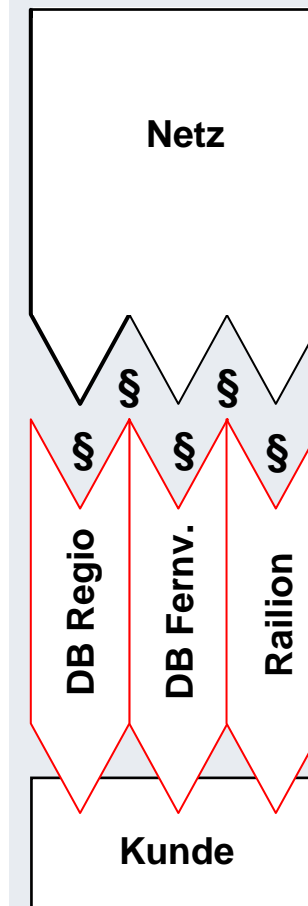
- Interne Organisation anstelle privatrechtlicher Beziehungen beim Main Operator
- Ausrichtung des operativen Geschäfts an der Nachfrage
- Hohe Prozesskoordination
- Schnelle Reaktionsmöglichkeit auf Betriebsstörungen
- Beispiel: Handling der Flutkatastrophe 2002

Integration beim Main Operator stärkt Sicherheit, Zuverlässigkeit und Innovation zugunsten aller Transporteure



Trennung

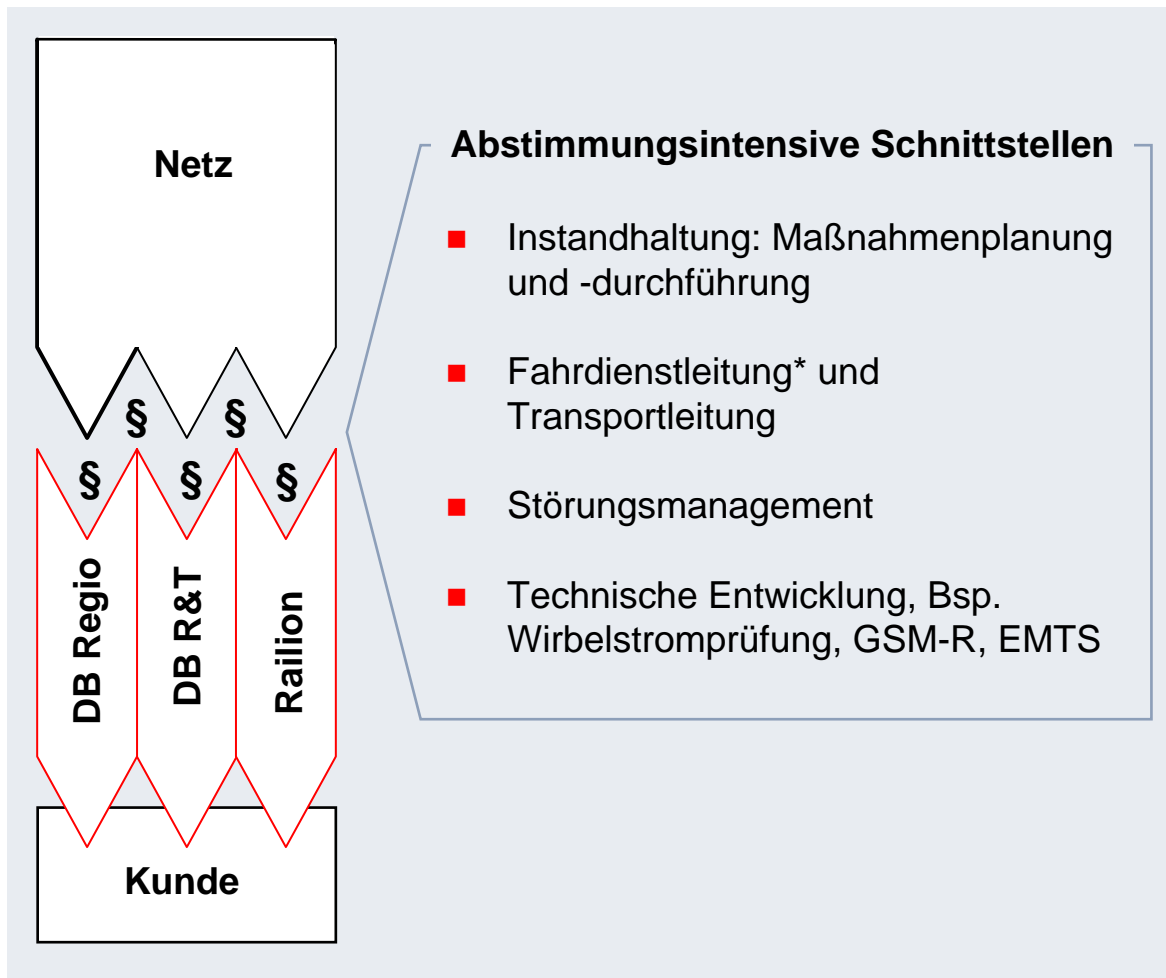
- Vervielfachung privatrechtlicher Beziehungen zwischen Netz und Transport; kostenintensives Vertragscontrolling
- Ausrichtung des operativen Geschäfts an rechtlichen Auseinandersetzungen
- Geringere Prozesskoordination
- Aufwendiges Störungsmanagement; intensive Ursachenforschung bei Verspätungen und Störungen
- Theorie: Transaktionskosten
- Beispiel: Rechtliche Auseinandersetzungen in GB lähmen das System Schiene



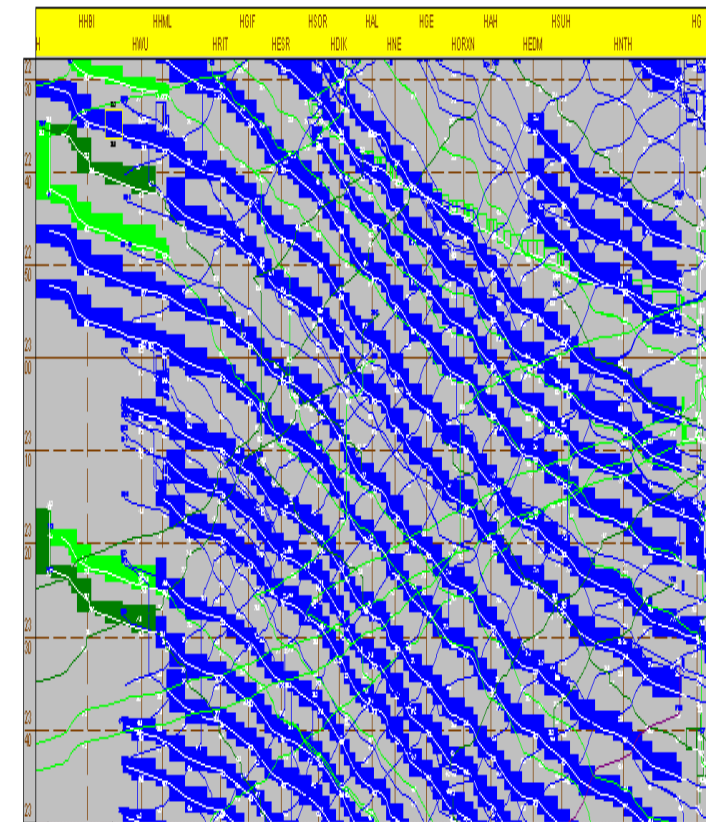
Die Verrechtlichung und der Koordinationsverlust bei Trennung betreffen eine Vielzahl abstimmungsintensiver Schnittstellen



Schnittstellen und Koordination



* Illustration am Bildfahrplan:
Hohe Interdependenz

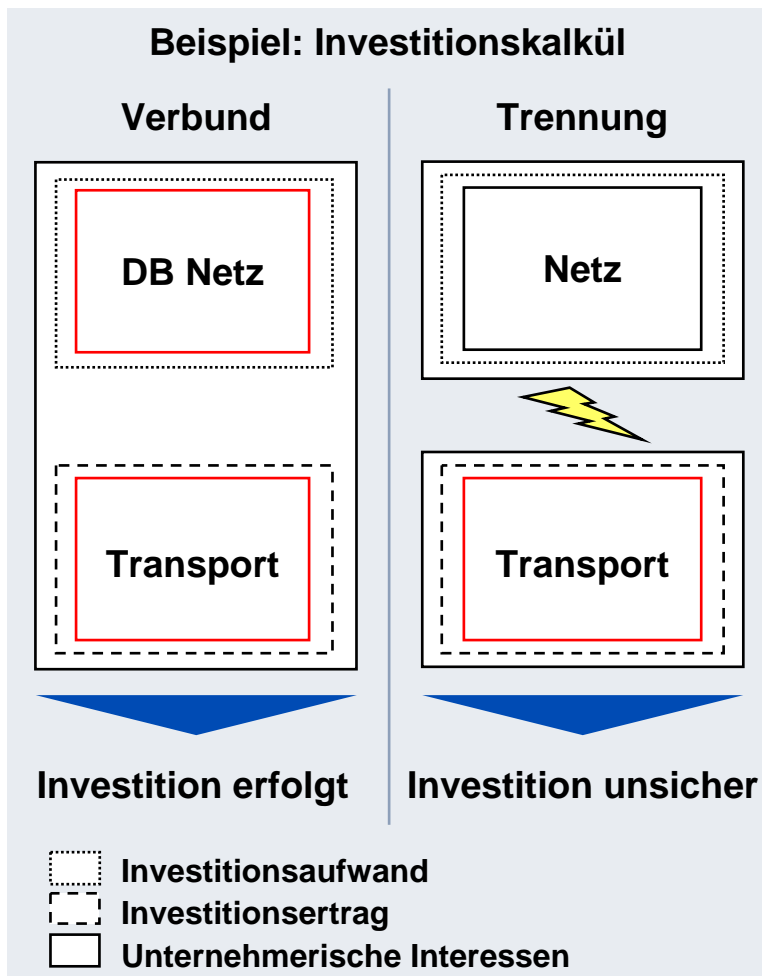


Übergreifende Investitionsentscheidungen sichern Kapazität, Qualität, Sicherheit und Innovation



2

Vorteil: Übergreifende Investitionsentscheidungen



Investitionen in viele Bahnprojekte sind auf den Verbund angewiesen

- Investitionen im Schienensektor sind geprägt durch hohe
 - Vorlauf-,
 - Nutzungs- und
 - Pay back-Zeiten
- Investitionsgrundlage: Risikoabsicherung durch langfristige und verlässliche Beziehungen
- Investitionsaufwendungen und -erträge innerhalb des Konzerns: **Ausrichtung am Gesamtinteresse**

Effiziente Entwicklung von

- Kapazität bei Infrastruktur und Transporteuren
- Qualität und Sicherheit
- Innovation im Gesamtsystem

Theorie:
„Hold up Problem“

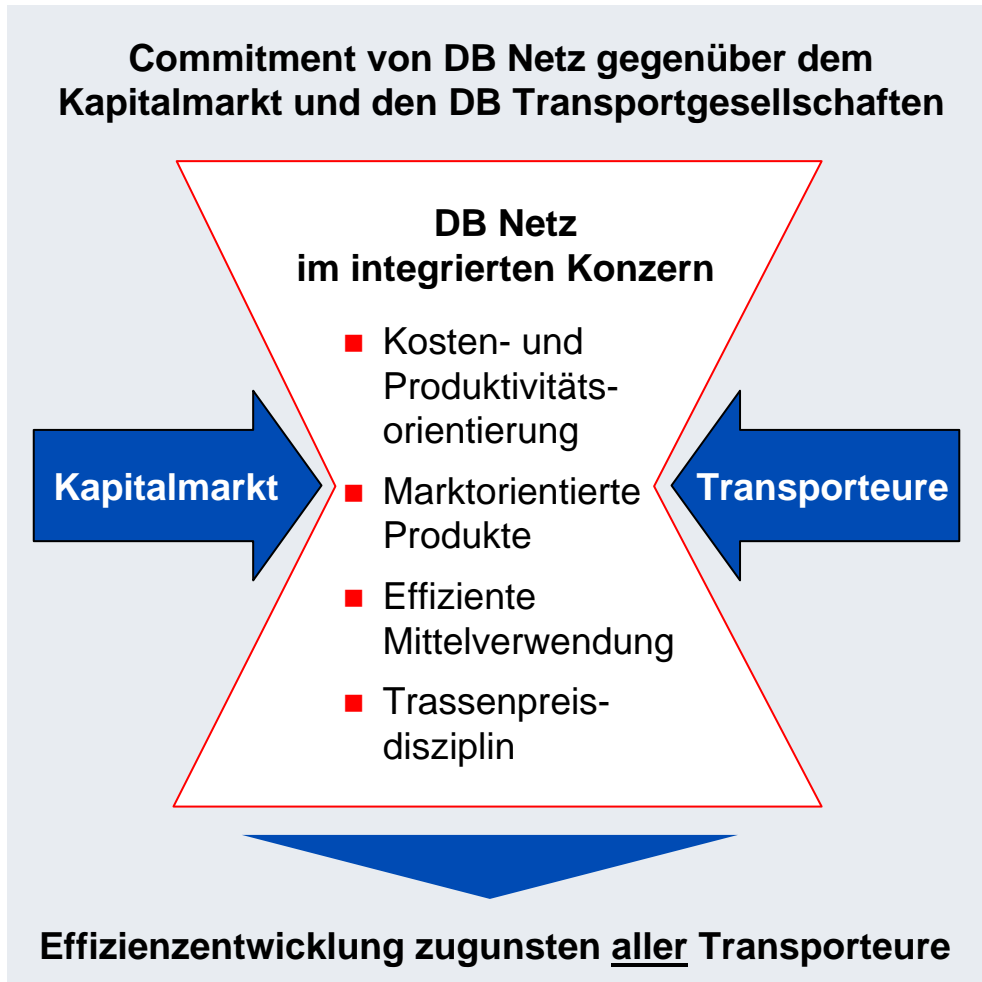
Empirie:
Investitionsrückgang, Kapazitäts- und Sicherheitsprobleme nach Desintegration in GB

Unternehmerische Verpflichtung erhält Kostendruck und effiziente Mittelverwendung im Netz

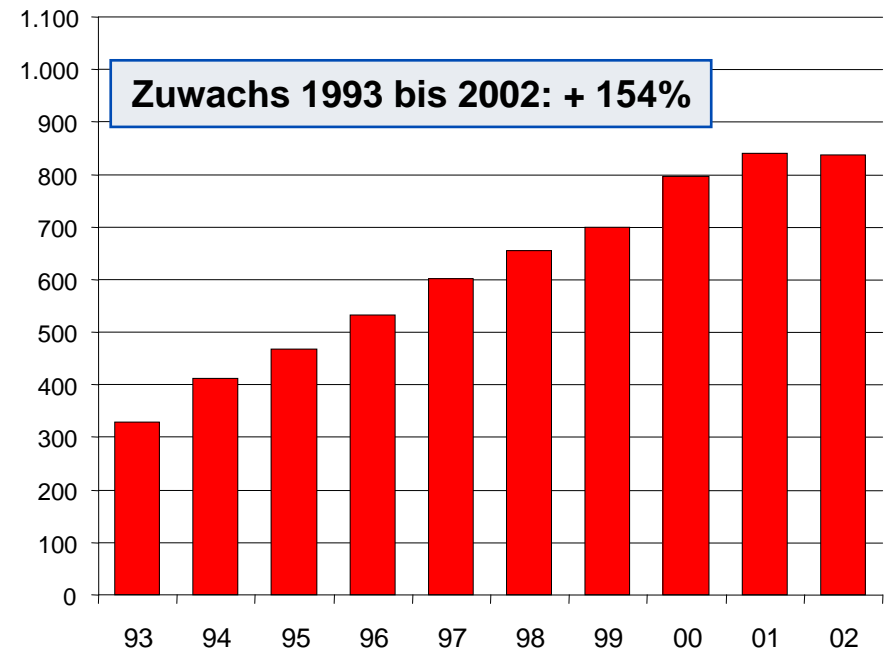


3

Vorteil: Kostendruck und effiziente Mittelverwendung im Netz



Entwicklung der Marktproduktivität unter Wettbewerbs- und Wirtschaftlichkeitsdruck ... (DB gesamt in Tsd. Ptkm je Mitarbeiter*)

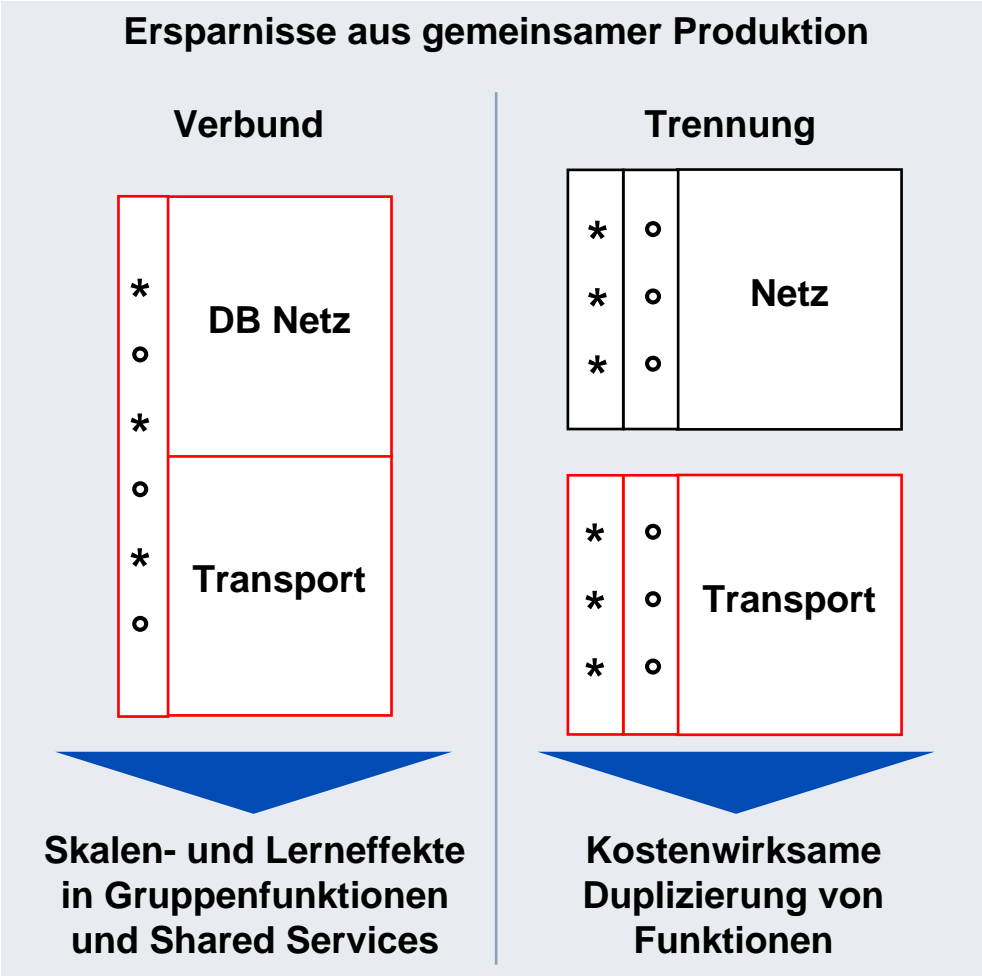


... kann dauerhaft nur im privatisierten Unternehmen aufrecht erhalten werden

* Quelle: Geschäftsbericht 2002

Vorteil: Kostenersparnisse und Synergien

- Gruppenfunktionen** *
- Finanzierung
 - Kommunikation
 - Immobilienmanagement
 - Sicherheit
 - ...
- Shared Services** ○
- Einkauf
 - Recht
 - Bildung
 - Forschung & Entwicklung
 - ...

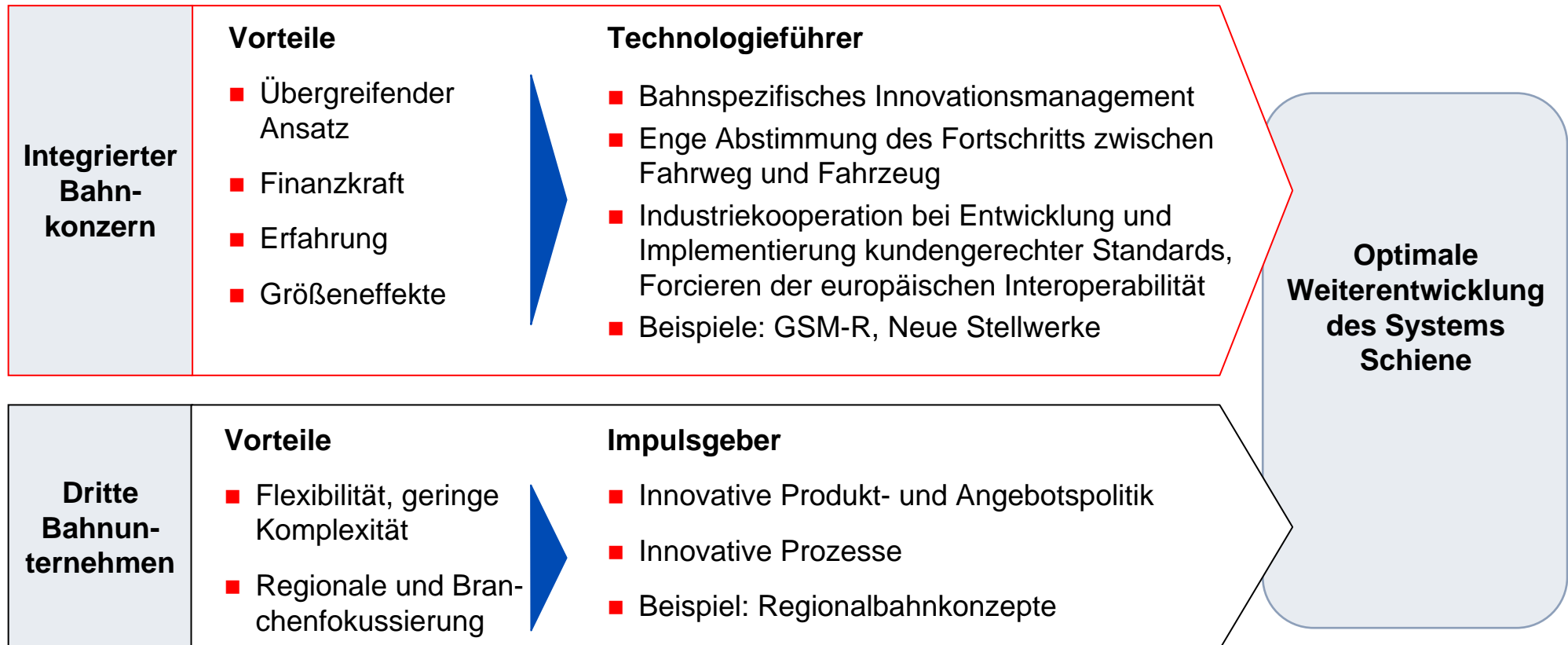


Integration und Wettbewerb treiben die technische Weiterentwicklung des Systems Schiene



5

Vorteil: Weiterentwicklung des Systems Schiene

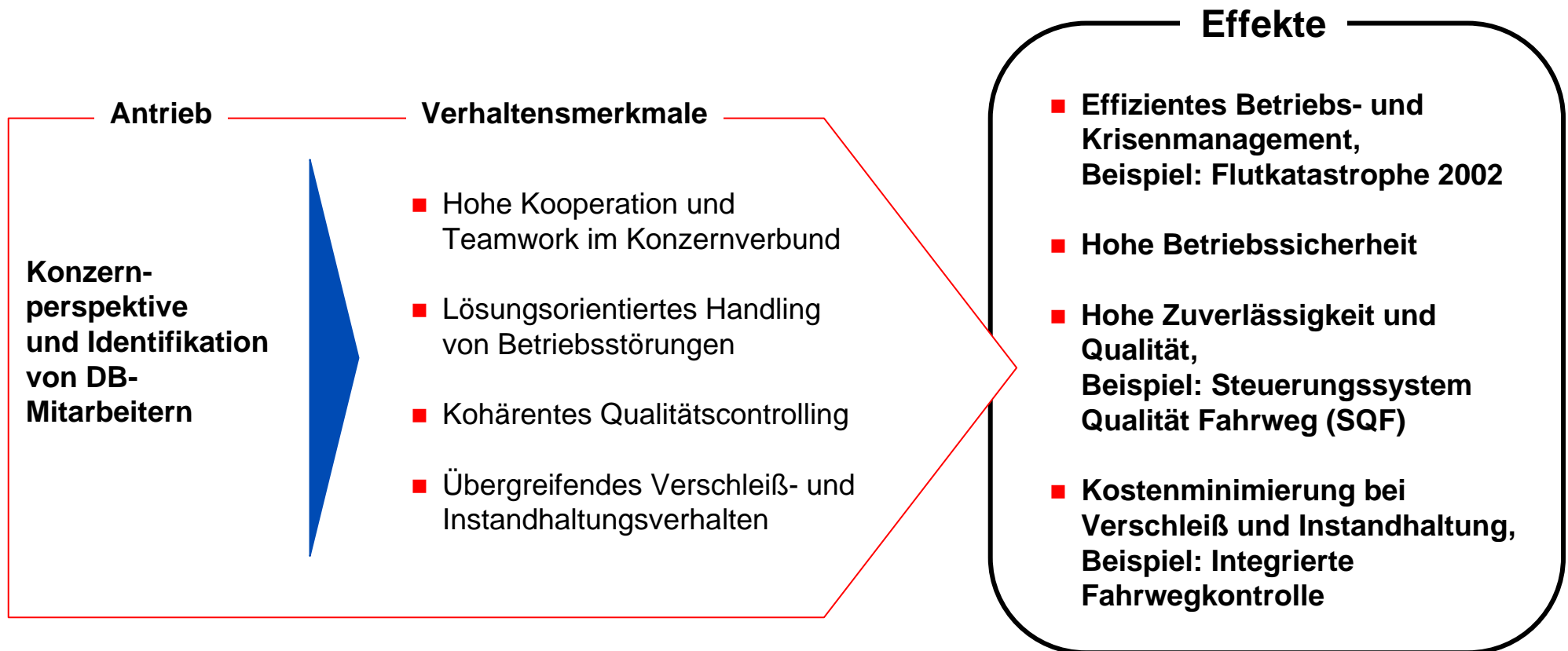


Übergreifende Perspektive stärkt sicherheits- und qualitätsorientiertes Mitarbeiterverhalten



6

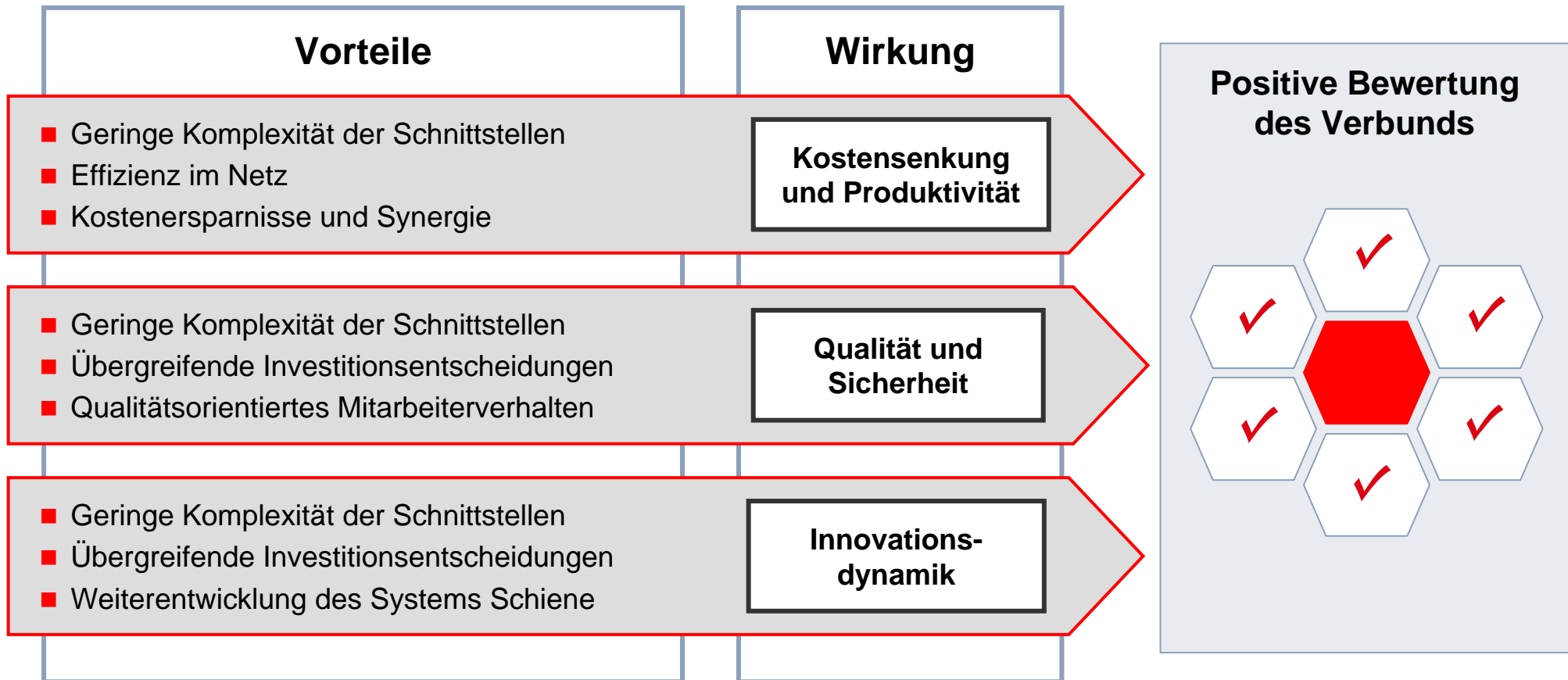
Vorteil: Qualitätsorientiertes Mitarbeiterverhalten



Der Vorteile des Verbunds wirken positiv auf Produktivität, Qualität, Sicherheit und Innovation im System Schiene



Vorteile und Wirkungsebenen



Zwischenfazit DB: Der Erhalt des Verbunds wird allen Stakeholdern optimal gerecht



Schnittstellen

Geringe Komplexität der Schnittstellen vereinfacht operative Koordination und Konfliktlösung

Investitionen

Übergreifende Investitionsentscheidungen sichern Kapazität, Qualität, Sicherheit und Innovation

Effizienz im Netz

Unternehmerische Verpflichtung erhält Kostendruck und effiziente Mittelverwendung im Netz

Synergien

Produktion im Verbund erzeugt Kostenersparnisse und Synergien

Innovation

Integration und Wettbewerb treiben die technische Weiterentwicklung des Systems Schiene

Sicherheit und Qualität

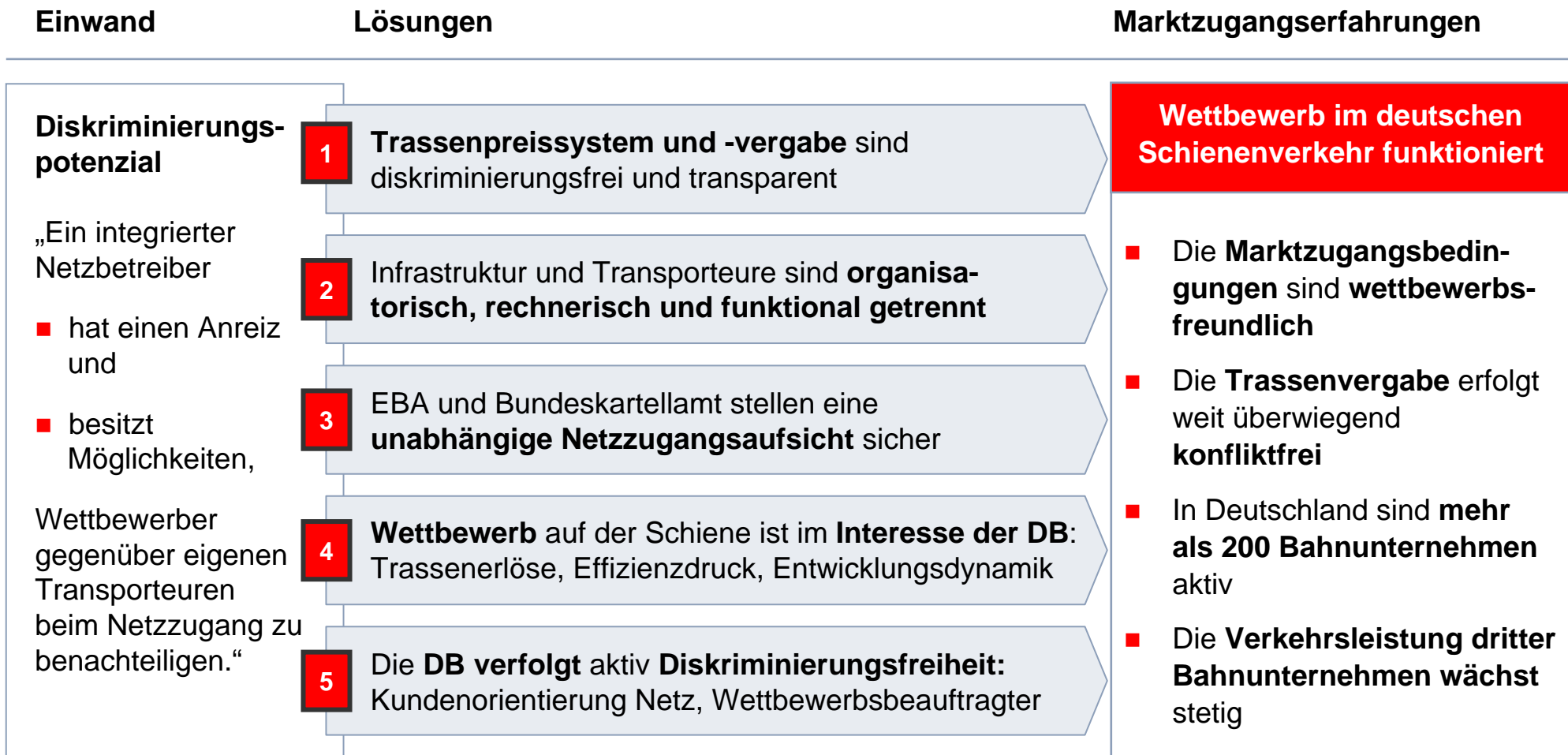
Übergreifende Perspektive stärkt sicherheits- und qualitätsorientiertes Mitarbeiterverhalten



Einwände gegen den Verbund

- 1 Das **Diskriminierungspotenzial** im Verbund verhindert funktionsfähigen Wettbewerb
- 2 Es besteht ein Konflikt zwischen staatlichem **Infrastruktur-auftrag** und unternehmerischer Steuerung
- 3 Die **wirtschaftliche Situation des Netzes** belastet Transportgesellschaften und Börsengang im Verbund

Diskriminierungsfreier Netzzugang



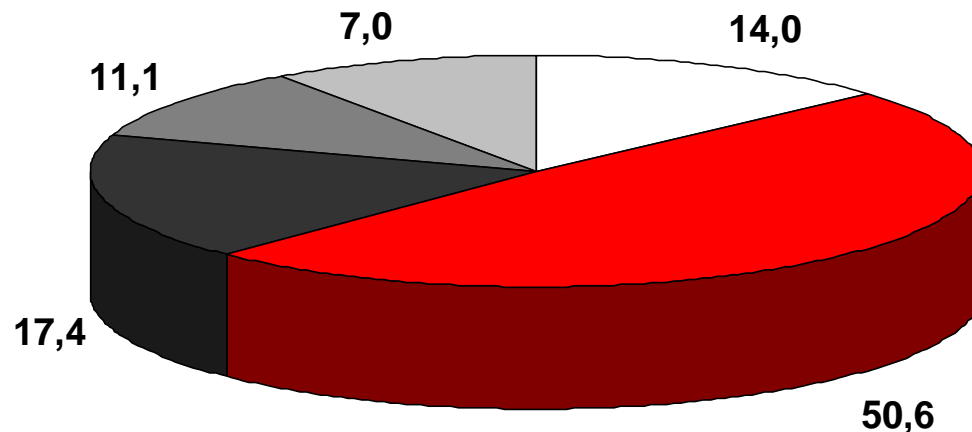
In Ausschreibungen und Preisanfragen im Regionalverkehr sind DB Regio und Wettbewerber erfolgreich



1

Erfolg in Ausschreibungen und Preisanfragen

Anteil an vergebenen Zug-km 1996-2002
in Prozent



Basis: 75,9 Mio. Zug-km
Stand: Februar 2003

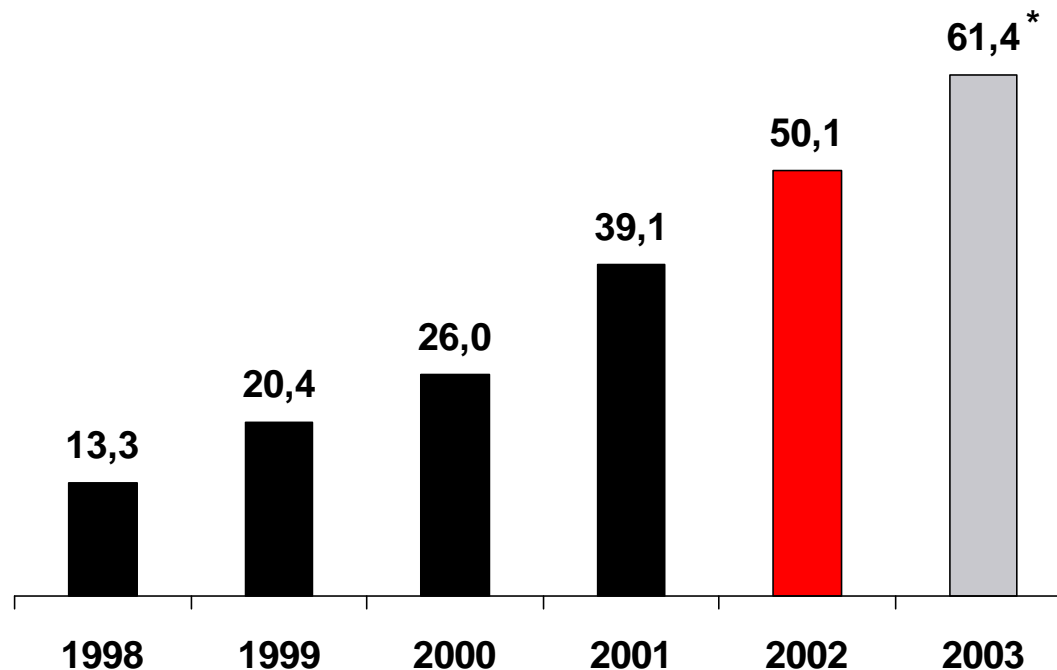
- DB Regio
- Connex Regiobahn
- Hamburger Hochbahn, PEG, AKN (unabhängige Unternehmen, die z.T. miteinander geboten haben)
- Hessische Landesbahn (mit EIB, WWB und SKB)
- andere Bahnunternehmen

- Seit 1996 haben Wettbewerber der DB knapp die Hälfte der in Ausschreibungen und Preisanfragen vergebenen Leistungen im Regionalverkehr gewonnen
- Jährlich werden bis zu 30 Mio. Zug-km (5 Prozent des Marktes) in Wettbewerbsverfahren vergeben; ab 2003 ist mit einer weiteren Zunahme des Ausschreibungswettbewerbs zu rechnen

Wettbewerb auf der Schiene und Konzernverbund der Bahn stehen nicht im Widerspruch



Mio. Trassen-km: Wettbewerber der DB



- Die Leistungen von Wettbewerbern auf dem Netz der Bahn sind seit 1998 um **über 20 Prozent pro Jahr gestiegen**
- Unter Einschluss der Leistungen anderer Bahnen auf eigenen Netzen (ca. 15 Mio. Trassen-km) werden 2003 **7,5 Prozent aller Züge von Wettbewerbern** der Bahn gefahren

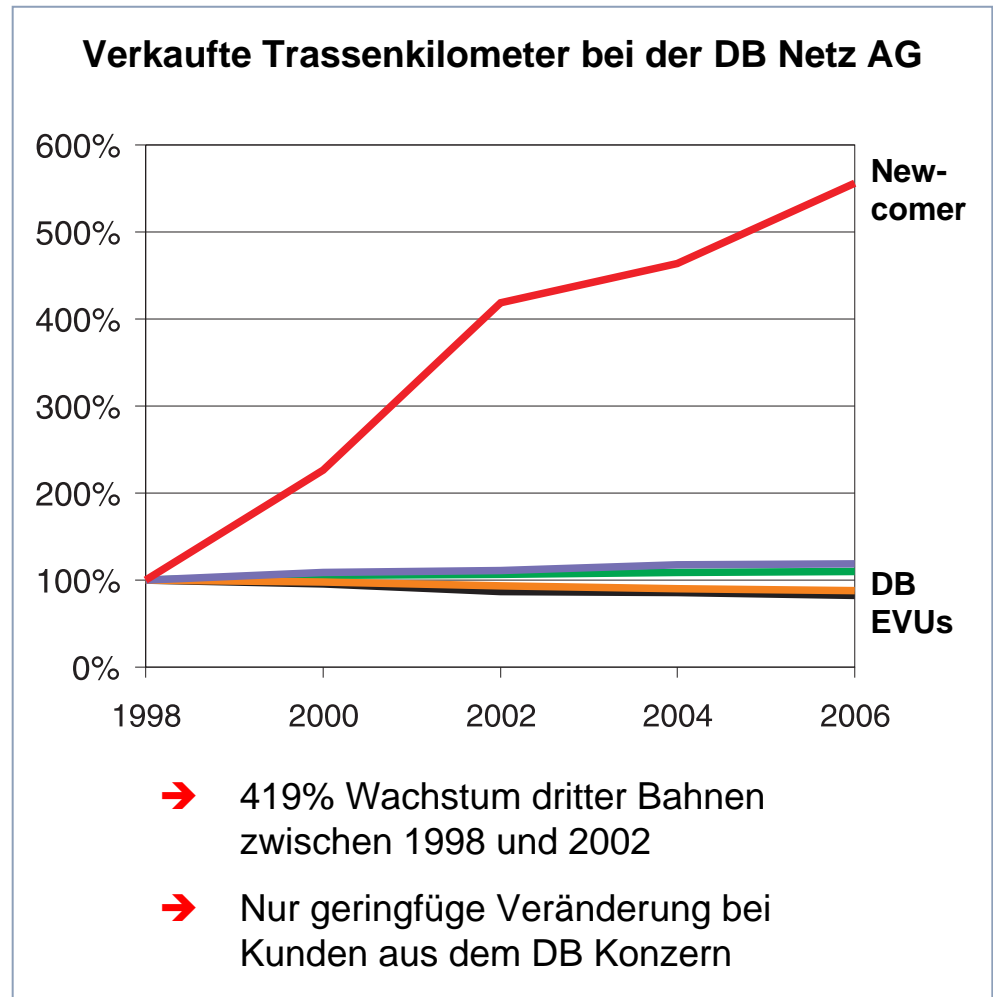
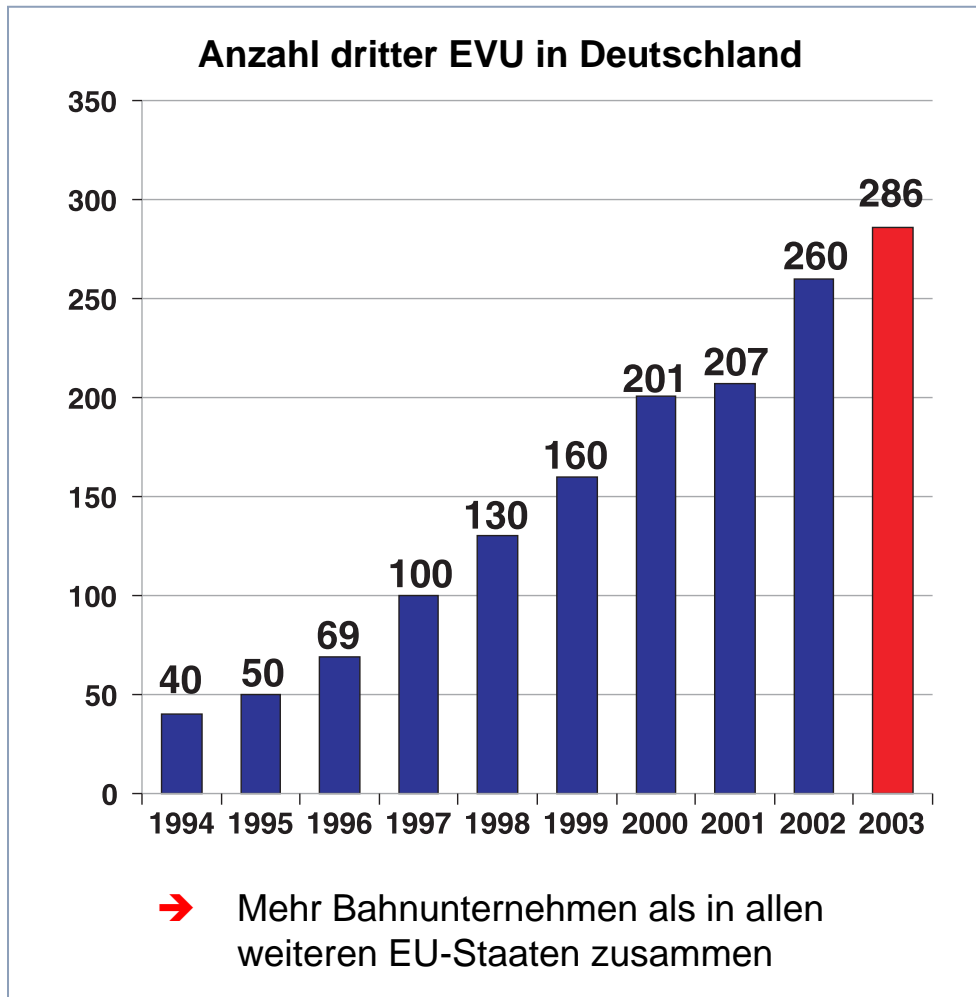
* Plan
Quelle: DB Netz AG

Das Trassenmarketing bei der DB Netz AG bedient eine stark zunehmende Anzahl verschiedener Kunden



1

Entwicklung dritter Bahnen in Deutschland






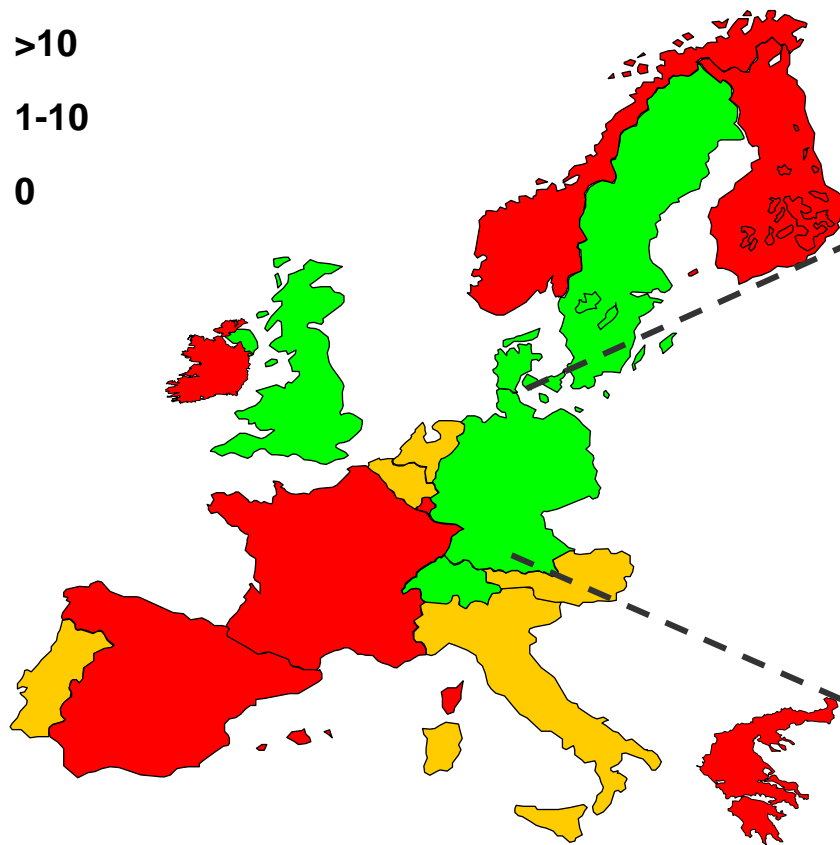
In nur wenigen anderen europäischen Staaten gibt es bereits aktiven Wettbewerb auf der Schiene



1

Anzahl Wettbewerber auf der Schiene

-  >10
-  1-10
-  0



Aktivitäten dritter Bahnen auf 50% der Infrastruktur der DB Netz AG



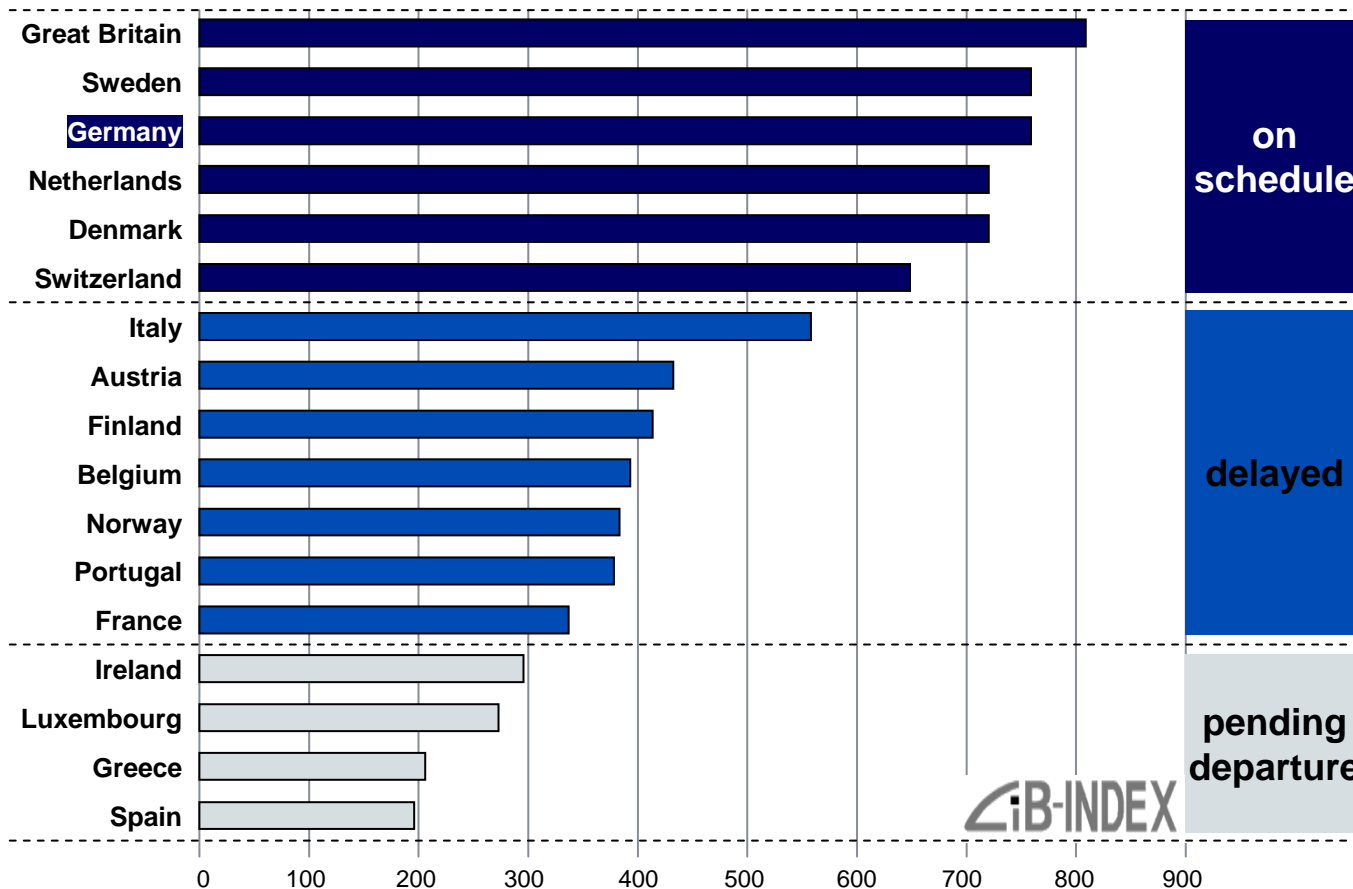
Quelle: Liberalisierungsindex Bahn 2002

Die Marktöffnung im deutschen Schienenverkehr ist europaweit vorbildlich



1

Liberalisierungsindex Bahn



- Die Liberalisierung des Schienenverkehrs ist in Europa unterschiedlich weit vorangeschritten
- Deutschland belegt bei der Marktöffnung eine Spitzenposition
- Bei den praktischen Marktzugangsbedingungen ist das deutsche System vorbildlich
- **Hohe Marktoffenheit lässt sich bei Integration und Trennung realisieren**

Quelle: IBM Business Consulting Services und Christian Kirchner, Dezember 2002

Bei festen Leistungs- und Finanzierungsvereinbarungen sorgt der Verbund für effiziente Erfüllung des Infrastrukturauftrags



2

Einwand

Spannungsfeld zwischen staatlichem Infrastrukturauftrag und unternehmerischer Netzsteuerung

- Nach Art. 87e Abs. 4 GG gewährleistet der Bund, „dass dem Wohl der Allgemeinheit, insbesondere den Verkehrsbedürfnissen, beim Ausbau und Erhalt des Schienennetzes der Eisenbahnen des Bundes [...] Rechnung getragen wird.“
- Die Privatisierung des integrierten Konzerns verringert den politischen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen der DB zur Infrastruktur

Lösung

Klare und transparente vertragliche Beziehungen

- Aus- und Neubaumaßnahmen werden vom Bundestag im Rahmen des Bundesverkehrswegeplans beschlossen und auf Grundlage langfristiger **Finanzierungsvereinbarungen** zwischen Bund und DB Netz umgesetzt
 - DB Netz betreibt die Infrastruktur in verlässlicher Erfüllung langfristiger **Leistungsvereinbarungen**
 - Eine Privatisierung der DB AG mit Netz von bis zu 49,9% ist mit Art. 87e GG vereinbar
- Der Bund kommt dem Infrastrukturauftrag nach, die unternehmerische Bereitstellung verspricht Effizienzgewinne und einen am Markt orientierten Mitteleinsatz

Netz ist kein Klotz am Bein

Einwand

Scheinbare Belastung durch wirtschaftliche Situation des Netzes

„Hohe Kapitalbindung, geringe Rentabilität und anhaltender Zuschussbedarf der Infrastruktur belasten die Transportgesellschaften und erschweren den Börsengang“

Entkräftung

Effizienz im privaten Verbund

- Geringe Produktivitäts- und Marktorientierung einer dauerhaft staatlichen Netzgesellschaft würde alle Transporteure über Trassenpreise und Qualität gefährden
- Fehlender Kapitalmarktdruck einer staatlichen Netzgesellschaft würde deren Verhandlungsposition zulasten privater Transporteure stärken
- Konfliktlösung im integrierten Konzern vermeidet kostenwirksame privatrechtliche Auseinandersetzungen
- Verbund diszipliniert die Preispolitik des Netzes

Kapitalmarktsicht

Ein Börsengang würde durch die institutionelle Trennung belastet

- Erfolgreiche börsennotierte Bahnen sind integriert (USA, Japan)
- Geringer Einfluss auf das wesentliche Wertschöpfungs-glied Netz wird als Risiko für Anleger identifiziert
- Aussage unabhängiger Investmentbanken: **Die integrierte Bahn wird höher bewertet als die Summe einzelner Bahnunternehmen**




Fazit: Die Entscheidung für den Verbund von Netz und Transport ergibt sich aus einer sorgfältigen Analyse und Abwägung aller Argumente



Vorteile des Verbunds

- 1 Geringe Komplexität der Schnittstellen vereinfacht **operative Koordination und Konfliktlösung**
- 2 **Übergreifende Investitionsentscheidungen** sichern Kapazität, Qualität, Sicherheit und Innovation
- 3 **Unternehmerische Verpflichtung** erhält Kostendruck und effiziente Mittelverwendung **im Netz**
- 4 Produktion im Verbund erzeugt **Kostensparnisse und Synergien**
- 5 Integration und Wettbewerb treiben die **Weiterentwicklung des Systems Schiene**
- 6 Übergreifende Perspektive stärkt **sicherheits- und qualitätsorientiertes Mitarbeiterverhalten**

Einwände des Verbunds

- 1 Das **Diskriminierungspotenzial** im Verbund verhindert funktionsfähigen Wettbewerb 
- 2 Konflikt zwischen **staatlichem Infrastrukturauftrag** und unternehmerischer Steuerung 
- 3 **Wirtschaftliche Situation des Netzes** belastet Transporteure und Börsengang im Verbund 



**Nicht
Zutreffend**

**Unter dem deutschen Ordnungsrahmen
nicht stichhaltig!**

Die Ansprüche an das System Schiene werden bestmöglich erfüllt bei Wettbewerb und Erhalt des Verbunds



Perspektiven und Ansprüche



Ein Börsengang der DB ist für alle Stakeholder nur im Systemverbund von Netz und Transport attraktiv



Kapitalmarktperspektive

Verbund schafft die Voraussetzungen für langfristigen finanziellen Erfolg

- Geringer Koordinierungsaufwand optimiert betriebliche Abläufe
- Übergreifende Investitionsentscheidungen generieren effiziente Kapazität, Servicequalität, Sicherheit und Innovation im Gesamtsystem
- Unternehmerische Führung erhält nachhaltig Effizienzdruck und Kostensenkung im Netz
- Kostenersparnisse und Synergien erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit der Schiene im Verkehrssystem

Empirische Bestätigung

- Erfolgreiche börsennotierte Bahnen in den USA und Japan sind vertikal integriert
- Geringer Einfluss der Bahnunternehmen auf das Wertschöpfungsglied Netz wird von Investmentbanken in GB als bedeutendes Risiko herausgestellt
- Umfragen unter potentiellen Anlegern bestätigen die Präferenz für den Verbund im DB Konzern

Der Verbund in einer privaten Holding wird durch die Bewertung der Bahnunternehmen am Kapitalmarkt honoriert

Theoretische Grundlagen

Mögliche Organisationsformen

Organisationsform und Marktergebnis

Die Sicht der DB

Fazit

Nur die eindeutige und gleiche Beantwortung zentraler Fragen aller Stakeholder würde zu einem einheitlichen Fazit führen



Integriert Eigentum Trennung

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Punktevergabe nach
persönlicher Einschätzung

- Überwiegen die Wettbewerbsvorteile der Trennung die höheren Transaktionskosten & die Synergieverluste?
- Kann das Netz unter staatlicher Leitung effizient sein?
- Sollte ein Staat die Infrastruktur eines gesamten Verkehrsträgers teilprivatisieren?
- Wird der Bürger akzeptieren, dass u.U. indirekt mit seinen Steuern die Dividende der Aktionäre bezahlt wird?

„There is a reason why most railways in the world are integrated: it is that they are easier to manage thanks to teamwork on the ground. Splitting into all these different bits and particularly splitting the wheel from the rail has made it a managerial nightmare. ... I don't think the big investment will be delivered in the current structure, because it is too complex. There are too many vested interests.“

Gerald Corbett, Ex-Vorstandsvorsitzender von Railtrack
zu den Erfahrungen in Großbritannien (2001)