



# Geschäftsmodelle im SGV in Europa

## Charakteristika und Herausforderungen

Vorlesung an der Universität Köln



Institut und Seminar für Verkehrswissenschaft

---

Deutsche Bahn AG

---

Knut Scherpe - Konzernentwicklung

---

Köln, den 11. Januar 2008

---

**Notwendigkeit der Analyse**

**Erfolgsfaktoren beim Kunden**

**Geschäftsmodelle**

**Gütergruppenprofile**

**Strategische Ausrichtung**

## **Notwendigkeit der Analyse**

**Erfolgsfaktoren beim Kunden**

**Geschäftsmodelle**

**Gütergruppenprofile**

**Strategische Ausrichtungen**



# Die zukünftige Marktstruktur im europäischen SGV wird durch eine Vielzahl dynamischer Einflussfaktoren bestimmt



# Die entscheidenden Weichen für die zukünftige Marktaufteilung im SGV werden in den nächsten 3 bis 5 Jahren gestellt

## Marktwachstum:

- Starker intermodaler Wettbewerbsdruck unter 500 km
- Überproportionales Wachstum vor allem im grenzüberschreitenden Fernverkehr

## Marktstruktur:

- Internationalisierung und hohe Kapitalintensität führen zu Konsolidierung auf maximal fünf Anbietern mit international zusammenhängenden Netzwerken
- Herausbildung zusätzlicher schlanker Geschäftseinheiten
- Vermehrtes Auftreten von auf Korridore oder Branchen spezialisierten Low-Cost- und Spezialanbietern

## Wettbewerbsdruck:

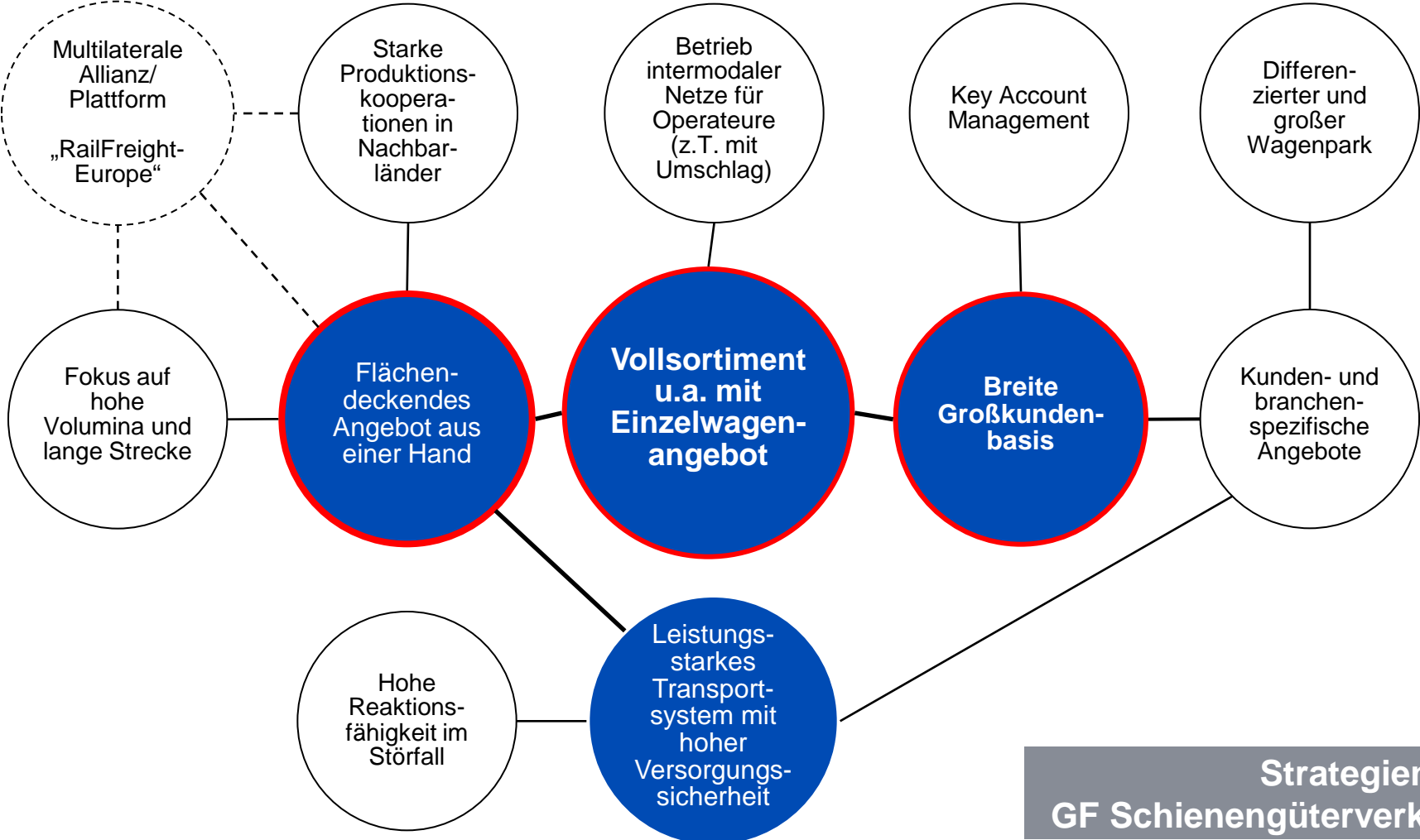
- Zunehmende Konkurrenz von schlanken privaten Anbietern führt zu starkem intramodalem Wettbewerb
- Sinkende Frachtraten bei gleichzeitig steigenden Faktorkosten erzeugen Ergebnislücke mit 4% p.a.

## Herausforderungen:

- Große Güterbahnen müssen gleichzeitig des Kerngeschäftes restrukturieren und internationalisieren
- Integrationsfähigkeit von Vertrieb und Produktion



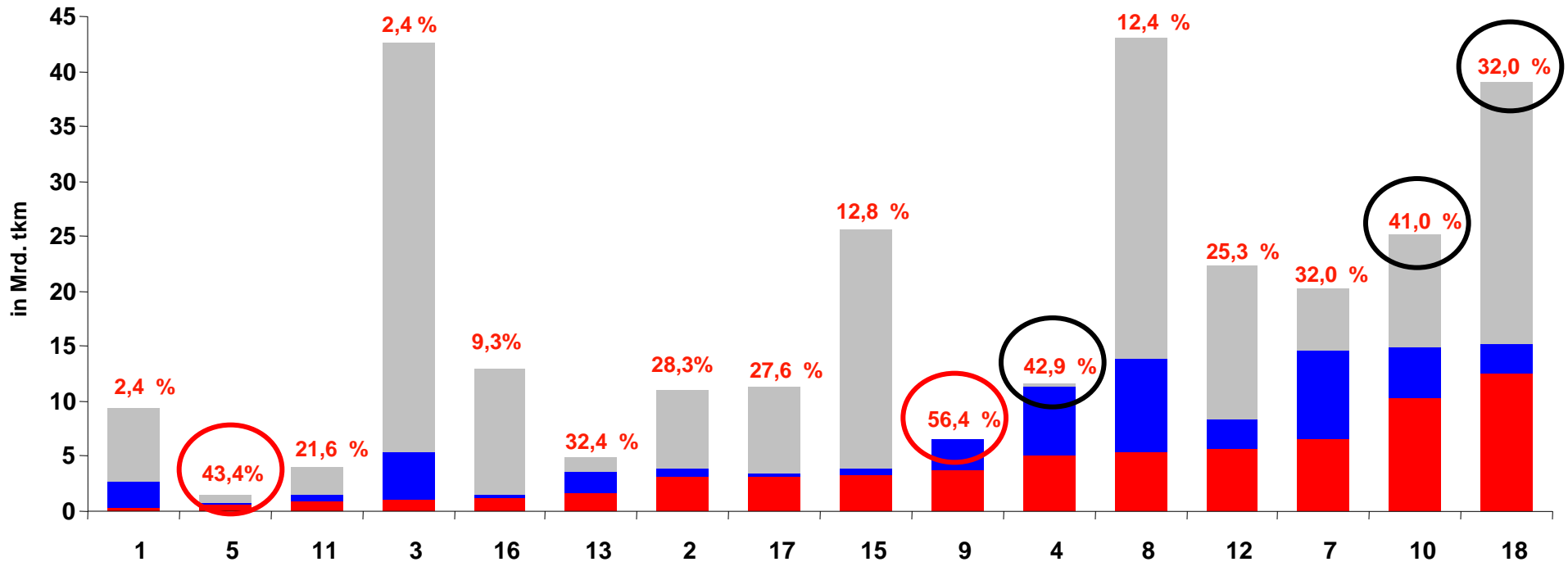
# Das Geschäftsmodell von Railion ist die europäische Netzwerkbahn mit einem kompletten flächendeckenden Angebot



**Strategienetz  
GF Schienengüterverkehr**

# DB AG in allen Güterbereichen vertreten - hohe Marktanteile mit Ausnahme Eisen/ Stahl eher in volumenschwächeren Bereichen

Verkehrsleistungsvolumen nach Güterbereichen per September 2004 und Marktanteil Schiene



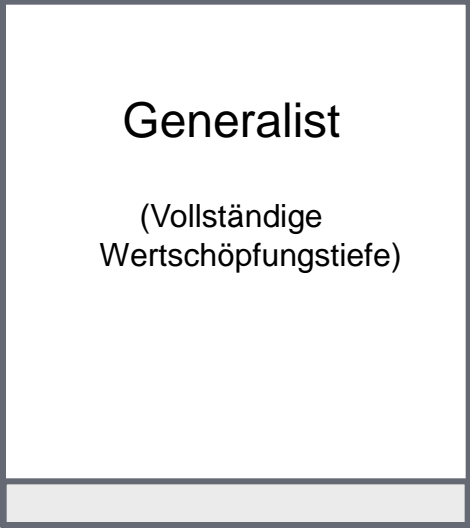
GBR 01 = Landwirtschaftliche Produkte  
 GBR 02 = Forstwirtschaftliche Produkte  
 GBR 03 = Nahrungs-, Genuß-, Futtermittel  
 GBR 04 = **Steinkohle**  
 GBR 05 = **Braunkohle**  
 GBR 07 = Mineralölprodukte  
 GBR 08 = Mineralische Roh- und Baustoffe  
 GBR 09 = **Eisenerze**

GBR 10 = **Eisen und Stahl**  
 GBR 11 = NE-Metall, -erze  
 GBR 12 = Chemische Produkte  
 GBR 13 = Düngemittel  
 GBR 15 = Halb- und Fertigwaren  
 GBR 16 = Maschinen und EBM-Waren  
 GBR 17 = Fahrzeuge  
 GBR 18 = Besondere Transportgüter

■ Straße dt. Fz, ohne Nahbereich  
 ■ Schiene, inkl. andere Bahnen  
 ■ Binnenschiff

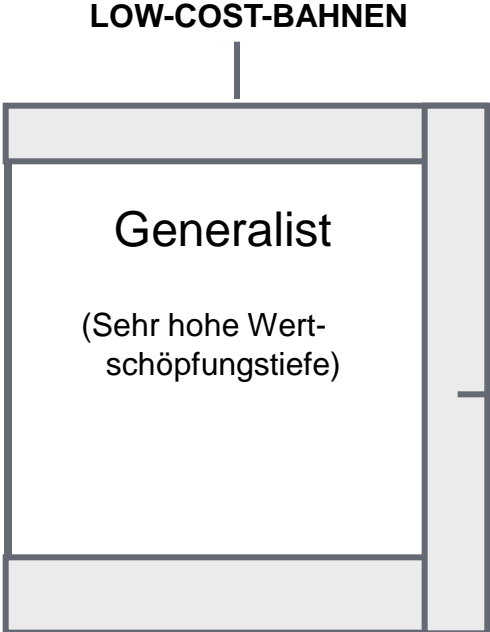
# Das „alte“ Konzept der generalistischen Netzwerkbahn gerät jedoch durch „neue“ Geschäftsmodelle zunehmend unter Druck

1990



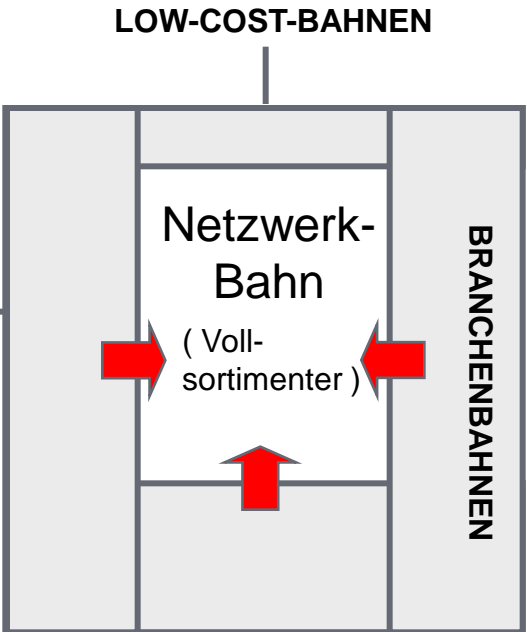
LOKALE REGIONALE  
PRODUKTIONSANBIETER

Bis 2005



LOKALE REGIONALE  
PRODUKTIONSANBIETER

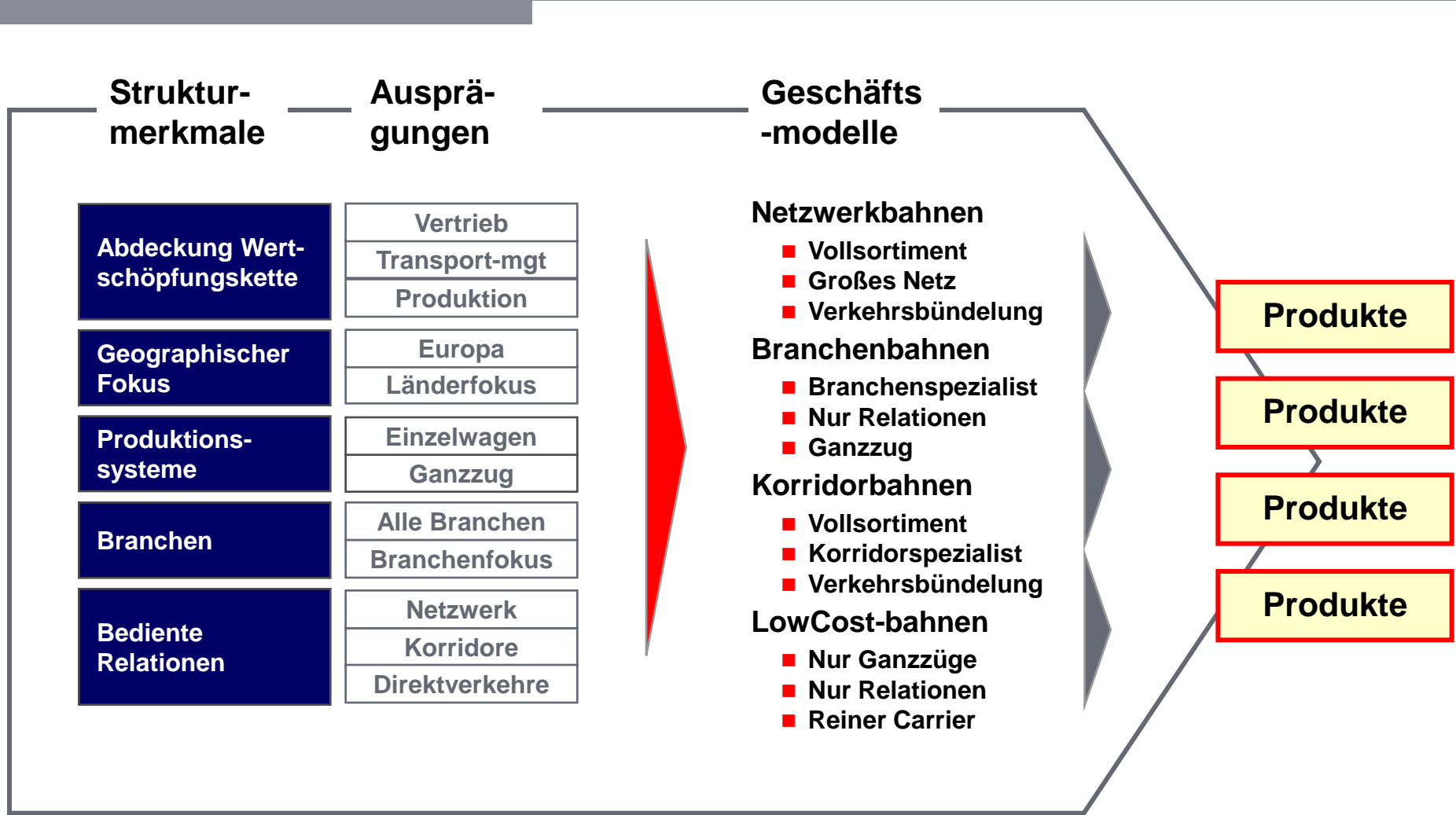
Bis 2015



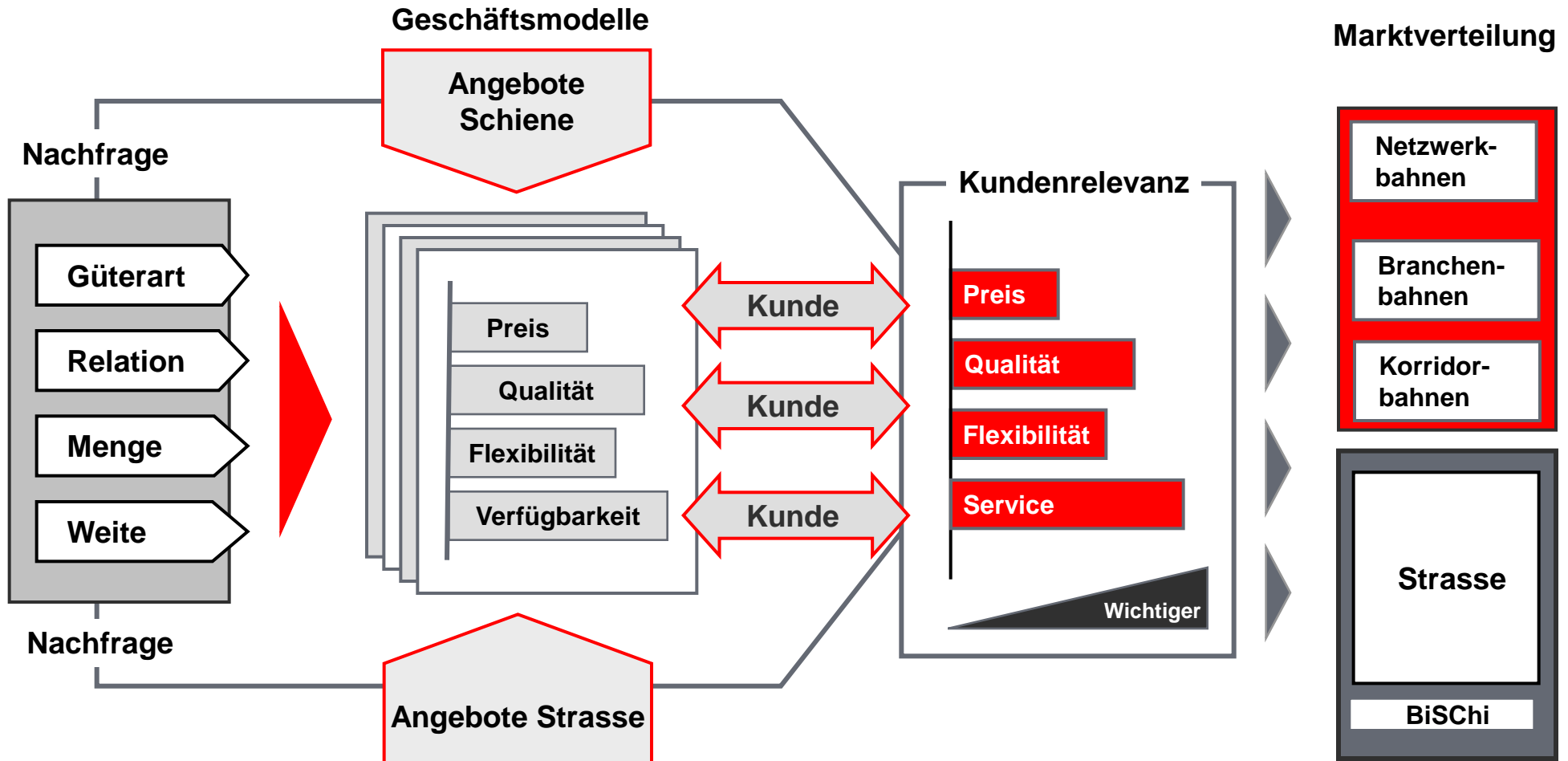
LOKALE REGIONALE  
PRODUKTIONSANBIETER



# Die „neuen“ Geschäftsmodelle haben andere Produktions- und Kostenstrukturen ermöglichen „neue“ Transportangebote



# Sie ermöglichen alternative Kombinationen der kundenrelevanten Erfolgsfaktoren und damit eine differenzierte Marktbearbeitung

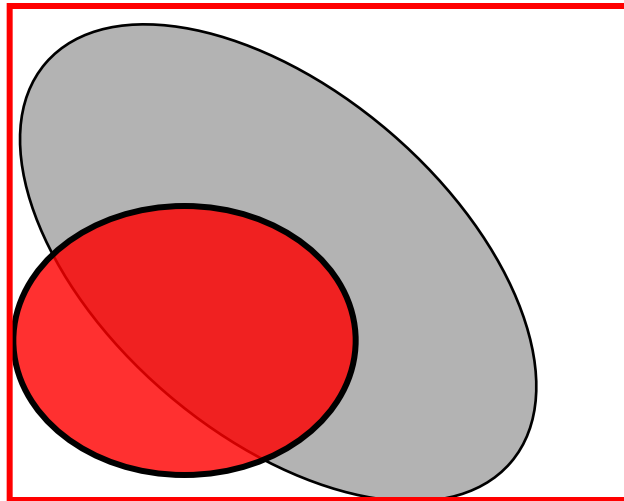


# Der Wettbewerbsdruck und die Preissensibilität der Kunden erzwingen eine hohe Netz- bzw. Assetauslastung aller Geschäftsmodelle

## Geschäftsmodelle Schwerpunkte

FLEXIBILITÄT

QUALITÄT



PREIS

SERVICE

## Welche Geschäftsmodelle werden wo, warum erfolgreich sein?

### Grundsätzliche Erfolgstreiber

- Logistik ist und bleibt ein Wachstumsmarkt
- Aber die Margen bleiben weiterhin unter Druck.
- Gut ausgelastete und kostenoptimierte Logistiknetze sind entscheidend für die nachhaltige Profitabilität

### Konkurrierende Geschäftsmodelle

- Große international agierende Universalbahnen mit zusammenhängenden Netzwerken
- Auf Branchen spezialisierte Anbieter
- Auf Korridore spezialisierte Anbieter
- Low-Cost Carrier (Preis) als Alternative bei attraktiven Ganzzugsverkehren

**Notwendigkeit der Analyse**

**Erfolgsfaktoren beim Kunden**

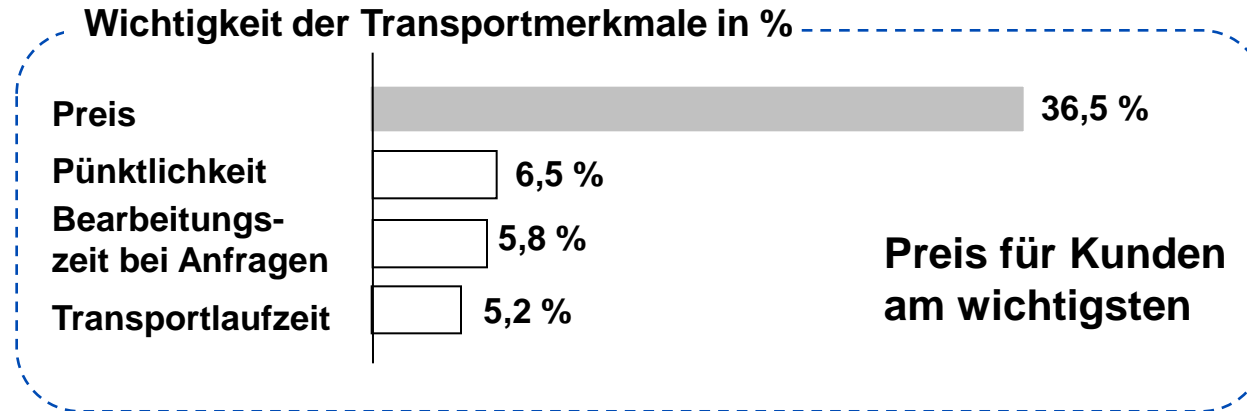
**Geschäftsmodelle**

**Gütergruppenprofile**

**Strategische Ausrichtung**

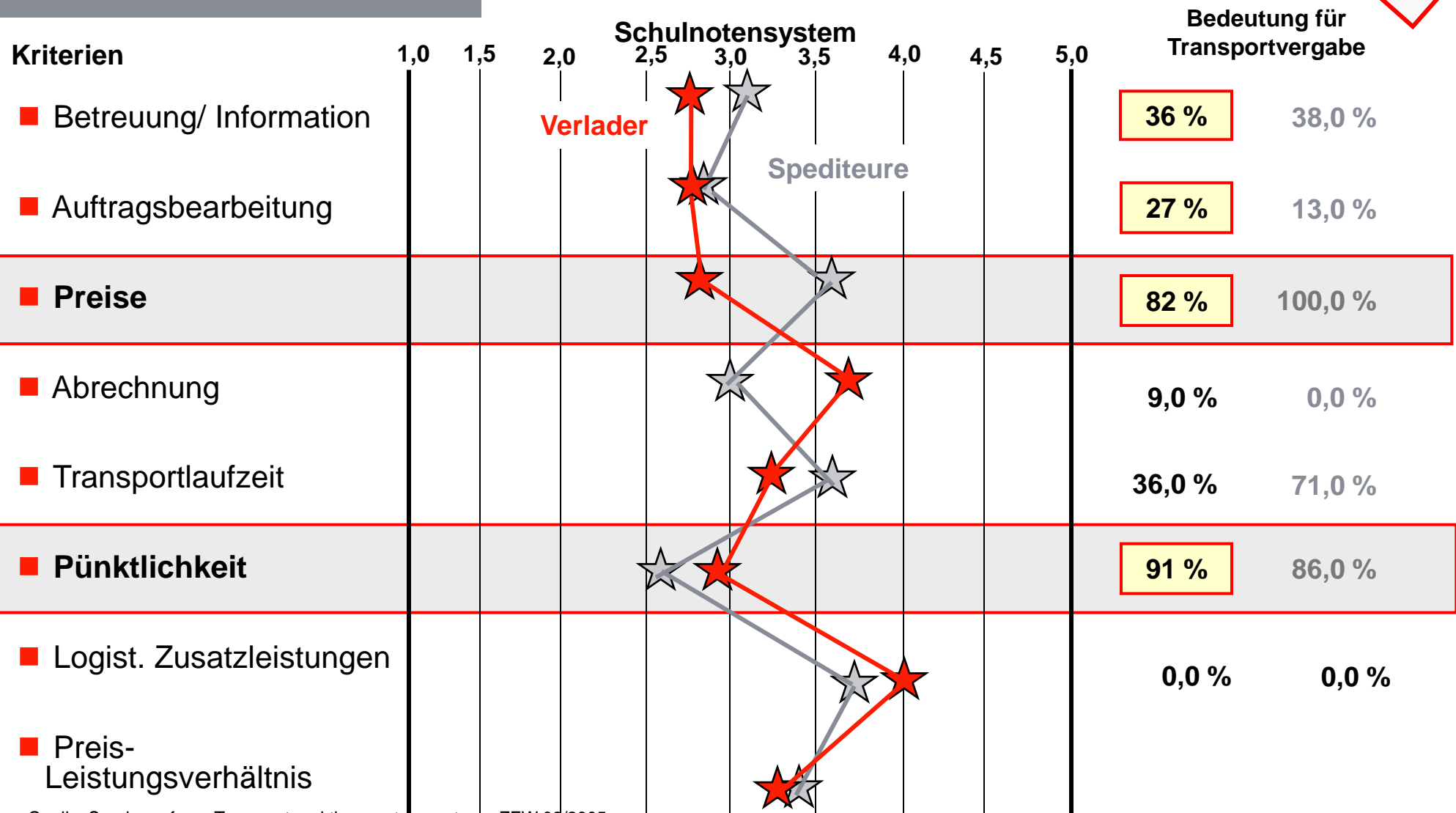
# Der Preis ist bei den Bestandskunden der DB der dominierende Erfolgsfaktor

DB-Kunden



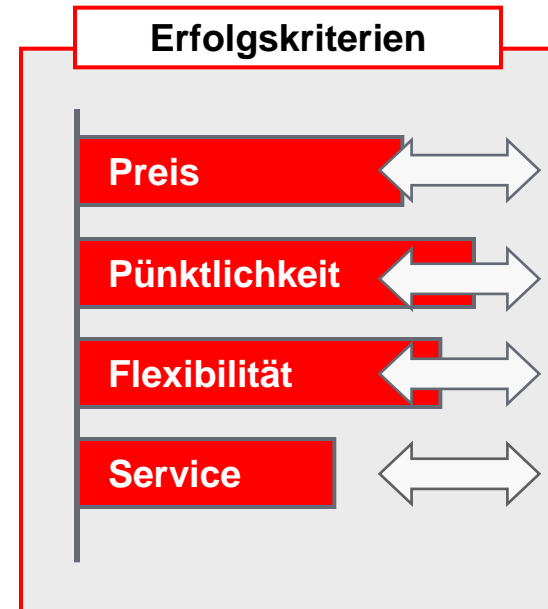
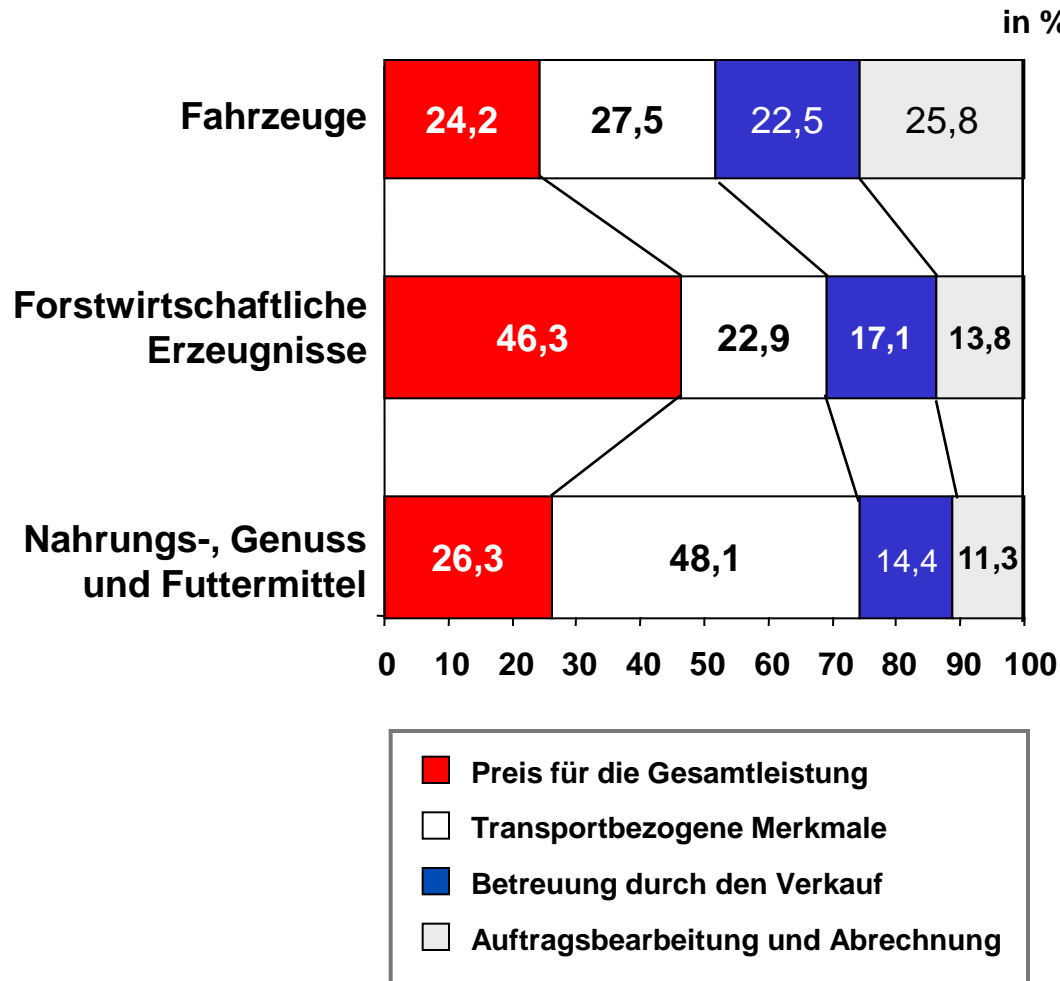
- Preis dominierendes Merkmal für DB-Kunden
- Gilt auch für Nicht-Kunden - Bestätigung der Ergebnisse durch aktuelle Umfrage
- Kundenzufriedenheitslücke zum Wettbewerb hat sich in 2004 deutlich verschlechtert -Dauerhafter Anstieg Frachtraten mit Risiken
- Niedrige Zahlungsbereitschaft bei höherem Qualitätsanspruch

# Der Preis ist nicht alleinentscheidend, Pünktlichkeit ist gerade bei Nichtkunden ebenso ein wichtiges Produktkriterium



Quelle: Sonderumfrage Transportmarktbarometer protrans-ZEW 02/2005

# Weitere nicht zu vernachlässigende Erfolgsfaktoren sind Flexibilität und Service



■ Individuelles Kunden- und Branchenabhängiges Anforderungsprofil

**Notwendigkeit der Analyse**

**Erfolgsfaktoren beim Kunden**

**Geschäftsmodelle**

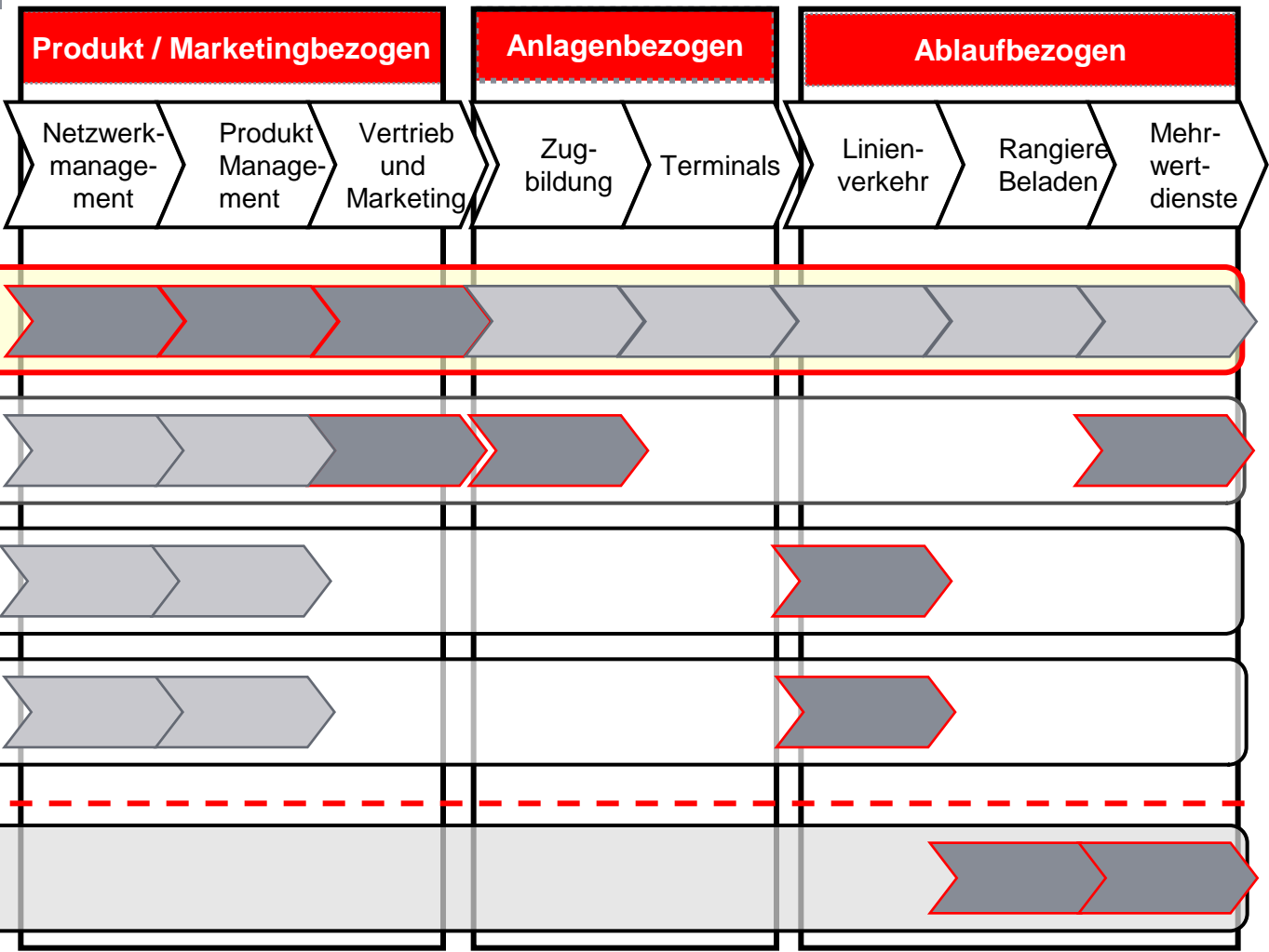
**Gütergruppenprofile**

**Strategische Ausrichtung**



# In Zukunft werden wahrscheinlich vier Geschäftsmodelle den SGV-Markt in Europa branchen- und relationsspezifisch unter sich aufteilen

- Hierbei werden 4 Geschäftsmodelle in direkte Konkurrenz treten
- Die Regionalen Bahnen übernehmen lokale Verteilerfunktion



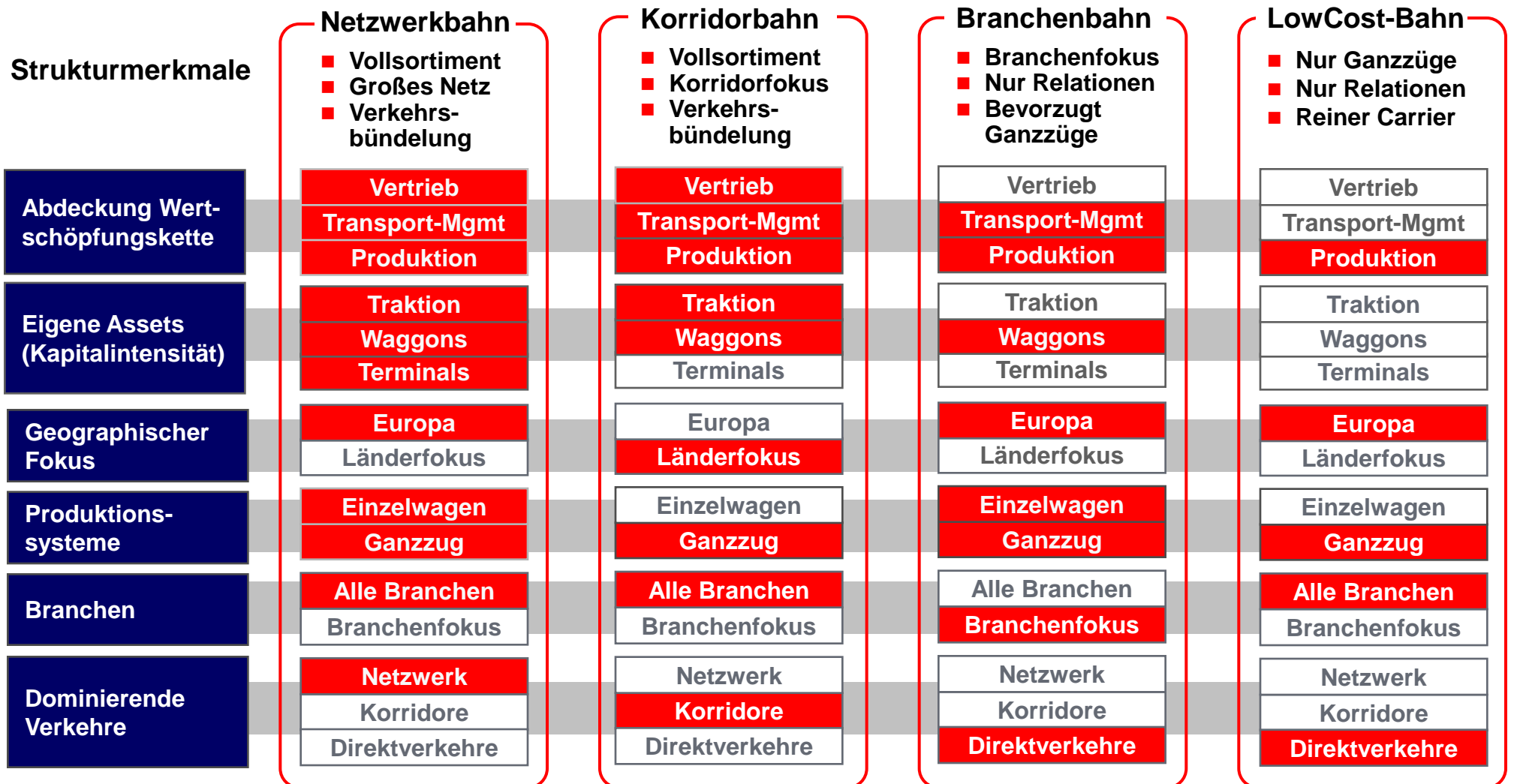
Geschäftsmodell ergänzend, nicht konkurrierend. Deswegen außerhalb des Analysefokus

➤ Kernkompetenzen   ➤ Nebenfunktionen

Quelle: McKinsey, GSE



# Die unterscheidbaren Produktions- und Kostenstrukturen der neuen Geschäftsmodelle ermöglichen alternative Transportangebote



# Geschäftsmodelle SGV: **Netzwerk-Bahn**

## GESCHÄFTSMODELL

- Großes SGV-Netzwerk mit Fähigkeit des **Bündelns und Verteilens**
- Grundlegend für Leistungserstellung sind eigenes oder gemietetes **Equipment**, gemietete **Anlagen** und eine **etablierter Kundenstamm**
- Speditionelle / logistische Leistungen werden mit **beteiligten Bahnspeditionen** realisiert
- Internationale Verkehre werden noch durch mehrere Bahnen erbracht – **keine Hauptverantwortung**

## KOMPARATIVE VORTEILE

- Gut ausgelastetes komplexes Netz ist Markteintrittshürde
- Alleinstellungsmerkmal europaweite Verfügbarkeit
- Hohe Flexibilität und guter Service durch Netzeffekte möglich

## HERAUSFORDERUNGEN

- Konkurrenzdruck führt zu nachhaltigem Preisverfall
- Assetlastigkeit nimmt ab, da Eigenmittel geringer werden und alternative Beschaffungen steigen
- Effizienzsteigerung insbesondere defizitärer Netzteile notwendig

## STRUKTURMERKMALE

Wertschöpfung	Vertrieb
	Transport-mgt
	Produktion
Geographischer Fokus	Europa
	Länderfokus
Produktions-systeme	Einzelwagen
	Ganzzug
Branchen	Alle Branchen
	Branchenfokus
Bediente Relationen	Netzwerk
	Korridore
	Direktverkehre

Preis	■	□	□	□
Pünktlichkeit	■	■	□	□
Flexibilität	■	■	■	■
Service	■	■	■	■

# Geschäftsmodelle SGV: **Korridor-Bahn**

## GESCHÄFTSMODELL

- Durchführung von langlaufenden, internationalen Ganzzugverkehren
- Leistungserstellung über eigenes oder gemietetes Equipment,
- Lizenzen in den Zielmärkten und ein aggressiver Marktauftritt
- Speditionelle Leistungen in Zusammenarbeit mit Bahnspeditionen
- Hauptverantwortung für Erstellung der Transportkette

## KOMPARATIVE VORTEILE

- Korridor-KnowHow ermöglicht hohe Qualität
- Eigene Assets ermöglichen hohe Flexibilität
- Korridorspezifische Optimierung der Kosten möglich

## HERAUSFORDERUNGEN

- Konkurrenzdruck führt zu nachhaltigem Preisverfall auf internationalen Achsen
- Massentransporte nehmen tendenziell ab und können langfristig nicht alleinige Geschäftsgrundlage bilden
- Entwicklung Alleinstellungsmerkmal notwendig

## STRUKTURMERKMALE

Tiefe Wertschöpfung	Vertrieb
	Transport-mgt
	Produktion
Räumlicher Fokus	Europa
	Länderfokus
Produktionssystem	Einzelwagen
	Ganzzug
Branchen	Alle Branchen
	Branchenfokus
Bediente Relationen	Netzwerk
	Korridore
	Direktverkehre

Preis	■	■	■	□
S	■	■	■	■
Pünktlichkeit	■	■	■	■
Flexibilität	■	■	■	□
Service	■	■	□	□

# Geschäftsmodelle SGV: **LowCost-Bahn**

## GESCHÄFTSMODELL

- Durchführung von langlaufenden, internationalen Ganzzugverkehren
- Leistungserstellung über gemietetes Equipment,
- Lizenzen in den Zielmärkten und ein aggressiver Marktauftritt
- Hauptverantwortung für Erstellung der Transportkette liegt ausschließlich bei Spedition / Frachtführer

## KOMPARATIVE VORTEILE

- Anmietung Assets ermöglicht eine hohe Auslastung
- Preisführerschaft ist wichtigster Erfolgsfaktor

## HERAUSFORDERUNGEN

- Leicht imitierbar. Entwicklung Alleinstellungsmerkmal notwendig
- Netzwerk- und Korridorbahnen könnten zu Deckungsbeiträgen konkurrieren

## STRUKTURMERKMALE

Tiefe Wert-schöpfung	Vertrieb
	Transport-mgt
Räumlicher Fokus	<b>Produktion</b>
	<b>Europa</b>
Produktions-systeme	Länderfokus
	Einzelwagen
Branchen	<b>Ganzzug</b>
	<b>Alle Branchen</b>
Bediente Relationen	Branchenfokus
	Netzwerk
	Korridore
	<b>Direktverkehre</b>

Preis	■	■	■	■
Pünktlichkeit	■	□	□	□
Flexibilität	■	□	□	□
Service	■	□	□	□

# Geschäftsmodelle SGV: Branchenspezialist

## GESCHÄFTSMODELL

- Konzentration auf eine bestimmte Branche
- Vorhaltung des hierfür notwendigen Wagenmaterials
- Meist Hauptverantwortung für Erstellung der Transportkette
- Individuelle branchenspezifische Transportlösungen

## KOMPARATIVE VORTEILE

- Hohe Qualität durch Strecken- und Branchenkenntnis
- Vorhaltung branchenspezifisches Equipment
- Kundenkenntnis ermöglicht individuellen Service

## HERAUSFORDERUNGEN

- Hohe Auslastung trotz Branchenabhängigkeit
- Alleinstellungsmerkmale trotz zukünftiger Branchenprodukte der Netzkernbahnen liefern

## STRUKTURMERKMALE

Tiefe Wert-schöpfung	Vertrieb
	Transport-mgt
Räumlicher Fokus	Produktion
	Europa
Produktions-systeme	Länderfokus
	Einzelwagen
Branchen	Ganzzug
	Alle Branchen
Bediente Relationen	Branchenfokus
	Netzwerk
	Korridore
	Direktverkehre

■ Bezogen auf die bearbeitete Branche

Preis	■	■	□	□
Pünktlichkeit	■	■	■	□
Flexibilität	■	■	□	□
Service	■	■	■	□

# Diese Geschäftsmodelle unterscheiden sich grundsätzlich in ihren kundenrelevanten Stärken und Schwächen

Netzwerk-Bahn	Korridor-Bahn	LowCost-Bahn	Branchen-Bahn
<b>Preis</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Preis</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Preis</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Preis</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Komplexes Netz</li> <li>■ Bündelung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planung einfach</li> <li>■ Auslastung hoch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestellte Ganzzüge</li> <li>■ Schlanke Produktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Individuelle Angebote</li> <li>■ Qualitätsfokus</li> </ul>
<b>Pünktlich</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Pünktlich</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Pünktlich</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Pünktlich</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eigene Produktion</li> <li>■ Komplexitätsrisiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ganzzüge</li> <li>■ Korridor-KnowHow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Große Abhängigkeit</li> <li>■ Kein spezif. Know-How</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Viel Werksverkehr</li> <li>■ Großes Know-How</li> </ul>
<b>Flexibilität</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Flexibilität</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Flexibilität</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Flexibilität</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Großer Fuhrpark</li> <li>■ Hohe Netzverfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eigene Assets</li> <li>■ Korridor-KnowHow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Keine Assets</li> <li>■ Nur Ganzzüge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wenige Assets</li> <li>■ Sehr spezialisiert</li> </ul>
<b>Service</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Service</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Service</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Service</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einheitliche IT-Plattform</li> <li>■ Güterwagenvorhaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wenig Masse</li> <li>■ Fokus auf Transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Killerkriterium Preis</li> <li>■ Klein und unfokussiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hoher Kundenfokus</li> <li>■ Individueller Service</li> </ul>
<b>Laufzeit</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Laufzeit</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Laufzeit</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Laufzeit</b> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



# Noch stabilisieren jedoch Alleinstellungsmerkmale die Marktposition der DB, die meisten sind leider nur temporärer Natur

	DB-Situation	Trends bei anderen Bahnen
<b>Differenzierte Produkte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Einzelwagen (Classic, Quality) und Ganzzüge (Plan-, Vario- und Flextrain)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Können auch von anderen Bahnen angeboten werden</li></ul>
<b>Spezialwagen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ca. 2000 Wagen von Baureihen, über die keine andere Bahn verfügt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Aufbau Produktionskapazitäten durch Wagen-Vermieter</li></ul>
<b>Sonderzüge</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Durch Netzwerkeffekte hohe Flexibilität zur Bildung von Sonderzügen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kooperationen erhöhen Netzflexibilität</li></ul>
<b>Flächendeckendes EW-System</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Größtes EW-System in Europa (32,6 Mrd. tkm in 2003)</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Regionale begrenzte EW-Verkehre Netzaufbau durch andere Staatsbahnen</li></ul>
<b>Europäisches Verbundsystem</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Partnernetzwerk Schenker</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Verbundsysteme auf der Schiene durch Staatsbahnen angeboten</li></ul>
<b>Gefahrgutkonzept</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Top-Player in der Gefahrgutlogistik (ca. 1 Mio. T in 24.000 Transporten)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Teilmärkte werden bereits durch andere EVU dominiert</li></ul>
<b>Versorgungssicherheit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Bsp.Steinkohle: Eigene Fal-Wagen für den Transport von rd. 30 Mio. t p.a.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kapazitätsaufbau sehr wahrscheinlich</li><li>■ Vollständige Substitution DB nicht möglich</li></ul>

Quelle: L.V.E

**Notwendigkeit der Analyse**

**Erfolgsfaktoren beim Kunden**

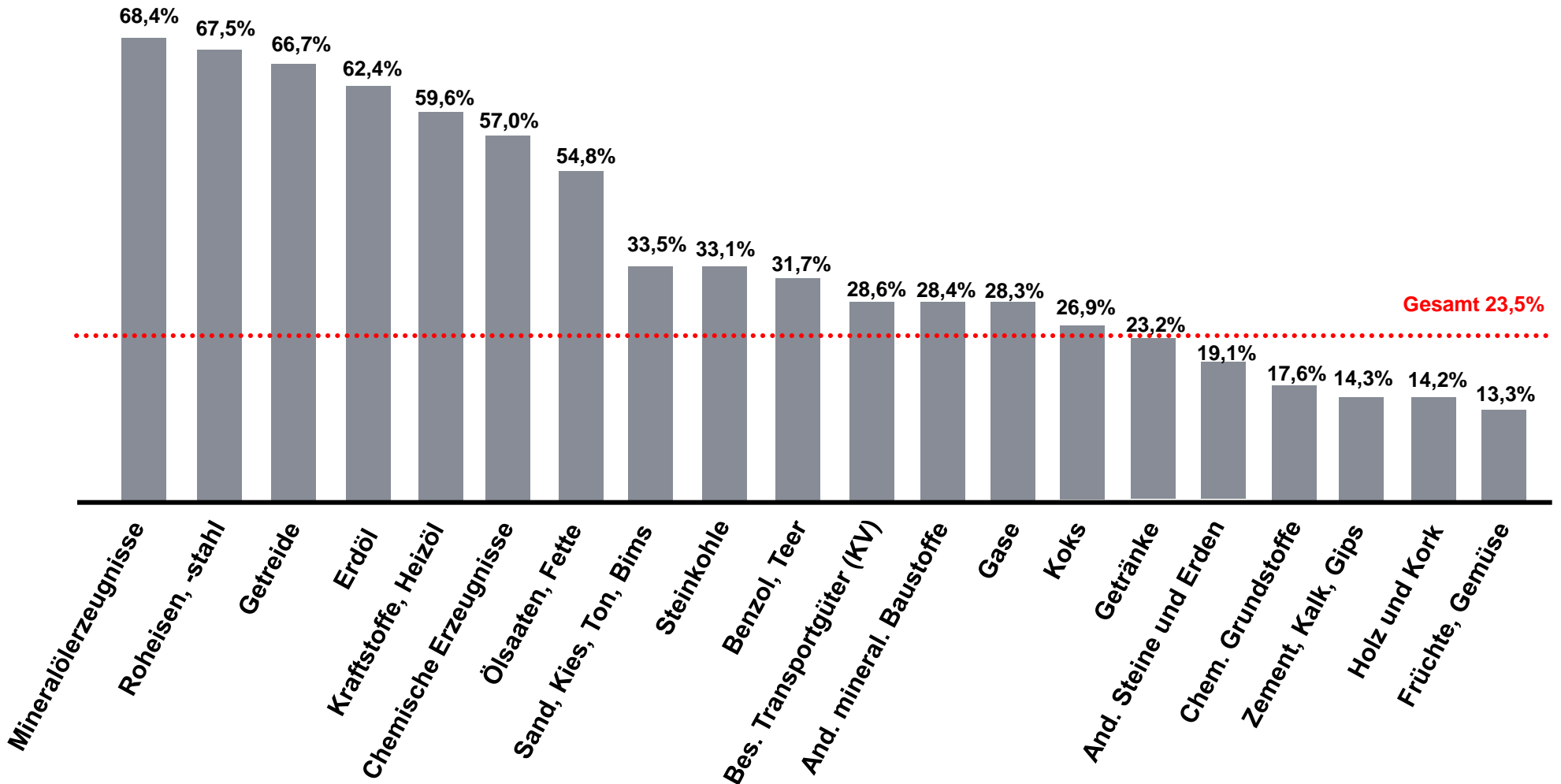
**Geschäftsmodelle**

**Gütergruppenprofile**

**Strategische Ausrichtung**

# In angreifbaren Güterbereichen wurden schon beträchtliche Marktanteile abgegeben

■ Verkehrsaufkommen - Hauptgütergruppen (TOP 20)  
Marktanteile Wettbewerber im SGV im 1. Halbjahr 2007



# Bei bestimmten Gütergruppen ist die Netzerbahn anderen Geschäftsmodellen systembedingt unterlegen

SCHEMATISCH

## Mineralölprodukte



**Gutart**

- Flüssige Massenprodukte

**Kunden**

- Wenige Großkunden
- Unzufriedenheit mit DB-Qualität

**Nachfrage**

- Kaum logist. Zusatzleistungen
- Priorität auf Preis und Qualität

**Angreifbarkeit**

- Anteil Privatwagen hoch
- Anteil Ganzzüge hoch
- Margen gut
- Keine Alleinstellungsmerkmale

**Trends**

- Markt langfristig stagnierend
- Planbarkeit der Transporten steigt

**Prognose**

- Leicht angreifbarer Markt
- Transporteure austauschbar
- Mfr. Marktanteil DB : rd. 30- 40%

## Kundenanforderungen

Preis	■ ■ ■ ■
Qualität	■ ■ □ □
Pünktlich.	■ ■ □ □
Service	■ □ □ □

BEST FIT

**Low-Cost-Bahn**

### HERAUSFORDERUNG DB

- XXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXX

# Wenn Raillion unter dem Potential ihres Geschäftsmodells läge, dann würde so neuen Wettbewerbern den Markteintritt erleichtert

- Anpassungsfähigkeit an Spezifika
- Kurzfristige Verfügbarkeit der Transportleistung
- Problemlösungen bei Störungen
- Bereitstellung Waggon und Equipments
- Pünktlichkeit der Transporte
- Transportlaufzeit
- Servicebereitschaft der Mitarbeiter vor Ort
- Beratung bei der Ver- bzw. Entladung
- Angebot an passenden Wagentypen/Equipment
- Technischer Zustand der Wagen/des Equipments
- Nutzbarkeit/Sauberkeit der Ladefläche



Preis	■	■	□	□
Pünktlichkeit	■	■	■	□
Flexibilität	■	■	■	□
Service	■	■	■	■

**Notwendigkeit der Analyse**

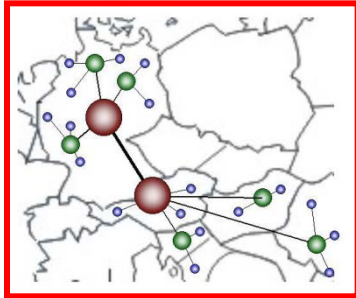
**Erfolgsfaktoren beim Kunden**

**Geschäftsmodelle**

**Gütergruppenprofile**

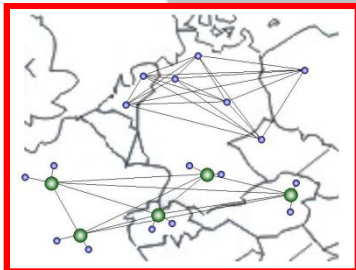
**Strategische Ausrichtung**

# Komplexe Transportnetzwerke bergen hohe Potenziale zur Kostenreduktion und zur Qualitätsverbesserung



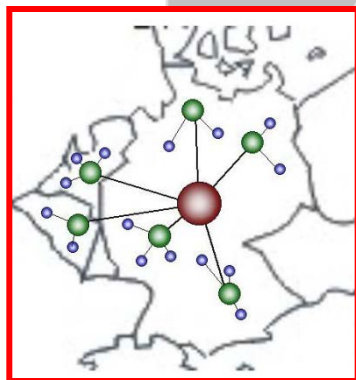
**Euro-  
bahnen**

**MEHRNABEN-  
NETZ**



**Korridor-  
bahnen**

**DIREKTVER-  
KEHRSNETZ**

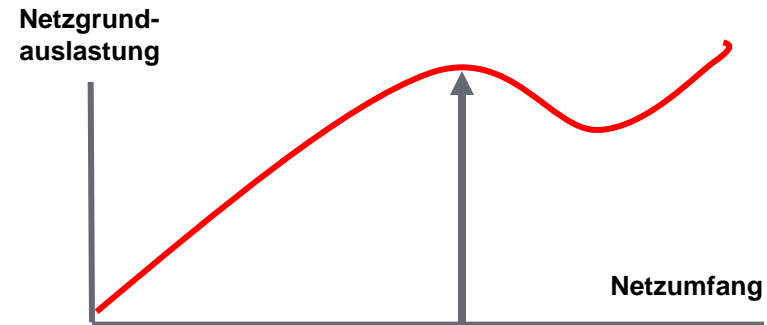
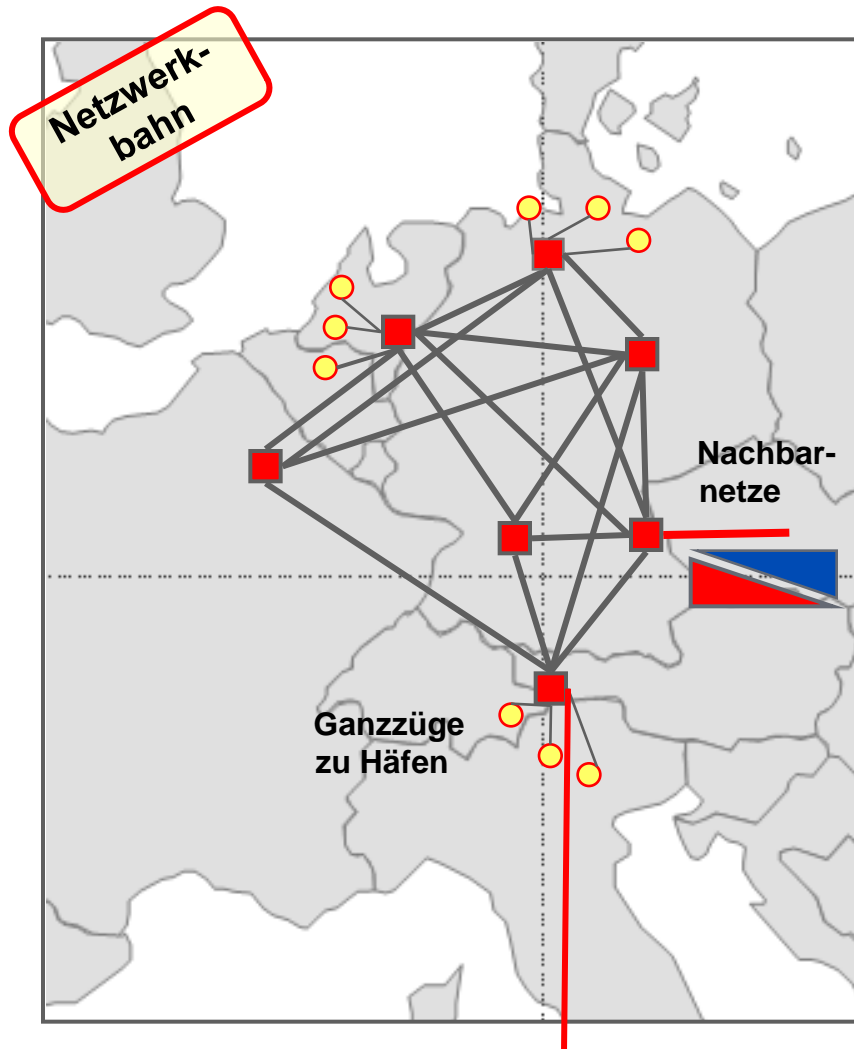


**Branchen-  
bahnen**

**HUB &  
SPOKE**

- Das Design komplexer Transportnetzwerke birgt hohe Potentiale zur Kostenreduktion und zur Verbesserung der Service-Qualität
- Dies gilt besonders für große Regelnetze, bei denen bereits kleine Einsparungen (wegen der regelmäßigen Wiederholung der Abläufe) hohe Gesamtbeträge ergeben
- Hohe Netzkomplexität verbunden mit hoher Netzeffektivität und –größe erschweren den sukzessiven Markteintritt von Wettbewerbern, selbst wenn diese Zugriff auf die notwendigen Ressourcen haben
- Außerdem ist es eine wichtige Grundlage für das Anbieten von Mehrwertdiensten (z.B. Kontraktlogistik), da auf Grenzkostenbasis kalkuliert werden kann.
- Größenvorteile und Netzwerkeffekte sowie hohe Kapitalbindung werden eine starke Konsolidierung zu 2-3 Eurobahnen mit europäischen Netzwerken bewirken

# Grundlage für die nachhaltige Profitabilität ist ein kostenoptimiertes kompaktes und gut ausgelastetes Netz



- Umfang und Komplexität des in Eigenregie betriebenen Transportnetzwerk werden durch die Maximierung der Grundauslastung bestimmt
- Ab bestimmter Netzgröße führt Netzausweitung zum Absenken der Grundauslastung
- Dann sollten strategische Allianzen und Kooperationen zur vollständigen Abdeckung eingegangen werden

# Die konkrete Planung unseres Transportnetzwerk ist die Voraussetzung zur Erzielung einer hohen Netzwerkauslastung

## Herausforderungen im grenzüberschreitenden SGV

Reduzierung produktionseller Schnittstellen

Schaffung von länderübergreifenden Steuerungsmöglichkeiten („End-to-End“)

Durchgehender Informationsfluss aus/ins Ausland zwischen den Bahnen und zum Kunden hin

Sicherstellung wettbewerbsfähiger Mindestqualitätsstandards (LKW)

Erhalt und Stärkung des Einzelwagensystems

## Integration Railion

- Größter „Hebel“ um Herausforderungen zu begegnen
- Bisher geringer Integrationsgrad Railion NL/DK

## Optimierte Kooperation

- Bilaterale Optimierung auch mit hochqualitativen Partnern (Green Cargo, RCA, CD, ...) schwierig – Erfolg mit schlechten (TI, SNCF) fraglich
- Multilaterale Optimierung entlang von Korridoren mit hoher Komplexität (z.B. ZEUS, ERL)

## Coopetition/Competition

Optimierung der Kooperation mit Staatsbahnen im Einzelwagensystem bei gleichzeitiger Kooperation mit Dritten EVU/Eigentraction hoch problematisch (I, CH)

# Der Aufbau eines eigenen Low-Cost Carriers könnte u.U. die Netzauslastung anheben und den Teilnetzeintritt erschweren

## Gründung Low-Cost-Carrier

- Eigene Organisation und Personale, keine eigenen Assets
- Keine Preissetzung auf Basis durchschnittlicher HKs
- Flexible Angebotskalkulation zur Gewinnung zusätzlicher Deckungsbeiträge für das Netzwerk

## Höhere Netzauslastung

- Anhebung der Asset-Auslastung
- Erhöhen die Grundlast des Netzes
- Erhöhung der Verfügbarkeit und Netzwerkflexibilität

