



Nur noch einen Schuss frei

DEUTSCHE BAHN | Das defizitäre Geschäft mit einzelnen Güterwaggons soll Teil eines europaweiten Transportnetzwerks werden – für den Staatskonzern eine fast unumkehrbare Schicksalsentscheidung.

Den Sinn für Humor hat Alexander Hedderich nicht verloren. „Wenn man mit der Note Vier minus von der Schule kommt und die anderen eine Fünf haben, dann ist das nur bedingt erfreulich“, sagt der 46-jährige Vorstandsvorsitzende von DB Schenker Rail. Die aktuelle Lage im Schienentransport bei der Deutschen Bahn mache ihn daher nicht glücklich. „Wir sind zwar die wirtschaftlichste Güterbahn in Europa, aber es gibt noch eine Menge Herausforderungen, insbesondere in Deutschland.“

In Wahrheit ist die Lage viel ernster, wenn nicht dramatisch. Die Deutsche Bahn kämpft um die Zukunft ihres traditionellen logistischen Kerngeschäfts: den Gütertransport auf der Schiene. 4,9 Milliarden Euro setzte die Konzernsparte mit Namen DB Schenker Rail 2011 um, doch am Ende blieb ein mickriger Betriebsgewinn in Höhe von 32 Millionen Euro – etwas besser als im Vorjahr, doch weit entfernt von guten Zeiten (siehe Grafik). In Deutschland sackt das Geschäft von DB Schenker Rail in diesem Jahr nach Informationen der WirtschaftsWoche weiter ab. Das Niveau von

2011 sei noch nicht erreicht, so ein Insider. Und das alles in Zeiten bester Konjunktur, in denen die Waggons eigentlich aus den Schweißnähten platzen müssten.

Aus diesem Grund hat sich Güterbahnenchef Hedderich zu einem Strategiewechsel entschlossen, der beispiellos in der Bahngeschichte ist. Die Güterzüge sollen künftig nach festen Fahrplänen verkehren, wie dies IC, ICE, Regional- und S-Bahnen tun. Gleichzeitig soll der kostenträchtige sogenannte Einzelwagenverkehr gestärkt werden. Das sind Züge, die aufwendig aus einzelnen Waggons von unterschiedlichen Orten zusammengestellt werden, über eine längere Strecke fahren und zwischen- und danach wieder aufgespalten werden, um die Güter wieder auf unterschiedliche Orte zu verteilen. „Bis 2014 wollen wir das Konzept umsetzen“, sagt Hedderich.

ES GIBT KAUM EIN ZURÜCK

Doch das Projekt gilt in der Branche als hoch riskant. Gelingt der Versuch, etabliert sich die Deutsche Bahn als einzige europäische Güterbahn mit einem kontinentalen Netzwerk, das seinen Namen verdient –

bestens gerüstet für das von Experten prognostizierte Güterwachstum von fast 50 Prozent bis 2025. Scheitert Hedderich, droht der Bahn eine Art finales Fiasko. Der Staatskonzern müsste eingestehen, dass die Schiene nur bedingt eine Alternative zum Lkw ist, und droht im Güterverkehr dauerhaft in die Verlustzone zu fahren oder sich in großem Umfang aus dem Geschäft verabschieden zu müssen. Dabei haben Hedderich und Bahn-Chef Rüdiger Grube nur einen Schuss frei: Das neue Konzept verändert die Betriebsabläufe so sehr, dass ein Zurück kaum möglich erscheint.

Es ist nicht die erste schicksalhafte Weichenstellung, die bei der Deutschen Bahn mit dem Namen Hedderich verbunden ist. Als früherer Chefstrategie unter Ex-Bahnenchef Hartmut Mehdorn plante er gegen alle Widerstände von Experten den Börsengang der Deutschen Bahn, der 2008 wegen der Wirtschaftskrise kurz vor dem Ziel abgesagt wurde. Weil alle Vorwürfe im Zusammenhang mit der Datenaffäre an ihm vorbeigingen, hielt Mehdorns Nachfolger Grube an Hedderich fest und machte ihn zu einem seiner wichtigsten Leute.

Die neue Marschroute ist heikel. Denn Hedderich baut mit dem Einzelverkehr vor allem jenes Geschäft aus, von dem Konkurrenten die Finger lassen. Der Grund ist einfach. Der Gütertransport auf der Schiene spielt seine Vorteile gegenüber dem Lkw auf der Straße bei großen Mengen und langen Distanzen aus. Wettbewerber wie TX Logistik, eine Tochter der italienischen Staatsbahn Trenitalia, oder Captrain, eine Tochter ihres französischen Pendant SNCF, fahren daher für Großkunden wie BASE, ThyssenKrupp oder Volkswagen nur von einem Ort zum anderen. Dazu setzen sie bis zu 700 Meter lange sogenannte Ganzzüge ein, deren Waggons allesamt an einem Ort etwa mit Autos oder Eisenerz be- und am Zielort entladen werden. Das gilt als der einfachste und effizienteste Gütertransport auf der Schiene. Gleichwohl ist der Wettbewerb hier besonders hart.

Um sich von der Konkurrenz abzusetzen, trimmt Hedderich die Bahn nun wieder auch auf den Transport von Einzelwagen. Mit Stückgut wie Kühlschränken für einen Elektrohändler oder Getränkepaletten für eine Supermarktkette sollen Eisenbahner Waggons zu Zügen zusammenkoppeln. An Drehkreuzen wie im niedersächsischen Lehrte oder im badischen Mannheim sollen Rangierarbeiter sie dann je nach Bestimmungsort an andere Züge anhängen oder für die verbleibende Strecke auf den Lkw laden. Das verursacht allerdings immense Kosten. Das zeitfressende und mühselige Rangieren auf den Güterbahnhöfen lässt kaum Gewinne zu. Renommierte Experten wie Ralf Jahncke, Geschäftsführer der Logistikberatung Transcare in Wiesbaden, halten den Einzelwagenverkehr gar „auf Dauer in der heutigen Form für nicht wettbewerbsfähig“.

KOSTSPIELIGES RÜCKGRAT

Hedderich setzt allen Ehrgeiz daran, die Skeptiker zu widerlegen. „Der Einzelwagenverkehr ist unser eigentliches Rückgrat“, beharrt er. Sein Hauptproblem besteht darin, dass es im Einzelwagenverkehr im Gegensatz zu Ganzzügen kaum Kostenvorteile gibt, je mehr Waggons hinter der Lok her zuckeln. Denn mit jedem zusätzlich transportierten Einzelwagen wachsen nicht nur die Einnahmen, sondern auch die Kosten durch Rangierarbeiten.

Um dieser Zwickmühle zu entkommen, will Hedderich die bislang getrennt verkehrenden Einzelwagen und Ganzzüge europaweit künftig miteinander verzahnen. Dazu will er bis 2014 einen Fahrplan für



Die Kosten stiegen um vier Prozent, aber die Marktpreise nur um ein bis zwei Prozent

ganz Europa stricken. Die von Großkunden regelmäßig in Auftrag gestellten Ganzzüge dienen als festes Gerüst. So fährt Europas Branchenführer mit einem Marktanteil von 26 Prozent schon heute zwei Mal pro Woche von London ins polnische Wroclaw oder mehrmals pro Woche zwischen Lissabon und Frankfurt. „Bis wenige Stunden vor Abfahrt können Unternehmen dann einzelne Wagen hinzubuchen“, sagt Hedderich. Der Container würde angehängt, der Zug auf die maximale Länge von 700 Metern ausgenutzt.

In Deutschland testet Hedderich die neue „Netzwerkbahn“ – so der Name des Konzepts – gerade in einem Pilotprojekt zwischen dem westfälischen Hagen und dem rund 300 Kilometer entfernten Salzgitter in Niedersachsen. Zwischen beiden Städten pendeln täglich Ganzzüge mit Stahl. Die Abfahrtszeiten sind festgelegt. Bahn-Spediteure können Waggons andocken. Verpassen sie einen Zug, fährt ein paar Stunden später wieder der nächste.

Vorbild sind die amerikanischen Güterbahnen, die zwischen 1998 und 2002 erfolgreich auf das Netzwerkbahn-Konzept umgestellt haben. Auf jeden Tonnenkilometer, den sie fahren, verdienten sie 2010 fast einen Eurocent, so das Ergebnis einer Studie der deutschen Unternehmensberatung SCI Verkehr. Im Vergleich dazu stehen die europäischen Güterbahnen katastrophal da. Sie fuhren 2010 pro Tonnenkilometer ein negatives Betriebsergebnis (Ebit)

in Höhe von 34 Eurocent ein. „Keine einzige Bahn Europas konnte den Durchschnittswert der Amerikaner erreichen“, sagt SCI-Chefin Maria Leenen. Zwar fahren Güterbahnen in den USA auf einem eigenen Netz mit weniger Knotenpunkten zum Personenverkehr. Das schwache Abschneiden der Europäer sei aber auch auf strukturelle Ursachen zurückzuführen.

Vor allem die Kosten laufen aus dem Ruder. Laut Bahn-interner Berechnung stiegen die Ausgaben für Personal, Energie, Instandhaltung und Schienenentgelte im Güterverkehr zwischen 2007 und 2011 um vier Prozent. Im gleichen Zeitraum legten die Preise, die sich im Markt durchsetzen ließen, nur um ein bis zwei Prozent zu. Grund ist der Wettbewerbsdruck von der Straße.

SCHWIERIGER TESTLAUF

Doch so bestechend die Netzwerkbahn-Idee auf den ersten Blick wirkt, so sehr hakt es offenbar in der Praxis. Der Test zwischen Hagen und Salzgitter laufe „leidig schlecht“, sagt ein Arbeitnehmervertreter. Von den Beschäftigten droht daher Widerstand, da auf sie kurzfristige Einsatzpläne und mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit zukommen. Bislang gebe es viel Unklarheit über Details und auch über die strategische Ausrichtung einzelner Werksbahnen, die zu DB Schenker Rail gehören. „Die Grundidee der Netzwerkbahn wird von uns mitgetragen“, sagt ein Gewerkschafter im Aufsichtsrat. Doch er befürchte, dass es dem Management gar nicht um Wachstum gehe, sondern um die Reduzierung der Betriebskosten: „Wir wollen alle gerne wachsen, aber bislang tun das vor allem die Wettbewerber.“

Hedderich sieht das natürlich anders. Die Deutsche Bahn hat in den vergangenen Jahren in England, Frankreich und Polen wichtige Güterbahnen gekauft, die zum Teil deutlich bessere Ergebnisse erwirtschaften als ihre hiesigen Loks und Waggons. „Wir sammeln keine Güterbahnen wie Briefmarken“, gibt sich Hedderich optimistisch, „sondern wollen sie perfekt miteinander verzahnen.“

christian.schlesiger@wiwo.de

Kraftlose Fahrt

Operatives Ergebnis des Schienengüterverkehrs der Deutschen Bahn*

