

## Zusammen geht's besser

Wenn Verlader die richtige Strategie wählen, können auch sie viel für mehr Kombinierten Verkehr tun. Ein Weg: die horizontale Kooperation.

Von Björn Klippel  
und Dr. Nikolaus Fries

Das Grundproblem des Kombinierten Verkehrs ist das System KV selbst: Diese These begleitet die Diskussion um den Kombinierten Verkehr (KV) als Alternative zum reinen Straßenverkehr von jeher. Befürworter im KV erkennen hingegen die dringend benötigte Alternative zum Lkw-Transport über weite Distanzen und zum konventionellen Bahnverkehr in der Flächenschließung. Wo liegen die systematischen Hindernisse für den KV, und welche neuen Ansätze gibt es, sie zu überwinden?

Genannt werden meist drei zentrale Hindernisse, die der stärkeren Nutzung des Kombinierten Verkehrs entgegenstehen:

- unzureichende Servicequalität
- hohe Kosten
- zu schwaches Transportaufkommen.

Den Kritikern reicht die Servicequalität im KV oft nicht aus: Das System sei zu langsam, operativ zu unflexibel und unzuverlässig. Im Gegenzug verlangen die Befürworter, dass Verlader ihre Prozesse „bahngerecht“ umgestalten – beispielsweise die Ver- und Entladezeiten an die Zugabfahrtszeiten anpassen oder die Lieferfrequenz reduzieren, um die für die Wirtschaftlichkeit nötige Zugauslastung erzeugen.

Allerdings entspricht die „Entschleunigung der Transportkette“ nicht den Anforderungen an zeitkritische Wertschöpfungsketten. Weil dadurch der Bestand in der Supply Chain steigt, findet dieses Vorgehen – nicht überraschend – bisher keine nachhaltige Unterstützung.

**Quadratur des Kreises?** Die neue Lösung für die scheinbare Quadratur der Kreise – Kostensenkung durch Mengenbündelung ohne Servicenachteile – liegt in der „Horizontalen Kooperation“. Durch Bündelung schaffen mehrere Verlader das Aufkommen, das für die Auslastung von regelmäßigen KV-Zügen erforderlich ist. Denn einer allein ist meist überfordert: Werden 30 Sendungen verlangt, um einen Zug auszulasten, dann benötigt die tägliche Abfahrt, die wegen schneller Transportabwicklung und niedriger Bestände gewünscht wird, ein Aufkommen von 7500 Sendungen pro Jahr.

Wegen der Kostenstruktur des KV-Zugsystems muss die Auslastung un-

abhängig von Mengenschwankungen gewährleistet sein. Deshalb wird das kooperative Konzept nur auf die verlässliche Basisauslastung ausgelegt. Kann die Kooperation tägliche Abfahrten nicht umsetzen, dann verkehrt der Zug vielleicht nur jeden zweiten Tag – zum Beispiel für Lagerergänzungslieferungen. Parallel werden die zeitkritischen Transporte an den Tagen dazwischen mit Lkw befördert.

Gelingt es der Kooperation so, den Operateuren das Auslastungsrisiko zu nehmen, gewinnt sie eine starke Einkaufsposition, um günstige Konditionen zu erzielen und das Leistungskonzept (Terminals, Fahrplan, Wagentechnik) genau auf den eigenen Bedarf zuzuschneiden. Auf diesem Weg wird ein leistungsgerechtes, wirtschaftliches KV-Konzept realisierbar.

**Richtige Partner finden.** Allerdings wächst damit das notwendige Gesamtaufkommen, das die Kooperationspartner in einem Korridor bewegen müssen. Entscheidend ist deshalb, die richtige Anzahl an Partnern der richtigen Größe zu finden. Als Partner in

Frage kommen dabei nicht allein Primärverlader, sondern auch Spediteure/Frachtführer und KV-Operateure selbst, die die Vermarktung der ungenutzten Restkapazität übernehmen.

Klassisch wird als institutioneller Rahmen für die Horizontale Kooperation die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft (Joint Venture) vorgeschlagen. Dieser Ansatz wird aktuell in der Fast Moving Consumer Products-Branche verfolgt. In der Projektpraxis hat Tim Consult flexible, effiziente Vertragsmodelle wie virtuelle Einkaufsgesellschaften, Lead Shipper-Konzepte und ähnliches als bessere Alternative umgesetzt.

**Feste Vertragsbindung.** Weitere Vorbedingung für eine KV-Lösung sind Vertragslaufzeiten von zwei bis vier Jahren. Ohne feste vertragliche Verpflichtung ist kein Bahndienstleister bereit, die notwendigen Vorlaufinvestitionen zu leisten und die benötigten Ressourcen (Loks, Wagen, Ladeeinheiten) bereitzustellen. Diese Bindung kann auch als Chance gesehen werden. Erfahrungsgemäß funktioniert

ein Bahnkonzept stabil und zuverlässig, sobald die für die Anlaufphase typischen „Kinderkrankheiten“ überwunden sind.

**Market Intelligence Initiative.** Die Grundlage für die Identifizierung geeigneter Korridore und Partner der Horizontalen Kooperation bietet die Market Intelligence Initiative von Tim Consult. Sie führt seit Jahren Dutzende von Verladern zusammen und umfasst eine Datenbank mit 4 Mio. Lkw-Bewegungen pro Jahr – mit allen Detailinformationen. Mehr als 40 000 Einzelrelationen bieten die ideale Planungsgrundlage.

Vorgegangen wird in zwei Stufen. Schnell umzusetzen sind Kooperationsansätze, die bereits bestehende Bahnlösungen einzelner Mitglieder der Market Intelligence Initiative um weitere Nutzer erweitern. So können ohne große Vorarbeiten niedrige Kosten erzielt und die Abfahrtsfrequenz erhöht werden. In der zweiten Stufe werden mit Hilfe von Datenbank und Netzwerkoptimierungsmodell diejenigen Partner erkannt und in Kontakt

zueinander gesetzt, die gemeinsam neue Korridorlösungen wirtschaftlich umsetzen können. Dabei gilt es, die aussichtsreichsten Vorhaben und Partnergruppen überschaubarer Größe zu bestimmen, um die besten Erfolgsaus-



Das Kombinetz Europas ist noch aufnahmefähig. Verlader könnten durch Bündelung deutlich mehr Plätze buchen.

AM CONTAINERTRANSPORTMARKT  
DEN ANDEREN IMMER EINEN  
SCHRITT VORAUSS



CONTAINER - TRANSPORTE - LOGISTIK  
[www.acos-group.com](http://www.acos-group.com)

KOOPERATIONSPARTNER  
VON:



VIA BREMEN  
[www.via-bremen.com](http://www.via-bremen.com)

TAG DER LOGISTIK

18. APRIL 2013

sichten herzustellen. Jedem interessierten Unternehmen – Verlader und Dienstleister – steht die Mitarbeit offen, und allen wird die Chance geboten, ihr europäisches Netzwerk mit anderen „matchen“ zu lassen.

Wer mehr Kombinierten Verkehr will, muss bereit sein, auch neue Wege zu gehen. Die Horizontale Kooperation ist einer davon – und zwar ein vielversprechender.

DVZ 2.6.2012

[www.timconsult.de](http://www.timconsult.de)



**Björn Klippel,**  
Geschäftsführer  
Tim Consult, Mannheim.



**Dr. Nikolaus Fries,**  
Senior Consultant  
Tim Consult, Mannheim.

## Alpine Kombination ...

... ist unsere Spezialdisziplin. **20-mal pro Woche queren WinnerZüge die Alpen** und verbinden die Wirtschaftszentren Deutschlands mit denen Italiens. Ökonomisch und ökologisch zugleich leisten die **WinnerZüge mehr als 100 Abfahrten täglich ohne Stau über den Engpass Brenner**. Unsere Kunden vertrauen der Vorteilskombination aus Schiene und Straße bereits seit mehr als 30 Jahren: Transportkapazitäten können erhöht, Straßen entlastet, Laufzeiten verkürzt und Frachtkosten minimiert werden. Eine Kombination, die sich rechnet. **Verbessern Sie Ihre Umwelt-Bilanz durch Kombinierten Verkehr:** Mit unseren WinnerZügen sparen Sie bei jeder Zugabfahrt Wuppertal-Verona/Italien 29,1 Tonnen CO<sub>2</sub> bzw. 69,9% gegenüber der Straße.

**neu**

Zusätzliche Winner-Ganzzüge  
über Gotthard bis Piacenza!

Winner Spedition GmbH & Co. KG

Brinkhofstraße 41 Tel.: +49 (0) 23 74 / 9 31-106 [www.winner-spedition.de](http://www.winner-spedition.de)  
58642 Iserlohn Fax: +49 (0) 23 74 / 9 31-4106 Email: [info@winner-spedition.de](mailto:info@winner-spedition.de)

**WINNER SPEDITION**

Spezialisierung setzt Zeichen