

# Wettbewerb und Zusammenarbeit im Schienenverkehr aus Sicht eines US-Investors

Allianz pro Schiene • Berlin • June 17, 2015

Bei diversen Gelegenheiten habe ich in den vergangenen Jahren immer wieder dafür plädiert, dass das europäische Eisenbahnsystem sowohl Wettbewerb als auch Zusammenarbeit benötigt, und dass diese Elemente miteinander in Einklang gebracht werden müssen, so wie es in Nordamerika seit der Deregulierung geschehen ist. Ich möchte an dieser Stelle ganz deutlich sagen, dass mir die Unterschiede zwischen Nordamerika und Europa durchaus bewusst sind— aus eigener Erfahrung, denn wir sind immerhin seit 2001 in Europa tätig.

Lassen Sie mich jedoch zunächst ganz kurz zusammenfassen, was in Nordamerika geschehen ist. Der Ausgangspunkt war ein überdimensioniertes, stark reguliertes Netzwerk des Privatsektors, das bis zu einem gewissen Punkt zwar durch die Regulierung zusammengehalten wurde, aber gleichzeitig auch darunter zu leiden hatte. Aufgrund der Entwicklung des Straßengüterverkehrs verlor unsere Branche ihre fast 100 Jahre alte Monopolstellung, weil die rückständigen rechtlichen und politischen Bestimmungen in diesem Punkt versagt hatten. Der Rückgang erfolgte schrittweise, so dass am Ende unweigerlich die Verstaatlichung drohte.

Es traten jedoch beinahe zeitgleich einige bedeutende Ereignisse ein, deren Schockwirkung ausreichte, um einen rechtlichen und politischen Wandel herbeizuführen, mit dem sich die Branche der Regulierung entziehen und ihre Probleme selbst lösen konnte. Zu diesen Ereignissen zählten die Insolvenz der Penn Central, die in der Gründung von Conrail mündete, sowie die Insolvenz und Abwicklung der Rock Island Railroad. Im Gegensatz zu Conrail („Consolidated Rail Corporation“) geschah jedoch im Falle von Rock Island Railroad das Gegenteil einer Zusammenlegung: Es handelte sich um eine Abwicklung, bei der lediglich einige wenige Trassenabschnitte erhalten wurden. Einer davon ist unsere Iowa Interstate Railroad, wo wir 1991 eine Erstinvestition vornahmen und 2004 die vollständige Kontrolle übernommen haben.

Zur Klarstellung: Es handelte sich um eine Reihe bedeutender Ereignisse mit ausreichend großer Schockwirkung, dass sowohl die Behörden als auch die Politiker aus dem Standardmodus des Schlafwandels herausgerissen wurden. Ich behaupte heute, dass wir diesen Punkt in Europa, wo es so wie bisher nicht weiter geht, inzwischen auch erreicht haben. Ich wiederhole jedoch: Der Grund, weshalb es in Nordamerika funktioniert, liegt darin, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Wettbewerb und Zusammenarbeit vorliegt, das im Laufe einer über mehrere Generationen andauernden, deregulierten Tätigkeit entstanden ist.

Ich werde noch im Einzelnen auf die Zusammenarbeit und den Wettbewerb in Europa eingehen. Zunächst möchte ich jedoch auf etwas Wichtiges hinweisen: Auch wenn es sich hierbei um brancheninterne Konzepte handelt, so gibt es größere, externe Herausforderungen, die darauf hindeuten, dass wir dabei sind, die Kontrolle über unsere Marktstellung sowohl im Personen- als auch im Güterverkehr zu verlieren. Da ich hier vor deutschen Zuhörern spreche, werde ich mich auf den Personenverkehr konzentrieren. Es sei jedoch angemerkt, dass ich im Falle französischer Zuhörer über den Güterverkehr sprechen würde.



Henry Posner III

© Allianz Pro Schiene / Stephan Röhl

Die von mir angesprochenen Herausforderungen im Personenverkehr sind sowohl institutioneller als auch technologischer Natur, namentlich: die aufkommende Konkurrenz durch Busunternehmen und Fahrgemeinschaften. Auch wenn manch einer behaupten mag, dass dies auf die Marktöffnung und Deregulierung zurückzuführen sei, fällt mir hingegen auf, dass beides vom Finanzmarkt als technologische Weiterentwicklung betrachtet wird. Warum sage ich das? Nun, wenn man sich einmal die Finanzierungsart von Mitfahrzentralen wie Uber oder Busunternehmen hier in Deutschland anschaut, zeigt sich, dass diese als Technologieunternehmen bezeichnet werden, nicht als Transportunternehmen. Das lässt vermuten, dass tief greifende Einschnitte zum einen vom Markt finanziert und zum anderen vom Markt als enorm wertvoll erachtet werden.

Hier in Deutschland gilt die Konkurrenz durch Busunternehmen als Bedrohung Nummer 1 des Schienenverkehrs, während in Frankreich Mitfahrzentralen diese Rolle einnehmen, die man als Langstrecken-Pendant zu Uber betrachten könnte. Wie also sollte die Branche darauf reagieren?

Ich würde behaupten, dass der Bahnsektor in Europa aus vielerlei Gründen besonders verwundbar und nur mäßig dafür gerüstet ist, diesen Herausforderungen zu begegnen: angefangen bei der Zwangsjacke der europäischen Vorschriften über die Dominanz der im staatlichen Besitz befindlichen Eigentumsanteile der Bahnen bis hin zu einer speziellen europäischen Kultur der Hoffnungslosigkeit. Anstatt jedoch Zeit auf Erklärungen dafür zu verwenden, wie es dazu gekommen ist, werde ich einige konkrete Vorschläge machen und erläutern, welche Rolle wir als kleines Unternehmen spielen wollen.

Zunächst einmal gilt: Wir kommen aus Nordamerika nach Europa, wo wir eine Menge über die technischen Aspekte der Personenbeförderung hinzulernen können. Wir verfügen jedoch über andere wichtige Vorteile, die zumindest in Teilen übertragbar sind, und zwar:

1. Jahrzehntelange Erfahrung als funktionsfähiges, nationales Netzwerk wirtschaftlich unabhängiger Betreiber, die in einem liberalisierten Markt tätig sind. Auch wenn diese im Güterverkehr gewonnen wurde, lassen sich viele der zugrunde liegenden wirtschaftlichen Gegebenheiten und selbst Basialgorithmen wie Einnahmeaufteilung bei Interlining-Buchungen tatsächlich auch auf Personenverkehrsnetze übertragen.
2. Eine Kultur der Zuversicht für unsere Branche, aufbauend auf den Erfahrungen, die wir seit 1980 unter dem Einfluss der Liberalisierung gemacht haben: die Rettung des Eisenbahngüterverkehrs und zugleich das wirtschaftliche Ende der klassischen US-amerikanischen Fluggesellschaften.
3. Vorteile der Vielfalt in einem Business-Netzwerk erkennen: Wir sind davon überzeugt, dass eine breit aufgestellte Branche mit vielfältiger Unternehmensstruktur in Hinblick auf Innovation und zur Vermeidung von Monokulturen gesünder ist.
4. Fehlertoleranz: Ein wesentlicher Unterschied zwischen der europäischen und nordamerikanischen Unternehmenskultur besteht darin, dass es in den USA Fehlschläge als natürliches Nebenprodukt von Innovation akzeptiert werden und nicht ehrenrührig sind.

All das oben Genannte lässt vermuten, dass das, was wir in Europa gerade tun —RegioRail für den Wagenladungsverkehr in Frankreich und HKX als alternativer Betreiber für den Intercity-Personenverkehr in Deutschland, was jeweils die Teilnahme am Interlining-Verkehr mit etablierten und „anderen“ Unternehmen beinhaltet—lediglich einen bescheidenen Beitrag in Richtung einer Lösung für Europa darstellt.

Nachdem ich nun unsere grundsätzliche Logik beim Eintritt in den europäischen Markt erläutert habe, möchte ich den Schwerpunkt auf Deutschland richten und folgenden Anmerkungen machen:

1. Der Wettbewerb in Deutschland entwickelt sich. So werden beispielsweise der Zugang zur Infrastruktur und der Rechtsrahmen von uns insgesamt positiv bewertet (ein „ABER“ folgt später).
2. Allmählich entwickelt sich auf Branchenebene in Deutschland eine Kultur des Miteinanders. Ein besonders positives Beispiel hierfür ist das Wirken der „Allianz pro Schiene“!
3. Gemäß EU-Bestimmungen liegt die Untergrenze der Fahrwegentgelte bei den unmittelbaren Kosten des Zugbetriebs. Die Fahrwegentgelte in Deutschland liegen jedoch deutlich über denen anderer europäischer Länder und wir befürchten, dass sie weiter steigen werden. Oder noch schlimmer: dass sie nicht marktsensibel sind.
4. Die Fahrwegentgelte sind eine Art Steuer auf den Schienenverkehr von bis zu 30 % auf den Umsatz des Zugbetreibers! Diese Steuer namens Trassenpreis ist problematisch, insbesondere für „Open Access“-Personenbeförderungsunternehmen. Das bekannteste Opfer der Trassenpreise ist wohl der InterConnex. Unser Hauptkonkurrent hingegen, der Straßenverkehr, hat kein System, mit dem es die Nutzer der Infrastruktur zur Kasse bittet: weder für Pkw, noch für Busse und nicht für LKW auf 95% des Straßennetzes. Das gemeinsame Interesse des Schienenverkehrs sollte daher darin liegen, die Trassenpreise auf das EU-Mindestniveau zu reduzieren und diese Untergrenze als die unmittelbaren Kosten der Zugfahrt zu definieren.

Lassen Sie mich nun noch spezieller werden und Ausführungen zum HKX machen.

1. HKX war ursprünglich ein reines Wettbewerbsprojekt. Inzwischen hat sich eine neue Strategie als Kombination von Wettbewerb und Zusammenarbeit für den HKX entwickelt – zum Nutzen des deutschen Schienenverkehrs.
2. HKX beruht auf Wettbewerb. In Suchmaschinen für Busanbieter wird HKX als Alternative für den Bus angezeigt und ist in der Regel günstiger als der IC-Zug und schneller als der Bus.
3. HKX beruht jedoch auch auf Zusammenarbeit. HKX hat eigene Tarife und ist gleichzeitig im Tarifsystem der DB integriert: Sämtliche Tickets im DB Regionaltarif gelten auch für HKX, so dass praktisch fast alle für DB-Züge gültigen Tickets auch im HKX Gültigkeit haben.
4. Mit HKX halten wir Fahrgäste weiterhin im Schienenverkehr - zugunsten des gesamten Eisenbahnsektors. Dank unserer Kooperationsstrategie erreicht HKX nun endlich die Gewinnschwelle.

Ich hoffe, dass ich mit der Beschreibung von HKX ein überzeugendes Beispiel dafür liefern konnte, dass HKX - auch wenn es nur ein kleines Unternehmen ist - wichtiger Bestandteil des nationalen Netzwerks ist, der auf Zusammenarbeit basiert.

Kommen wir zu einer weiteren Initiative von uns in Deutschland, in der es eher um Wettbewerb als um Zusammenarbeit geht. Lassen Sie mich jedoch zuerst die Eisenbahnkultur Nordamerikas beschreiben, wo Wettbewerb und Zusammenarbeit nicht nur nebeneinander bestehen, sondern auch gedeihen.

Als Netzgeschäft mit verschiedenen Verkehrsströmen sind im Schienenverkehr in Nordamerika mehrheitlich mindestens 2 Betreiber, in einigen Fällen sogar 5 oder 6 Betreiber tätig. Das bedeutet: Um gegenüber dem

Lkw-Verkehr wettbewerbsfähig zu bleiben, muss die Kette der Betreiber von Anfang bis Ende so strukturiert sein, dass jede Verbindung stark - oder mit anderen Worten rentabel - ist. Seit der Liberalisierung 1980 haben wir inzwischen gelernt, zusammen zu arbeiten.

Bitte bedenken Sie jedoch: In den USA handelt es sich um privatwirtschaftliche Unternehmen innerhalb eines Landes, wo sich aufgrund einheitlich entwickelter Infrastruktur kaum Interoperabilitätsfragen stellen, und wo - mit Ausnahme der Sicherheit - keine nennenswerten staatlichen Auflagen gemacht werden. Das ist in Europa vollkommen anders.

Häufig konkurrieren dieselben Betreiber, die im Interlining-Verkehr zusammenarbeiten, nicht nur im Interlining-Bereich selbst, sondern blockieren in manchen Fällen sogar den Zugverkehr, wo parallele Schienentrassen dieselben Start- und Zielbahnhöfe bedienen. In solchen Fällen herrscht starker Wettbewerb. Allerdings ein fairer Wettbewerb, der durch die Tatsache abgemildert wird, dass man heute zwar noch auf einer parallelen Schienentrasse konkurriert, morgen aber bereits im Wettbewerb gegen den Lkw-Verkehr auf einer Relation zusammenarbeiten muss. Hierin selbst liegt das größte Hindernis z.B. für eine unlautere oder ideologische begründete Preisgestaltung.

Aus diesen Gründen sind wir der Ansicht, dass unsere Präsenz auf dem europäischen Markt, auch wenn sie im Einzelfall eher als Konkurrenz denn als Kooperation empfunden wird, durchaus eine gute Entscheidung ist - gut für den Kunden und langfristig auch gut für die Deutsche Bahn. Ich möchte deshalb unser Projekt vorstellen, dessen Geschichte ähnlich wie der HKX enden könnte, indem sich aus einem reinen Wettbewerbsprojekt neue Kooperationsformen entwickeln - zum Nutzen aller. Ich spreche vom RDC Sylt-Shuttle, dem ehrgeizigen Plan auf dieser einmaligen Eisenbahnlinie im Pkw- und Lkw-Verkehr eine Rolle zu spielen.

Unsere Anmeldungen für Rahmenverträge und Zugtrassen im Jahresfahrplan für den Sylt-Shuttle wurden von der DB als „harte Konkurrenz“ eingestuft. Das ist nachvollziehbar, wenn man die große wirtschaftliche Bedeutung dieser Dienstleistung für die Deutsche Bahn berücksichtigt. Aus unserer Sicht handelt es sich jedoch vor allem um einen Ansatz, die Qualität dieser Leistung und dieser Linie zu verbessern, die seit vielen Jahren sowohl in Hinblick auf Service als auch bei der Infrastruktur vernachlässigt worden ist.

Möglicherweise wird daraus ein Kooperationsmodell, wenn wir zueinander finden und direkt miteinander sprechen anstatt über Dritte oder die Presse. Wir hoffen, dass dies bald der Fall sein wird und wir dann überlegen können, wie wir heute den Touristen und Einwohnern auf Sylt im Schienenverkehr gemeinsam einen besseren Service bieten können! Gerade jenen Kundengruppen, die nur einmal im Jahr Zug fahren, wenn sie mit ihrem Auto den Autozug nutzen, sollten wir den bestmöglichen Service und modernste Infrastruktur bieten - als Aushängeschild für ein modernes Eisenbahnsystem!

In dem Zusammenhang muss ich ein kleines „ABER“ anführen, wenn ich von der Erfolgsgeschichte der Bahnreform in Deutschland mit bemerkenswertem Wettbewerbsniveau und gutem Zugang zur Infrastruktur spreche:

Die Existenz der DB Holding, die sowohl die Infrastruktur als auch die Wettbewerbspolitik der Konzerngruppe kontrolliert, will ich als US-Amerikaner, der selbst eine integrierte Bahn betreibt, nicht grundsätzlich in Frage stellen. Aber: Unter den europäischen Bedingungen wäre es schon besser, wenn sich solche integrierten Konzerne wie die DB klare Governance-Regeln geben, damit die Holding nicht direkt in den Wettbewerb zwischen Eisenbahnbetreibern eingreift. Die DB Holding unterstützt heute die operativen Unternehmen der DB mit ihrem Pressebüro, ihren Mitarbeitern, ihrer Lobbygruppe und ihren Rechtsanwälten.

Eine Holding eines integrierten Eisenbahnunternehmens unter europäischen Bedingungen, die auch durch Beiträge aus den Infrastrukturbereichen der DB finanziert wird, sollte dieses Verhalten mit geeigneten Governance-Regeln vermeiden. Diese Regeln sollte für alle Bereiche und Personen in der DB-Gruppe gelten, die mit der Infrastruktur in Zusammenhang stehen oder in Teilen durch Infrastrukturabgaben mitfinanziert werden.

Lassen Sie mich abschließend noch darauf hinweisen, dass ich mir bei meinen Anmerkungen zur DB durchaus bewusst bin, dass innerhalb eines großen Konzerns ganz ohne Frage zahlreiche unterschiedliche Standpunkte in den Tochterfirmen vertreten werden. Im Großen und Ganzen haben wir ein gutes Verhältnis zur DB und hätten vieles von dem, was wir erreicht haben, ohne die Zusammenarbeit mit DB-Unternehmen nicht erzielt. So sind die kommerzielle Einbindung unserer RegioRail für Einzelwagenverkehre mit der DB in Frankreich und die kommerzielle Einbindung von HKX mit dem C-Tarif in Deutschland hervorragende Beispiele für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Wettbewerb und Zusammenarbeit. Es ist darüber hinaus leicht nachzuvollziehen, dass es sich in großen und komplexen Organisationen bei einem Wandel der Unternehmenskultur und interner Einigkeit um evolutionäre Prozesse handelt, nicht um revolutionäre. Meine kritischen Anmerkungen sind als konstruktive Kritik an einen Freund zu verstehen—einem sehr großen, manchmal übermächtigen Freund zwar, das stimmt. Aber gleichwohl ein Freund!

Abschließend möchte ich Sie dazu einladen, sich einmal anzuschauen, wie RDC in anderen Ländern, insbesondere in den USA, vorgegangen ist. Wir stellen die Interessen der Branche vor unsere eigenen und zwar aus einem einfachen Grund: In einem Netzwerkgeschäft ist die Gesundheit des Netzwerks als Ganzes wichtiger als die Gesundheit der einzelnen Unternehmen. Es wäre jedoch ein Irrtum, dies als ein Zeichen der Schwäche zu werten. Wir arbeiten für das Gemeinwohl und dafür, das Richtige zu tun. Und wir rühmen uns damit, dass wir erkennen, wann wir in die Wettbewerbs-Schlacht ziehen müssen. Auch wenn wir Kompromisse vorziehen, sehen wir, dass ein Kompromiss nicht immer möglich ist und wir sind darauf vorbereitet, entsprechend zu handeln.

Ich hoffe, dass Sie meine Anmerkungen als ein Zusammenspiel aus Engagement, Entschlossenheit und - ja, auch Zuversicht aufnehmen. Ich stehe jetzt gerne für Fragen zur Verfügung und bedanke mich, dass man mir die Gelegenheit gegeben hat, heute hier zu sprechen.

###