

*Maria Leenen, James Sanders*

## **Vossloh setzt auf eine systematische und kontinuierliche Analyse der Entwicklungen des Weltmarkts Bahn – Informations- und Prognosesystem im Aufbau**

In kaum einem Industriezweig ist der Paradigmenwechsel der sich globalisierenden Weltwirtschaft so radikal wie in der Bahnindustrie. Noch vor wenigen Jahren war die Eisenbahn und damit auch die Bahnindustrie nicht zuletzt aufgrund ihrer militärischen Bedeutung strategisches „Kerngeschäft“ jedes Nationalstaates. Erst in den späten 80er Jahren haben die qualitativ und quantitativ gestiegenen Transportansprüche weltweit die Leistungsgrenze der „Behördenbahnen“ aufgezeigt und so zu tiefgreifenden Reformen geführt. Hierzu gehört das EU-Eisenbahnpaket ebenso wie die Privatisierungswelle in Neuseeland oder Südamerika oder die aktuellen Reformen in Russland.

Kernpunkt aller Maßnahmen ist der Rückzug des Staates, die Einführung von Wettbewerbselementen, die Konzentration der Bahnen auf das Kerngeschäft Betrieb und damit ein wachsender Marktes für die Privatwirtschaft.

Die Privatisierung großer Teile des Bahnmarktes führt – mit unterschiedlicher Geschwindigkeit – weltweit auch zu einer Entnationalisierung der Bahn. Wettbewerbsvorteile ebener den Zugang zu vorher geschlossenen Märkten und schaffen neue Möglichkeiten für die Bahnindustrie. Gleichzeitig wächst der Wettbewerb auch auf den vormals heimischen Märkten. Die Unternehmen der Bahnindustrie stehen vor einer grundsätzlichen strategischen Neupositionierung ihrer Geschäftstätigkeit und ihres Produkt- und Dienstleistungsportfolios.

**Die beschriebene Situation bietet große Chancen für diejenigen Unternehmen, die sich rechtzeitig auf diese veränderten Märkte einstellen und attraktive Positionen darin besetzen.**

**Abbildung 2: Neue Märkte durch Liberalisierung**

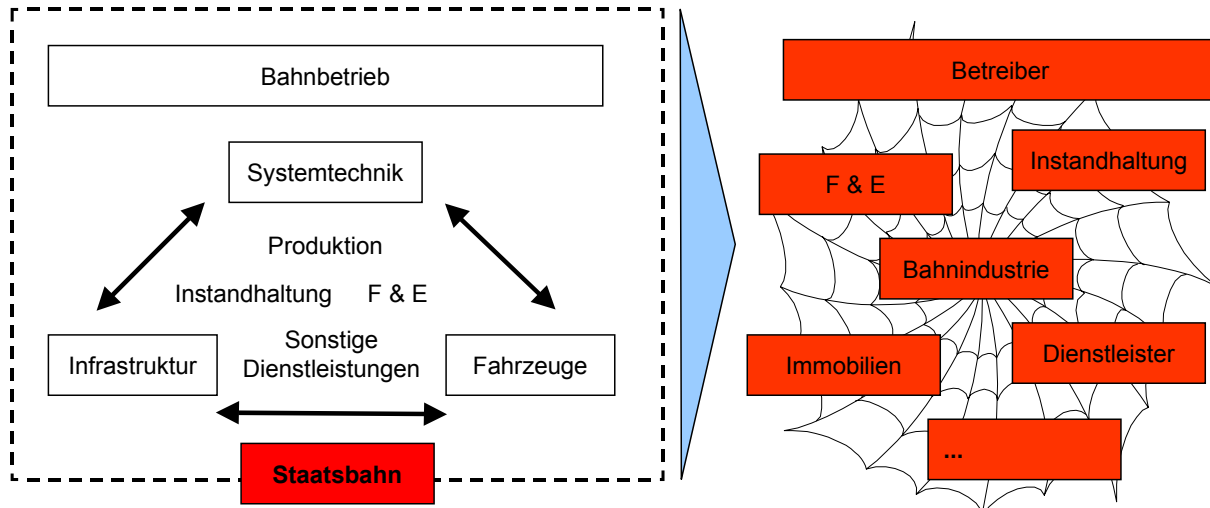


Abbildung: SCI Verkehr

Gute Chancen zur Besetzung solcher attraktiven Spezialmärkte haben gerade die agilen und flexiblen mittelständische Unternehmen mit unternehmerischem Weitblick, da sie – eine solide Kapitalausstattung unterstellt – sehr viel schneller als Großkonzerne Chancen identifizieren und realisieren können.

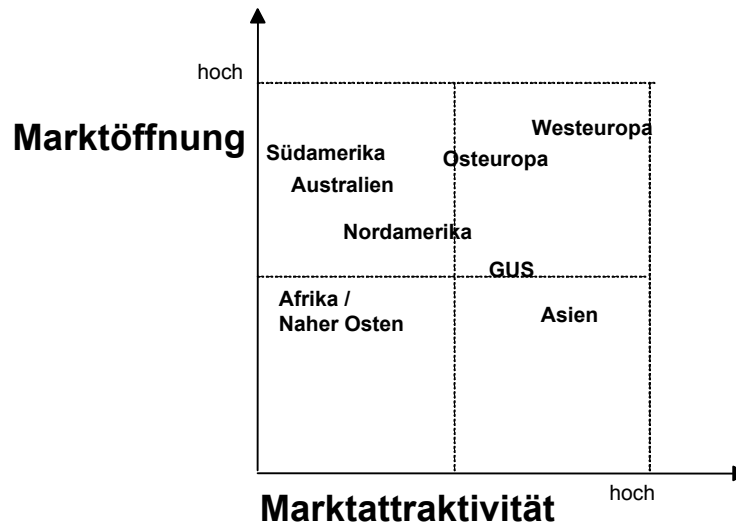
Die Vossloh AG ist ein solches Unternehmen: Sie hat sich mit Erfolg auf Verkehrstechnik-Aktivitäten vornehmlich in wachstumsstarken Spezialmärkten fokussiert. Der rund 4.600 Mitarbeiter zählende Konzern ist weltweit führend bei Schienenbefestigungen und Weichen sowie Europas größter Diesellok-Hersteller. Stadt- und Straßenbahnausrüstungen gehören ebenso in das Produktportfolio des Unternehmens wie Informationstechnologie und Stellwerkstechnik. Die Aktie des Unternehmens, das bis zum Jahr 2005 einen Umsatz von nahezu 2 Milliarden Euro plant, ist an der Frankfurter Börse im 50 Werte zählenden MDAX notiert und zählt zu den erfolgreichsten Wertpapieren der vergangenen Jahre.

### Wachstum erfordert Wissen

Grundsätzlich sind die Chancen aus den sich stark verändernden Bahnmärkten der Welt erkannt und unbestritten - praktisch steht ein Unternehmen wie die Vossloh AG jedoch täglich erneut vor operativen Entscheidungen, auf welche Regionen es sich mit welchen Produkt- oder Leistungsschwerpunkten zu konzentrieren gilt: Soll z.B. der Focus für ein Joint Venture auf Polen, Russland oder eher Korea gelegt werden? Welche Rolle spielen diese Märkte in den kommenden Jahren? Wie viel Eisenbahn-Equipment wird in diesen Ländern in Zukunft beschafft

werden, welche Rolle spielt der local content? Können Nachbarländer von solchen Standorten heraus mit versorgt werden? Inwieweit sind beim Aufbau eines neuen Vertriebsbüros für diesen Markt Kompetenzen im Segment Straßenbahnausrüstungen notwendig oder reicht der Know-How-Schwerpunkt Weichenmarkt aus?

**Abbildung 3: Marktöffnung und Marktattraktivität**



Quelle: SCI Verkehr GmbH

Die Entscheidungen werden bislang entweder auf Basis der guten Marktkenntnisse im eigenen Segment sowie den Produktions- und Vertriebserfahrungen auf den bekannten Märkten getroffen. Ausschlaggebend für den Erfolg z.B. der Vossloh AG bei Umsatz und Entwicklung war und ist das eigene fachliche Know-how in dem Spezialmarkt Bahntechnik. Dieses umfasst das Produkt know-how und das Wissen um die Wünsche und Ansprüche der eigenen Kunden. Darüber hinaus werden von in erster Linie den großen Playern z.T. umfangreiche Marktstudien für ihren jeweiligen Business-Case beauftragt, die jedoch immer nur einen punktuellen Überblick über einen individuell definierten Markt geben können. Bei neuen Fragestellungen werden wieder neue Studien notwendig, denn es fehlt eine einheitliche Grundlage, d.h. die Kompatibilität von Methode und Daten, von Produktdefinitionen sowie zeitlicher wie regionaler Dimensionierung, um belastbare Volumina und realisierbare Marktanteile ermitteln zu können.

In dem Weltmarkt Bahntechnik stoßen die bisher bekannten Instrumentarien der Marktbeobachtung und -analyse jedoch an ihre Grenzen. Anders als in anderen Branchen existieren in der Bahnindustrie bisher keine hinreichenden systematischen Erhebungen, die das weltweite Marktgeschehen abbilden und insbesondere auch auf die Zukunft hin prognostizieren. Existierende Untersuchungen stützen sich vor allem auf das Informationsmaterial öffentlich

zugänglicher Quellen wie der UIC, der Weltbank oder von privaten Anbietern. Diese Daten sind jedoch – wenngleich individuell methodisch seriös erhoben – nach wie vor geprägt von den überholten Strukturen eines staatlich dominierten Eisenbahnverkehrs sowie je Aufgabenstellung eng definierter Abgrenzung.

Die Entscheidungsinterwalle in diesem sich ständig verändernden Markt werden jedoch ständig kürzer und vielschichtiger. Alternative Szenarien müssen für die jeweilige Fragestellung schnell und aussagekräftig entwickelbar sein und dazu auf solides Informations- und Datenmaterial zurückgreifen können. Es reicht dabei eben nicht aus, nur die bekannten (eigenen) Märkte von heute im Auge zu haben, um Chancen und Potenziale umfänglich erschließen zu können.

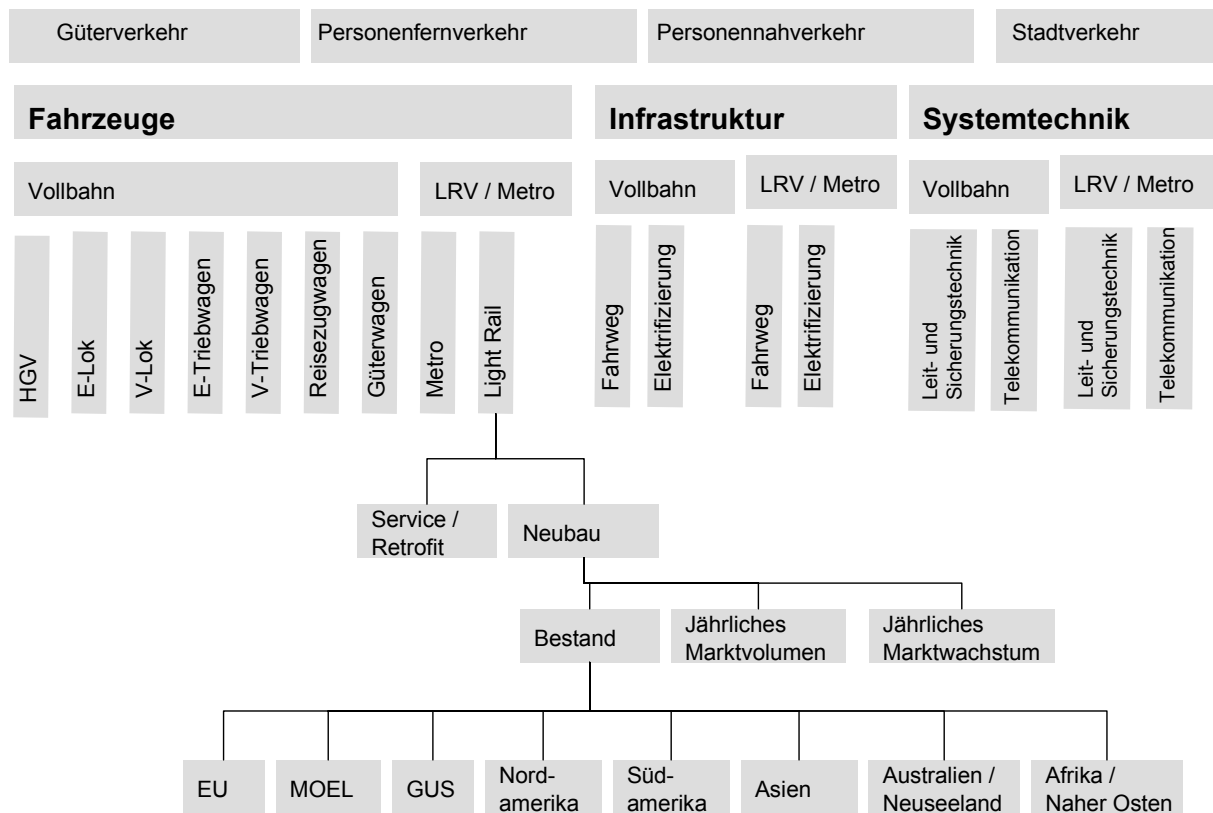
Dies gelingt nur mit einer systematischen, kontinuierlichen und vergleichenden Beobachtung der Bahnmärkte zur Unterfütterung unternehmerischer Entscheidungen.

Aus diesem Grund hat sich die Vossloh AG entschlossen, eine strukturierte und regelmäßige Analyse des weltweiten Marktes der Bahnindustrie zusammen mit einem externen Dienstleister in Angriff zu nehmen. Als Partner für dieses Vorhaben wurde die SCI Verkehr GmbH mit Sitz in Hamburg ausgewählt. Das Unternehmen hat sich seit Jahren als unabhängiger Fachberater der Bahnindustrie etabliert und unterhält ein umfassendes internationales Netzwerk.

Im Rahmen einer detaillierten Untersuchung wurde im April 2003 begonnen, eine tragfähige und insbesondere eine prognoseorientierte Datenbank zu konzipieren, in die in Zusammenarbeit mit Experten unterschiedlicher Länder die wesentlichen Kenndaten des Bahntechnikmarktes nach einem einheitlichen Raster erhoben und analysiert.

Die Informationen werden von der Vossloh AG sowohl zur Steuerung des operativen Geschäftes z. B. im Vertriebsbereich verwendet wie auch zur Überprüfung der eigenen strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

**Abbildung 4: Grundstruktur der Vossloh-Datenbank**

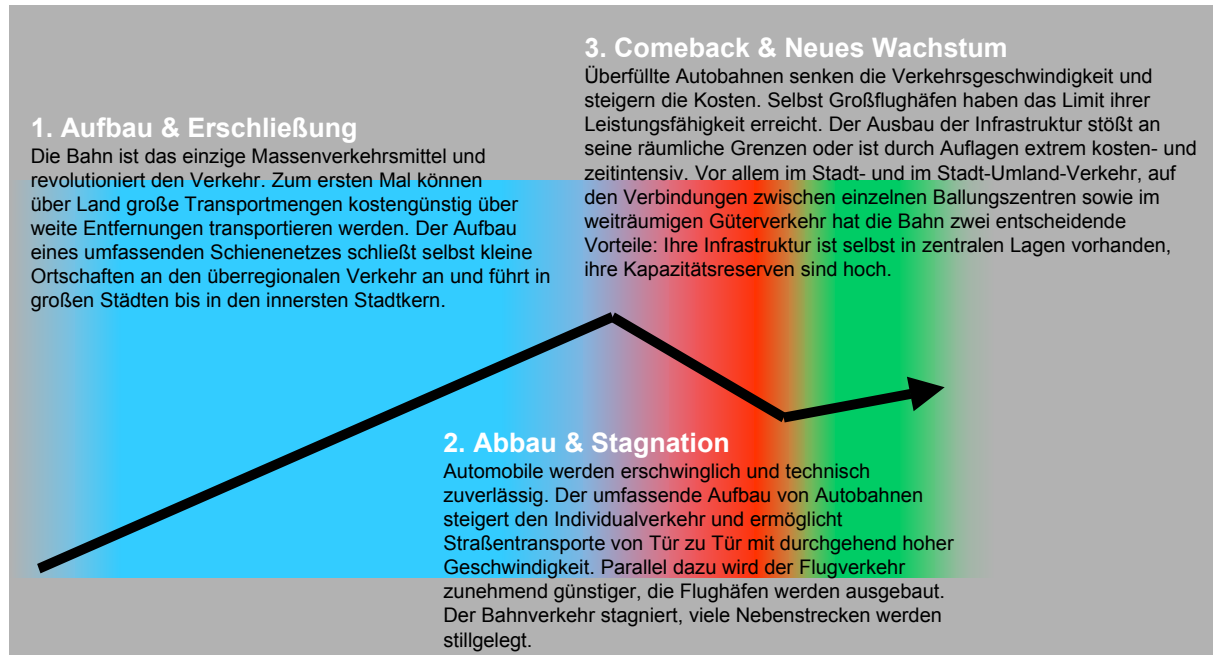


Quelle: SCI Verkehr GmbH

Ausgehend von länderscharfen Bestandsdaten in den jeweiligen Produktsegmenten erfolgt eine Bewertung der politischen, demographischen, ökonomischen sowie verkehrspolitischen Rahmenbedingungen für die Entwicklung der jeweiligen Segmente.

Die Bahnsysteme entwickeln sich in den Volkswirtschaften typischerweise in drei Stufen, wie sie in Abbildung 5 skizziert werden. Jede Nation weltweit kann einer dieser drei Stufen zugeordnet werden.

**Abb. 5: Entwicklung der Bahnsysteme**



Quelle: SCI Verkehr

## Aufbau und Erschließung

Die Entwicklung des Eisenbahnsystems ist eine vordringliche politische Aufgabe zur Erschließung der Wirtschaftsräume (Aufbauphase). Es werden hier die – noch meist knappen - öffentlichen Mittel vordringlich in den Aufbau der Infrastruktur investiert. Das Rollmaterial wird zu einem beträchtlichen Anteil aus anderen Ländern altbrauchbar oder in einfacher Bauweise beschafft. Dies gilt auch für den Wiederaufbau in ehemaligen Kriegs- oder Krisengebieten, wo internationale Einrichtungen wie die Weltbank oder die EBRD maßgeblich an der Finanzierung beteiligt sind. Es boomt folglich der Absatz von zuverlässigen Infrastrukturprodukten wie z.B. den Schienenbefestigungssystemen oder Weichen der Vossloh AG. Streckenweise kommen auch Generalunternehmer für kompletten Streckenausbau zum Zuge, sie müssen allerdings einen hohen Anteil lokaler Fertigung – z.B. im Gleis- und Hochbau - sicherstellen.

## Abbau und Stagnation

Diese Phase ist geprägt von einem politischen Paradigmenwechsels zugunsten der Straße und des Pkws als Zeichen des individuellen und gesellschaftlichen Wohlstands. Für das Bahnsystem ist dies allerdings eine Stagnationsphase, geprägt von Deinvestitionen, dem Rückbau von Infrastruktur und der Reduktion von Fahrzeugflotten.

Länder, die sich in einer solchen Phase befinden, bieten auf dem Bahnsektor kaum attraktive Importchancen, von speziellen Einzelprodukten abgesehen. Allerdings rückt auch die Bedeutung der regionalen Fertiger in den Hintergrund. Local Content schwindet zugunsten kostengünstiger Lösungen. Die Bahnen restrukturieren sich häufig in dieser Situation aufgrund der Sparzwänge

und richten sich marktwirtschaftlicher aus. Um Kosten zu sparen und Cash Flow zu generieren, werden Unternehmensteile veräußert. Dies kann z.B. den Bahnbau betreffen, die Fahrzeuginstandhaltung oder die Vorhaltung der Fahrzeugflotte.

### **Neues Wachstum**

In dieser Phase starten Verkehrspolitik und die Bahnen wieder durch, da die Grenzen einer automobilen Welt – gerade in den Städten und Ballungsräumen – offensichtlich werden. Es wird jetzt in technisch anspruchsvolle und für den Fahrgast attraktive Systeme investiert, um ihn trotz Pkw als Umsteiger für das öffentliche Verkehrssystem zu gewinnen. Dies betrifft den Hochgeschwindigkeitsverkehr ebenso wie neue Regional- oder Stadtbahnlinien. Investiert wird in neue, moderne und voll ausgestattete Fahrzeuge und Strecken. Der Fahrgast und seine Wünsche nach Komfort, Information, Sicherheit und Schnelligkeit prägt die Beschaffungen. Gleichzeitig sind die Betriebe effizienter und weniger personalintensiv aufgestellt. Fahrgastinformationssysteme, ortsbedienbare Weichen oder Klimaanlage sind Attribute einer gesteigerten Qualität und Effizienz des Bahnverkehrs, in die mit Macht investiert wird.

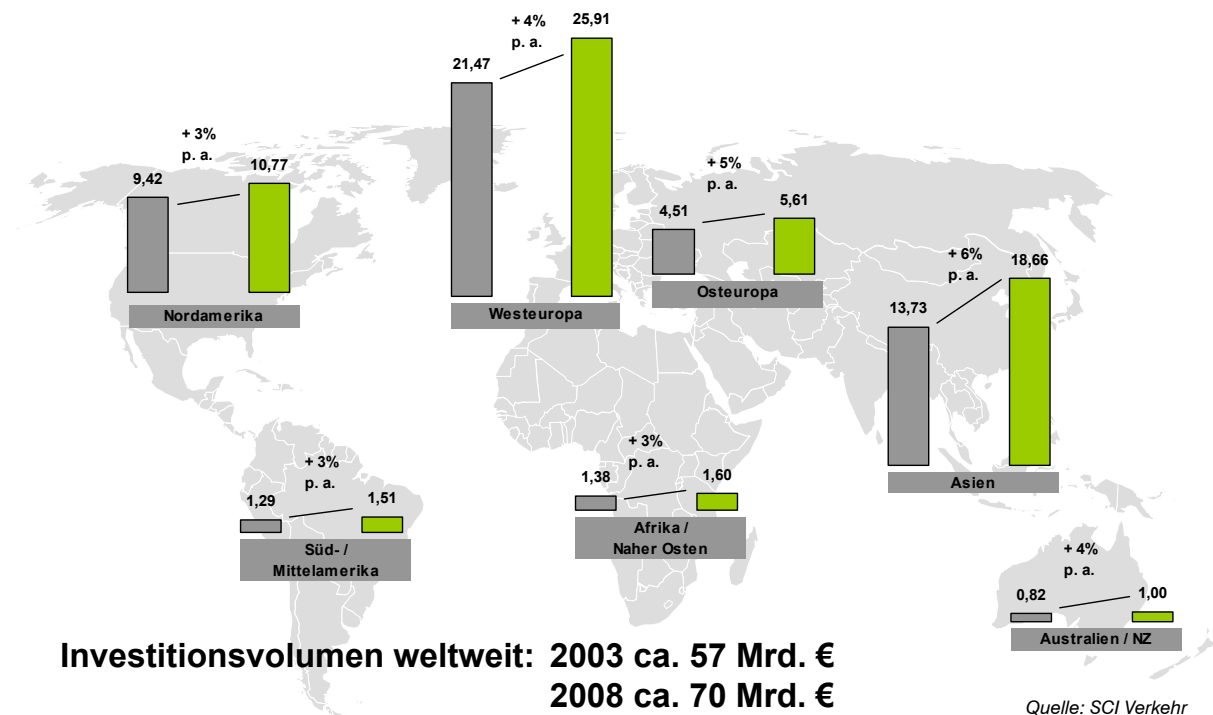
In der Vossloh Studie „Weltmarkt Bahn“ werden die Länder nach diesen Phasen unterteilt. Innerhalb der Phasen werden die wirtschaftlichen wie politischen Rahmenbedingungen analysiert und bewertet, um anhand verfügbarer Mittel und beabsichtigter Investitionen belastbare Aussagen über die zukünftige Nachfrage über die aktuellen Vertriebsvorhaben hinaus zu bekommen. Es werden damit alle Projekt- bzw. Investitionsankündigungen auf den Bahnmärkten erfasst, in ihrem Volumen und ihrer Wahrscheinlichkeit bewertet und systematisch gepflegt. Auf diese Weise kann Vossloh rechtzeitig auf Veränderungen reagieren und erkennt Trends, aber auch die Werthaltigkeit von verkehrspolitischen Absichtserklärungen deutlich früher.

### **Wachsendes Wissen**

Der Aufbau einer so anspruchsvollen systematischen Datenbank erfordert Zeit und intensive Betreuung. Wöchentlich werden neue Informationen aus der Fach- und Tagespresse der wichtigsten Märkte fachlich ausgewertet und in die SCI RailData eingepflegt. Dazu baut SCI Verkehr und Vossloh derzeit ein weltweites Netz an nationalen Partnern auf, die diese Informationen erheben und in das System einspeisen. Für besonders wichtige Märkte werden Einzelanalysen erhoben, die bei Vossloh allerdings – anderes als üblicherweise bei Marktstudien – auf Basis der oben erläuterten systematischen Strukturierung nach einem festgelegten Verfahren erhoben werden, um die unterschiedlichen Ergebnisse kompatibel zueinander zu gestalten.

Im ersten Ergebnis der Analyse wird ein Weltmarktvolumen von mehr rund 67 Mrd. € pro Jahr identifiziert. Es wird erwartet, dass die Investitionen in das Bahnsystem bis 2008 auf knapp 70 Mrd. € anwachsen wird. Besonders dynamisches Wachstum wird in Osteuropa erwartet, allerdings ausgehend von einem deutlich niedrigen Gesamtniveau als Westeuropa.

Abbildung 6: Weltweites Wachstum Bahnmarkt



Quelle: SCI Verkehr GmbH