

Strategische Untersuchungen zur Markterweiterung des AIRail Services am Flughafen Frankfurt

Kurzfassung der Vertieferarbeit von Harald Schmitt

Zentrale Fragestellung dieser strategischen Untersuchung zur Markterweiterung des AIRail Services war, an welchen Bahnhöfen mit welchen Airlines und mit welchem Geschäfts- bzw. Betreibermodell der AIRail Service am besten angeboten werden kann.

Nach der Einführung des Lesers in den "State of the art" folgt eine Betrachtung von notwendigen Rahmenbedingungen, um das Produkt wirtschaftlich und logistisch erfolgreich anzubieten. Während die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wegen Datenmangels aus Gründen der Vertraulichkeit nur konzeptionell bearbeitet werden konnte, lassen sich die logistischen Rahmenbedingungen auf folgende Anforderungen verdichten.

Benötigt wird:

- abschließbare Container-Gepäckabteile in den entsprechenden Zügen.
- Platz für einen Check-In Schalter am Bahnhof.
- Bahnhöfe, mit direkter Verbindung von und nach Frankfurt Fernbahnhof und möglichst mit einen treppenlosen Zugang zu den Bahnsteigen.

Es wurden 23 Bahnhöfe, die

- in der Regel weniger als 300 Bahnkilometer vom Frankfurter Flughafen entfernt liegen,
- ein nennenswertes Aufkommen haben und
- über eine Direktverbindung zum Flughafen verfügen.

An diesen vorausgewählten Bahnhöfe wurde eine geographisch orientierte Marktanalyse zur weiteren Differenzierung durchgeführt. Darin wurde das Aufkommen und der Modal-Split 2000 sowie prognostische Aufkommen und Aufkommenswirkungen des AIRail Services 2015 regionalisiert ermittelt. Die Aufkommenswirkungen wurden dabei unter zwei unterschiedlich weitreichenden Ausbauzuständen betrachtet. Beim ersten Ausbauzustand verfügen die Bahnhöfe Stuttgart, Köln, Düsseldorf und Nürnberg über einen AIRail Service (MoU-Ausbauzustand), beim weiterreichenden Ausbau wird der AIRail Service an 44 Bahnhöfen angeboten. Die Bahnhöfe wurden vier Korridoren zugeordnet (Ruhrgebiet: Koblenz, Bonn, Köln, Düsseldorf etc. / Süd: Mannheim, Stuttgart+Rheinschiene mit Karlsruhe, Freiburg, Basel etc. / Hannover: Fulda, Kassel, Göttingen und Hannover / Nürnberg: Würzburg und Nürnberg).

Wichtigste Erkenntnisse sind:

- Der Südkorridor war am Aufkommen 2000 gemessen am stärksten, gefolgt vom Ruhrgebiet. Etwa halb so groß sind die Aufkommen im Korridor Hannover und Nürnberg.
- Das Bahnaufkommen in den betrachteten Korridoren zum Flughafen werden etwa so schnell wie der Luftverkehr wachsen, sich also bis 2015 rund verfünffachen und
- die Aufkommenswirkungen weiterer (über MoU hinausgehende) AIRail-Standorte im Ruhrgebiet sind relativ gering.

Die sich anschließende Kundenanalyse brachte die folgenden wesentlichen Ergebnisse:

- Die Lufthansa hat einen im Vergleich zum Marktanteil am Flughafen geringen Bahnfeederanteil von "nur" ~ 25% (~ 60%)
- Weitere 10 % Marktanteil im Bahnfeederanteil besitzen jeweils die Gruppen der restlichen Star-Allianz Airlines, die One-World und die Ferienflieger. Einzelne Airlines neben der Lufthansa spielen kaum eine Rolle.
- Die Marktanteile der Airlines differieren nur im Südkorridor markant. Hier sind die Ferienflieger überdurchschnittlich stark vertreten.

Anschließend wurde noch die Raumstruktur (Die Bedeutung der Bahnhöfe für die Region) und die Verbindungsqualität (Frequenz und Geschwindigkeit) der Bahnhöfe untersucht, um eine umfassende Bewertung der potenziellen Bahnhofsstandorte durchzuführen. Folgende Hierarchie entsteht, wenn man die 13 bestbewerteten Bahnhöfe drei Attraktivitätsstufen zuordnet:

| Kategorie: | Bahnhöfe: |
|-------------------|--|
| TOP-Bahnhöfe | Köln, Stuttgart und Nürnberg |
| Gute Bahnhöfe | Düsseldorf, Freiburg, Basel, Bonn/Siegburg, Hannover |
| Grenzfälle | Karlsruhe, Essen, Würzburg, Kassel und Göttingen |

Leider ergeben sich für die TOP-Bahnhöfe Köln, Stuttgart und Nürnberg Einschränkungen, die in der bisher durchgeführten Bewertung keine Berücksichtigung finden konnten:

- Köln und Stuttgart sind MoU-Bahnhöfe, bei denen aufgrund der exklusiven Vertragslage zwischen Lufthansa und der DB eine Angebotsausweitung auf andere Airlines nur mit Zustimmung der Lufthansa oder mit zusätzlichen Gepäckabteilen möglich sein wird.
- Die Bedienung der Relation Nürnberg - Frankfurt Flughafen mit (umgebauten) ICE Zügen ist bei der derzeitigen Netzplanung 2003 der DB schlecht. Hier ist abzuwarten, welche Möglichkeiten sich durch die Netzplanung 2005 ergeben.

Bezogen auf Korridore ergibt sich die Reihenfolge: Ruhrgebiet, Süd, Nürnberg, Hannover. Betrachtet man einen Ausbau über MoU hinaus, liegt der Südkorridor an erster Stelle.

Im nächsten Abschnitt werden die technologischen Rahmenbedingungen betrachtet. Insbesondere den im Hintergrund laufenden elektronischen Daten-verarbeitungssystemen wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet, da diese wesentliche Kompetenzfaktoren der Beteiligten darstellen und unabdingbar für das Funktionieren des logistischen Prozesses sind. Sie bilden zum einen die Grenzen des Machbaren, zum anderen bieten sie durch die Automatisierungs- und Vernetzungsmöglichkeiten hohe Synergiepotenziale. Die Entwicklung neuer Check-In-Systemen läuft am Frankfurter Flughafen auf Hochtouren und der AIRail Service ist in diesem Kontext eher ein kleiner "market-pull" Faktor. In diesem Sinn kann der AIRail Service, für den die Flexibilisierung (Standort- und Airlineunabhängigkeit) essentiell ist, an technischen Marktentwicklungen emanzipieren. Aber aufgrund der Tatsache, dass sich Systemkompetenzen ein Unternehmen nur schwer aneignen kann, bilden sie auch hohe strategische Markteintrittsbarrieren.

Darauf aufbauend ist eine Kompetenzmatrix angelegt worden, um abzuschätzen, mit welchem Aufwand es den verschiedenen Beteiligten möglich wäre, sich die Kompetenz bestimmter Aufgaben anzueignen. Daraus ergaben sich mögliche Betreibermodelle mit unterschiedlich hohen Realisierungsaufwand, aber auch unterschiedlichen strategischen Vorteilen. Insbesondere das Joint venture Modell bietet sich an, weil hier die verschiedenen Partner ihre Kompetenzen einbringen und die Risiken gemeinschaftlich tragen können.

Die in diesen Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse münden in folgende Empfehlung:

Wenn sich Lufthansa zu einer Kooperation (am besten in dem beschriebenen Joint venture) mit anderen Airlines bereit finden sollte, sollte dies zuerst im Rhein-Ruhrgebiet realisiert werden. Tut sie dies aus unternehmensstrategischen Gründen nicht, sollte der Südkorridor (ohne Stuttgart) in Betracht gezogen werden, weil dieser der zweit stärkste im Aufkommen ist und weil dort die umgebauten ICE 1 Züge ab 2003 verkehren. Die weitere geographisch sinnvolle Erweiterung ist der Korridor Hannover als Verlängerung des Südkorridors (gleiche Züge!). Insbesondere Hannover könnte hier interessant sein. Dies hängt aber auch von den strategischen Interessen der Airlines ab. Nürnberg ist zwar vom Aufkommen her ebenfalls eine sehr interessante Alternative, hat aber einen ungünstigen Linienanschluß.

Wenn eine Markterweiterung dieses Produktes auf dem Südkorridor und gegebenenfalls auch auf dem Korridor Hannover durchgeführt werden soll, scheint eine zügige Projektierung dringend geboten. Wenn die Bahn ihre ICE 1 Züge zum Fahrplanwechsel 2003 erst einmal wieder zurück gebaut hat, wird sie in absehbarer Zeit kaum bereit sein, die Gepäckabteile wieder einzubauen.

Um diese Chance nicht verstreichen zu lassen, empfiehlt sich die Gründung eines Projektteams aus Vertretern der Bahn, des Flughafens und der BARIG (mit oder ohne Lufthansa), das einen Business Plan für ein Joint venture erstellt. Bei der Business Planung sind die Produktvarianten der ZIV-Studie miteinzubeziehen. Sollte sich hier bis Anfang Sommer 2002 eine positive Wirtschaftlichkeit mit dem Planungshorizont 2010 abzeichnen, sollten die ICE 1 Züge nicht zurückgebaut werden und die Realisierung des Projekts durch das nun zu gründende Joint venture könnte beginnen.