



# Strategie- und Geschäftsmodellinnovationen im europäischen Nachtreisezugverkehr

Forschungslücke, Methodik & erste Ergebnisse



# Die Verkehrswissenschaften haben den Nachtzugverkehr bisher kaum betrachtet



2

## Anlass/Beweggrund für diese Forschungsarbeit

**Nachfrage nach Nachtreisezugleistungen vorhanden**  
(theoretisches Gesamtpotenzial: >10 Mio. Reisen/Jahr)

Nächtliches Reisen mit **signifikanten Vorteilen** gegenüber Beförderung zu Tageszeiten (z.B. zeitbezogener Nutzen)

Bisherige Anbieter verfügen über **keine nachhaltigen Lösungen** und **stellen Nachtzugverkehre sukzessive ein**

**Mangel an theoretisch-wissenschaftlichen Untersuchungen**  
(Forschungslücke)

Anwendung des **Geschäftsmodellkonzeptes** auf den Nachtzugverkehr ist ein **erfolgversprechender Forschungsansatz**

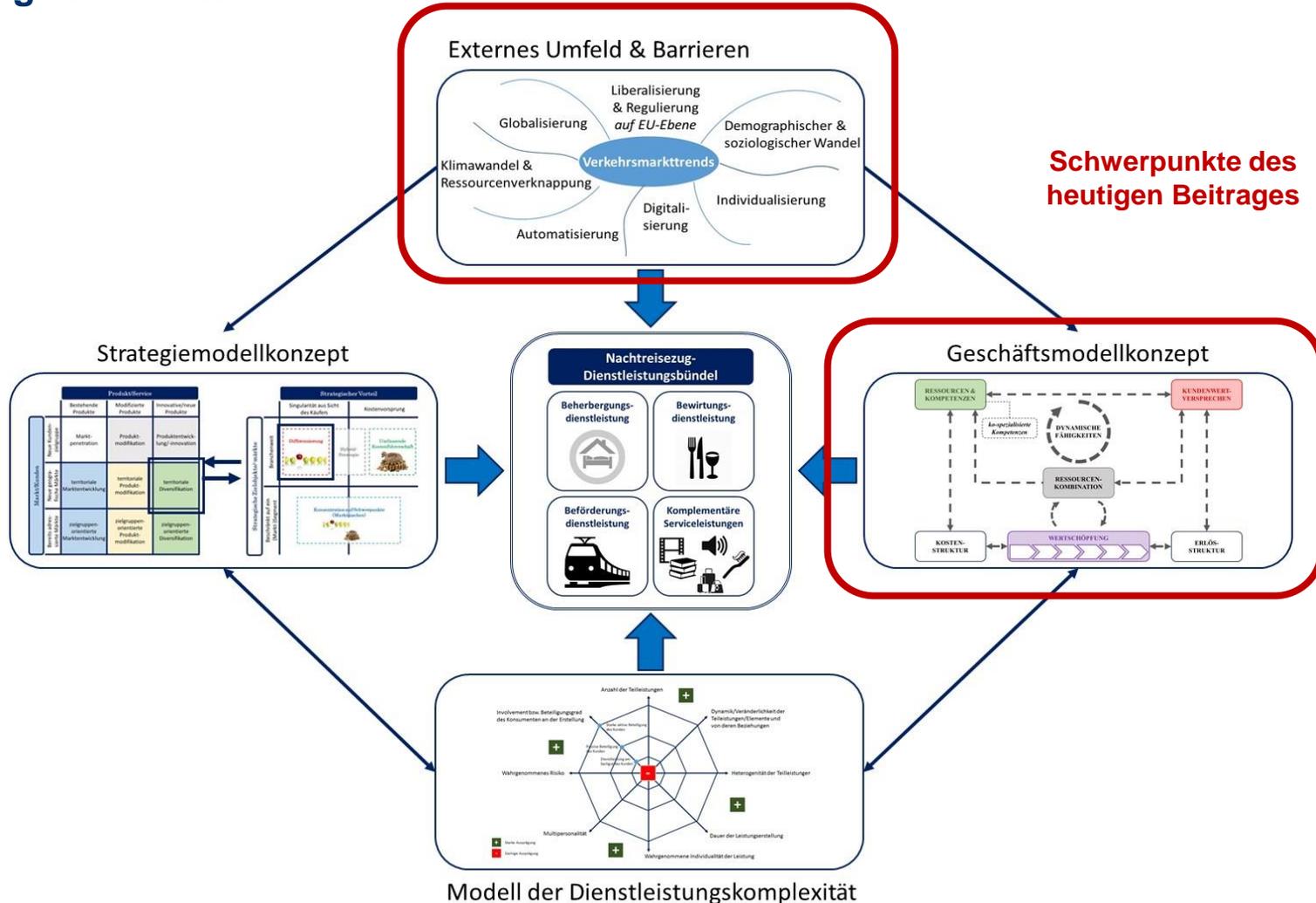
**Eigene Forschungsarbeit seit 10/2015**

# Ganzheitliche Methodik liefert tragfähige Strategie- und Geschäftsmodelllösungen für den Nahreisezug



3

## Forschungsmethodik



# Auf Grundlage erster, vorgelagerter Analysen wurden Forschungsfragen/-hypothesen formuliert



4

## Forschungsfragen (mit Bezug zum Schwerpunkt des Beitrages)

- 1 Welche Strategie- und Geschäftsmodelle sind im europäischen Nachtreisezugverkehr unter aktuellen Marktbedingungen wirtschaftlich und nachhaltig realisierbar?**

Zu untersuchende Hypothesen (Auswahl):

- Der Nachtreisezugverkehr ist **primär eine Dienstleistung für private und touristische Nutzergruppen** (Urlaubsreisen, Reisen aus privatem Anlass). Geschäftsreisende (Business Traveller) sind im Gegensatz dazu keine adäquate Zielkundengruppe.
- Der Nachtreisezugverkehr besitzt – aufgrund seiner systembezogenen Merkmale und der Bedingungen des externen Umfeldes – auf **Entfernungen zwischen 1.200 - 1.800 km** Wettbewerbsvorteile und ist wirtschaftlich realisierbar. Ober- und unterhalb dieses Entfernungsrasters überwiegen systembezogene Nachteile.

- 2 Wie und in welchem Umfang müssten die derzeitigen Rahmenbedingungen verändert werden, um ein attraktives Umfeld für den Nachtreisezugverkehr in Europa zu schaffen?**

Untersuchte Hypothese:

- Die notwendigen **Rechtsgrundlagen** für einen nachhaltigen, transeuropäischen Nachtreisezugverkehr **wurden in den vergangenen Jahren geschaffen**. Es existieren jedoch zahlreiche Barrieren, welche teilweise schwer und nur mit großem Aufwand überwunden werden können.

# Die Liberalisierung des grenzüberschreitenden SPFV (inkl. Kobotage) erfolgte vor über sechs Jahren ...



5

## Aktuelle Entwicklung

Mit Inkrafttreten der **Richtlinie 2007/58/EG** des Europäischen Parlaments und des Rates der Europäischen Union zum 23. Oktober 2007 wurde die **Grundlage für den eigenständigen grenzüberschreitenden SPV/Nachtreisezugverkehr** geschaffen!

### Auszug Richtlinie 2007/58/EG

„(3a) Die Eisenbahnunternehmen, die unter Artikel 2 fallen, erhalten spätestens ab dem 1. Januar 2010 das Recht auf Zugang zur Infrastruktur in allen Mitgliedstaaten, um grenzüberschreitende Personenverkehrsdienste zu erbringen. Bei der Durchführung eines grenzüberschreitenden Personenverkehrsdienstes haben die Eisenbahnunternehmen das Recht, Fahrgäste an beliebigen Bahnhöfen auf der grenzüberschreitenden Strecke aufzunehmen und an einem anderen abzusetzen, auch an Bahnhöfen in demselben Mitgliedstaat.

Rechte auf  
Personenbeför-  
derung im grenz-  
überschreitenden  
Verkehr

Kobotage-  
Recht

# ... aber das internationale Nachtzugangebot wurde gerade in den zurückliegenden Jahren stark reduziert



6

## Aktuelle Entwicklung

BZ BERNER ZEITUNG

### Der Nachtzug nach Barcelona wird eingestellt



Ende Jahr fährt der letzte Nachtzug von Zürich nach Spanien. S

Von Peter Aeschlimann.

#### Nachtzügen nach Italien droht das Aus

Twittern

München - Chaos bei den Nachtzügen nach Italien: Die Behörden in Rom halten die Türen der alten Wagen für unsicher und wollen keine Nachtzüge der Deutschen Bahn mehr über die Grenze lassen.

#### Sprachreise England

carl-dulberg-sprachreisen.de  
Richtig Englisch lernen für Schüler ihr individuelles Angebot hier!

Google-Anzeigen



Alte Nachtzug-Wagen: Wenn die Behörden in Rom nicht einleken, müssen die Züge umgerüstet werden, bevor sie wieder nach Italien dürfen.

Die Bahn hat den Ticketverkauf vorerst gestoppt. Ab 1. Januar könnte Schluss sein mit den traditionsreichen Verbindungen ab München.

So lange sind die rosigen Zeiten der Nachtzüge noch gar nicht hier: Im Internet ist eine Liste vom Sommer 1991 zu finden mit Abfahrtszeiten am Münchner Hauptbahnhof. Eher ganz als halb Europa war über Nacht direkt per Zug erreichbar. 18.07 Uhr Istanbul, 18.24 Uhr Warschau, 19.29 Uhr Athen, 19.31 Uhr Kopenhagen, so ging das bis nach Mitternacht. Kein Vergleich zu heute. Billigflieger und immer schnellere Tagverbindungen haben die Nachtreise unattraktiv gemacht. Die Folge, klagen Kritiker, waren ausbleibende Investitionen in die Züge.

#### Nachtzug: Kopenhagen wird gestrichen

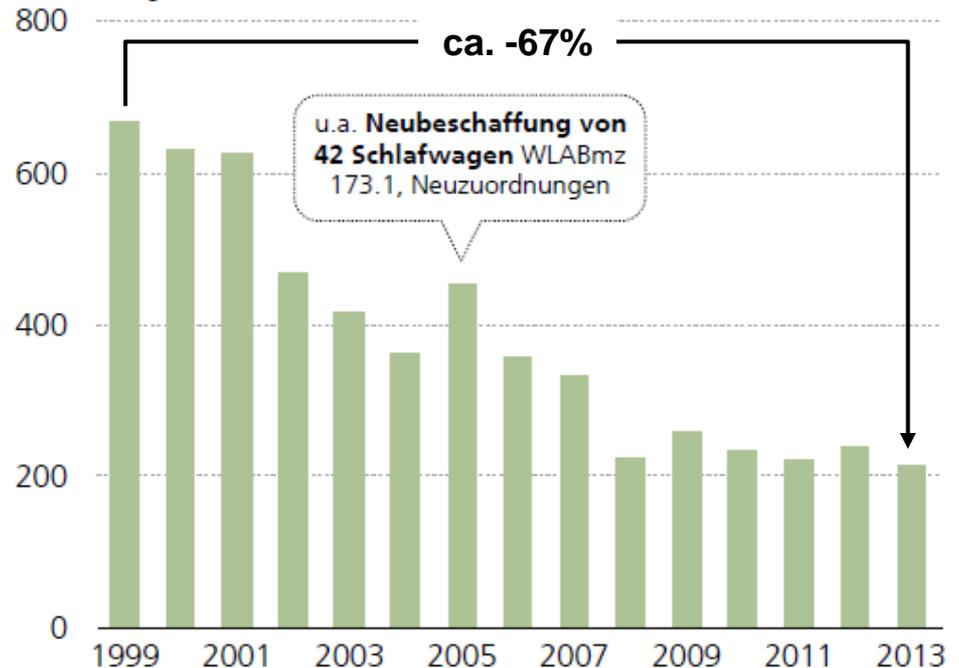
**DB Fernverkehr** Zum Fahrplanwechsel stellt die Deutsche Bahn den Nachtzug nach und von Kopenhagen ein. Wie die dänische DSB meldet, sei die Auslastung zu gering. Zudem seien für den Sommer 2015, der Hauptreisezeit, umfangreiche Bauarbeiten auf Fünen angesetzt. Nach und von Kopenhagen bestehen Fahrmöglichkeiten von/nach Amsterdam, Basel und Prag. Laut dem Bundestagsabgeordneten Matthias Gastel (Grüne) habe der Bundesrechnungshof die DB AG aufgefordert, das Nachtzugangebot auf eine „wirtschaftliche Grundlage“ zu stellen – oder es aufgrund seiner „erdrückend hohen Kosten“ zu liquidieren. Dies habe der Konzern ihm so mitgeteilt, sagte Gastel.

Auch im nationalen Fernzugnetz verschwindet ein weiterer Zuglauf. Mit dem ICE 2284/2285 Karlsruhe – Speyer – Worms – Frankfurt verlieren weitere Städte ihren Fernverkehrshalt. Laut DB würden den Zug nur rund 100 Reisende täglich nutzen, das Doppelte sei mindestens notwendig.

RB 30.6.14 [cm]

... dies ist auch an den Bestandszahlen für das rollende Material deutlich erkennbar

Anzahl Wagen



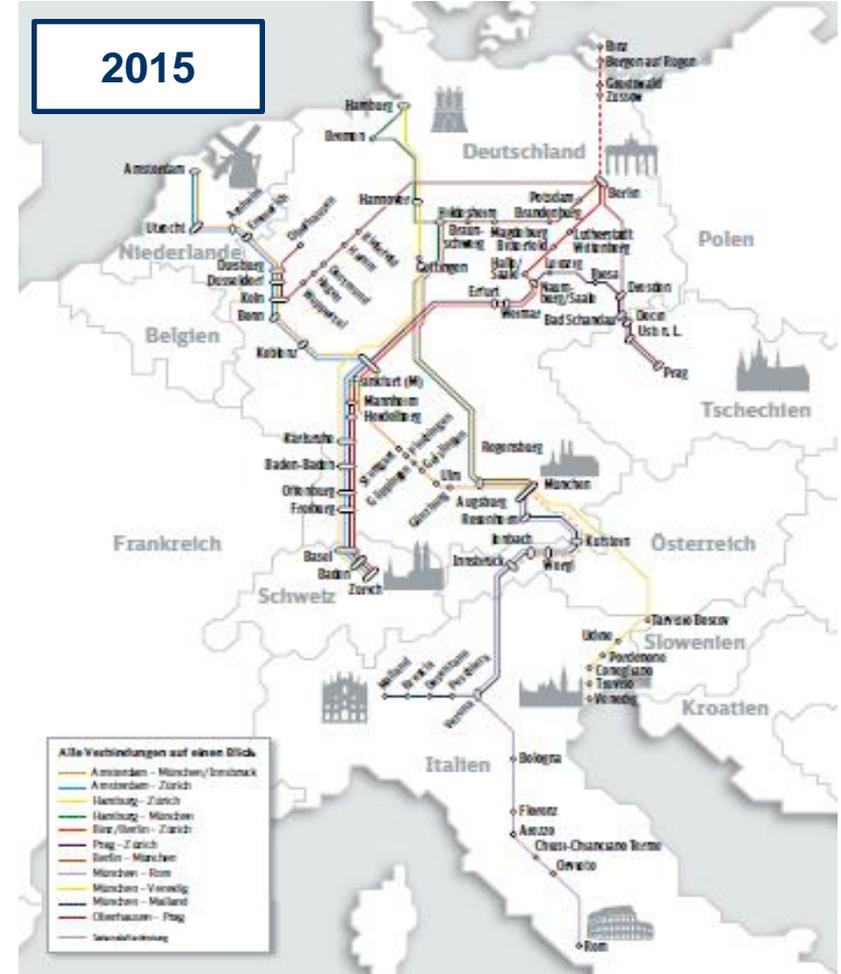
Quelle: PROBST & CONSORTEN MARKETING – BERATUNG auf Basis DB AG, Daten & Fakten 2000 bis 2013

# Starke Ausdünnung des transeuropäischen Nachtzugangebotes



7

## Vergleich Nachtzugnetz 2014 vs. 2015



Quelle: PROBST & CONSORTEN MARKETING – BERATUNG auf DB AG, Netz CityNightLine Fahrplanjahr 2013/2014 und 2014/2015

# Zahlreiche Barrieren erschweren einen effizienten, transeuropäischen Nachtreisezugverkehr



8

## Rahmenbedingungen & Barrieren

### Administrativ-regulatorische Barrieren

z.B. unterschiedliche Zulassungsverfahren, unterschiedliche Verfahren für den Trassenzugang

### Infrastrukturelle Barrieren

z.B. verschiedene Spurweiten, Lichtraumprofile u. Fahrzeugbegrenzungslinien, inkompatible Bahnstromsysteme

### Technische Barrieren

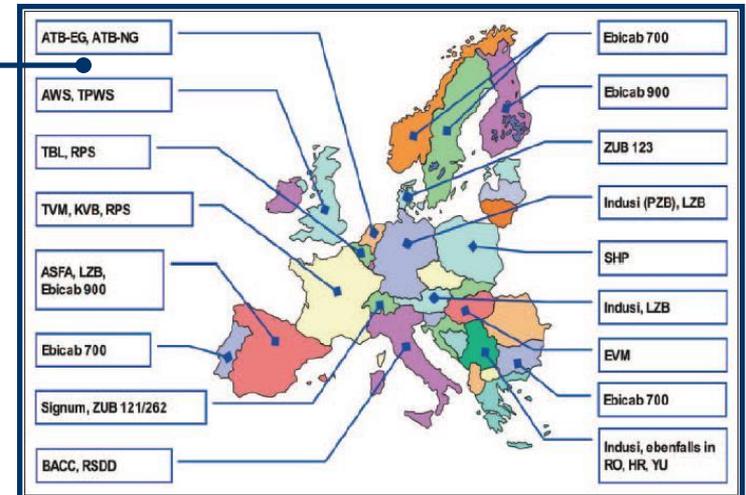
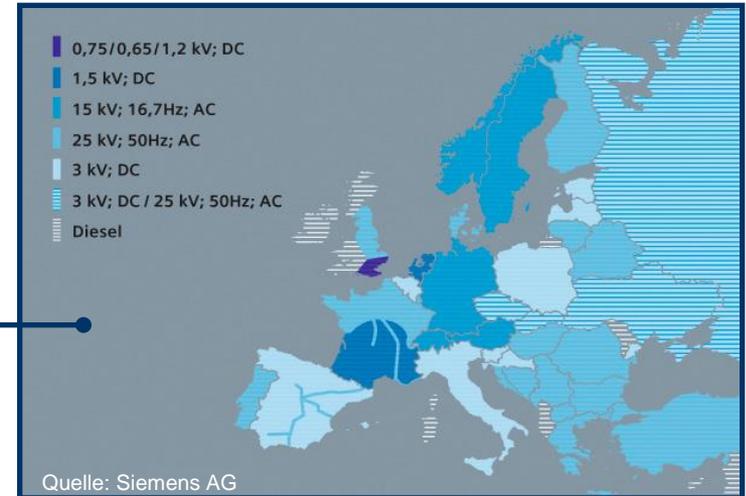
z.B. inkompatible Leit- und Sicherungstechnik, unterschiedliche Anforderungen an Pantografen

### Betrieblich-operative Barrieren

z.B. unterschiedliche Anforderungen an das Zugpersonal, sprachliche Barrieren, unterschiedliche Einstiegshöhen

### Finanzierungs-Barrieren

u.a. aufgrund der zeitlichen Lücke v.d. Finanzierungszusage bis zur Fahrzeugauslieferung und Wirtschaftlichkeit i.V.m. dem „Ridership-and-Revenue-Risk“





# Eine Vorstudie liefert bereits erste Indikationen für wesentlich wichtige Nutzeranforderung



10

## Nutzeranforderungen & Wertversprechen (Bsp.)



**Höchste Sicherheit** in Bezug auf sicheres, unfallfreies Reisen und Schutz vor Straftaten (Raub, Diebstahl, Gewalt, etc.)



**Erholsamen und ungestörten Schlaf** - ausgeschlafen und wohlfühlend am Reiseziel ankommen



**Höchste Hygiene und Sauberkeit** in allen Bereichen (Kabinen, Betten/Liegen, Sanitäranlagen, etc.)



**Abfahrtszeiten zwischen 21 und 22 Uhr** (zwischen 20 und 23 noch akzeptabel)  
**Ankunftszeiten zwischen 8 und 9 Uhr** (frühestens 7 Uhr)

### Wertversprechen

#### Fiktives Beispiel:

„Schlafen Sie sicher, in himmlischer Ruhe und erreichen Sie Ihre Reiseziel morgens pünktlich, ausgeschlafen und wohlerholt (...). Genießen Sie das Ambiente in saubersten Zügen (mit höchstem Hygienestandard) in unseren Nachtzügen.“

# Exkurs: Aktuelles Angebot berücksichtigt Anforderungen potenzieller Nutzer nur unzureichend



11

## Nutzeranforderungen bzgl. Abfahrt/Ankunft

### Abfahrt (abends)

- **> 80%** potenzieller Nutzer erwarten eine **Abfahrt zwischen 21 Uhr und 22 Uhr**
- Eine **Abfahrt bereits um 20 Uhr** oder **erst um 23 Uhr** ist hingegen für **weniger als 70% akzeptabel**
- 19 Uhr sind es bspw. weniger als 50%

### Ankunft (morgens)

- **> 80%** potenzieller Nutzer erwarten eine **Ankunft zwischen 8 Uhr und 9 Uhr**
- Eine **Ankunft bereits um 7 Uhr** ist hingegen für **weniger als 70%**, die **Ankunft um 10 Uhr** sogar für weniger als **60% akzeptabel**

### Zustieg (Abfahrt) – Ausstieg (Ankunft)

- **Dauer: <8 Std. vmtl. nicht ausreichen**

### Aktuelles Praxis-Beispiel: EN60475

Route			
	Halt	Ankunft	Abfahrt
○	Berlin Hbf (tief)		18:59
◇	Berlin Südkreuz		19:06
◇	Dresden Hbf		21:08
◇	Decin hl.n.	21:53	21:56
◇	Usti nad Labem hl.n.	22:11	22:13
◇	Praha-Holesovice	23:18	23:19
◇	Praha hl.n.	23:28	23:58
◇	Pardubice hl.n.	01:06	01:08
◇	Brno hl.n.	02:43	03:15
◇	Breclav	03:49	05:49
○	Wien Hbf	07:02	

Quelle: <http://www.oebb.at/de/angebote-ermaessigungen/nachtreisezug-wien-berlin>

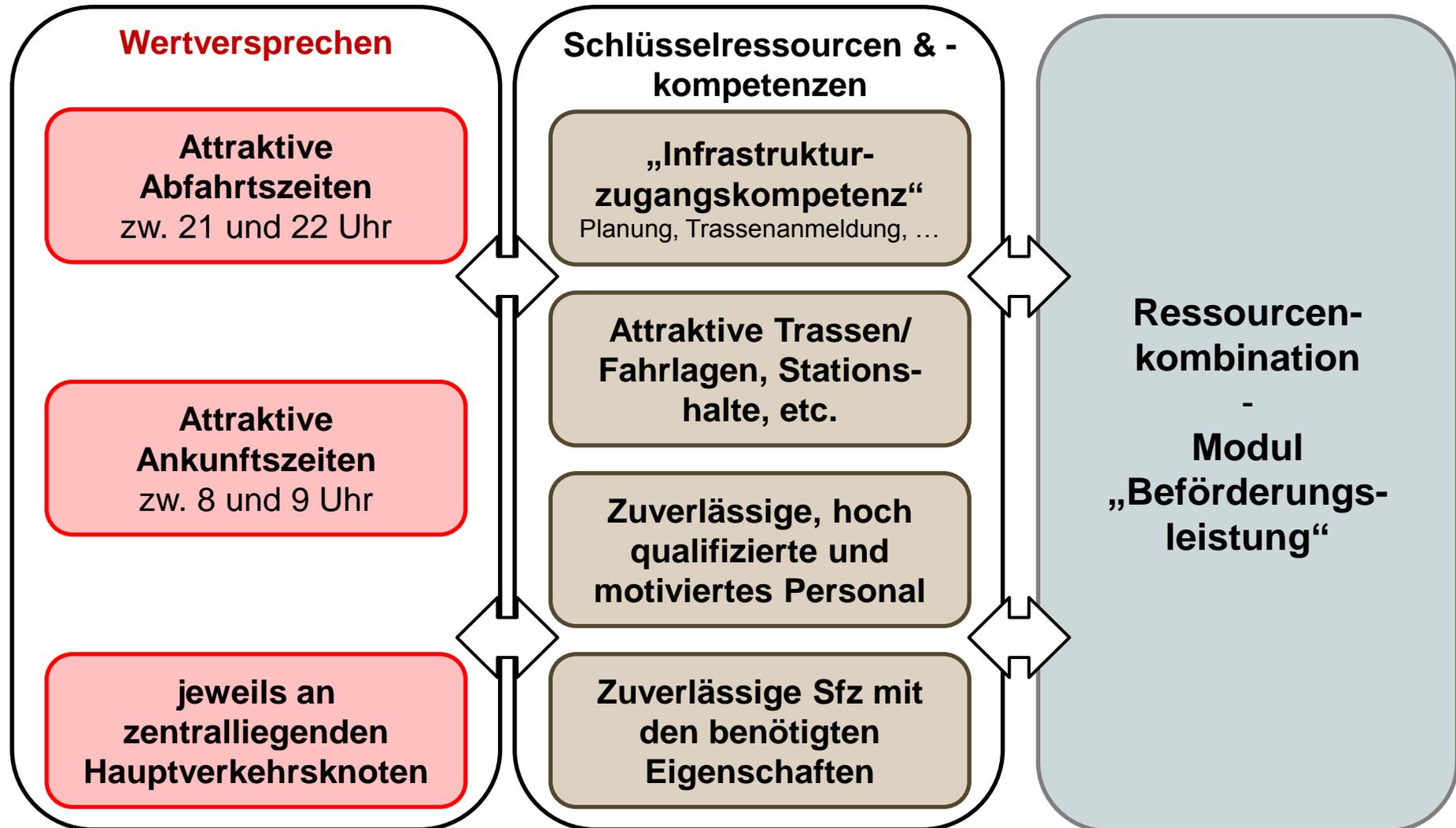
# Nutzeranforderungen und Wertversprechen determinieren Art der Schlüsselressourcen/-kompetenzen



12

beispielhaft

## Wechselwirkung der Geschäftsmodellelemente



# Neue Lösungsansätze durch Anwendung des Geschäftsmodellkonzeptes auf modularisierte Nz-Leistung



13

beispielhaft

## Modularisierung

### Wertversprechen:

- Sicherheit (Safety)
- Abfahrt, Ankunft, Non-Stop

### VRINO-Ressourcen/Kompetenzen:

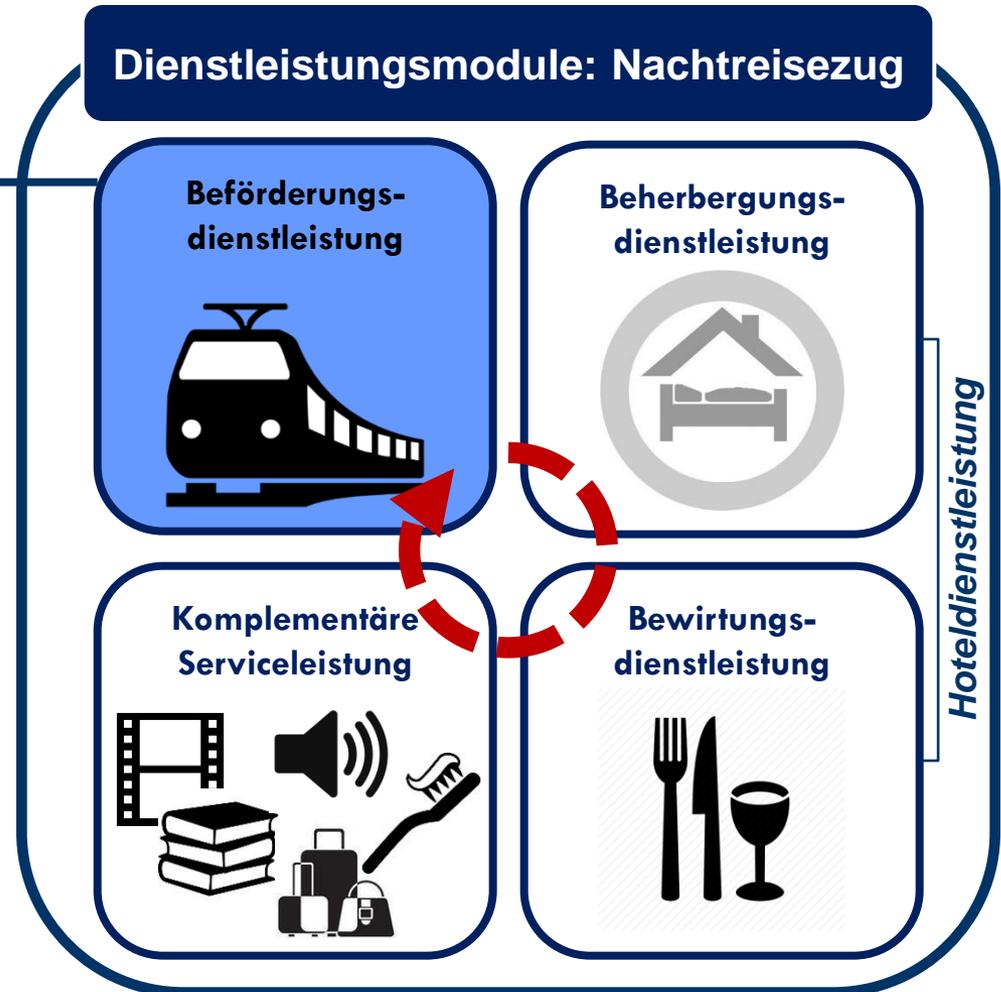
- Attraktive Trassen/ Fahrlagen
- State-of-the-art Schienenfahrzeuge (u.a. bzgl. Laufruhe, Schalldämmung, Zuverlässigkeit, Sicherheit)
- ...

### Ressourcenkombination:

- Effizienz, Stabilität & Qualität bahnbetrieblicher Prozesse
- ...

### Dynamische Fähigkeiten:

- Dispositive Fähigkeiten
- Flexibilität bzgl. Kapazität, Fahrzeugkonfiguration/-ausstattung





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**