

Samenvatting

Duitsland en de haven van Rotterdam hebben een groot belang bij elkaar. Een substantieel deel van de maritieme aan- en afvoer in de Rotterdamse haven is afkomstig van of bestemd voor de Duitse markt. Tegelijkertijd is Rotterdam de grootste ‘Duitse’ haven. Echter, onder invloed van Europese liberaliseringswetgeving neemt de concurrentiedruk op de internationale vervoersmarkten flink toe. Vragers naar en aanbieders van internationaal transport opereren daarbij steeds minder binnen historische kaders. De concurrentie tussen de zeehavens beperkt zich niet langer tot de havens zelf, maar strekt zich meer en meer uit over de gehele vervoersketen. Deze veranderende marktomstandigheden hebben de behoefte doen toenemen om de concurrentiepositie van het Rotterdamse havensysteem in de vervoersketens van en naar Duitsland nader te analyseren. Vragen die in deze studie aan de orde komen zijn: Wat bepaalt de concurrentiepositie van de havens en hoe ‘scoren’ Rotterdam, Antwerpen, Hamburg en Bremen ten opzichte van elkaar? Hoe ontwikkelen de concurrentieposities zich onder invloed van relevante trends? Welke aangrijpingspunten hebben de beslissers in het Rotterdamse havensysteem om de overslagfunctie voor de Duitse deelmarkten te versterken?

Het achterliggende doel van de studie is om havenautoriteiten, overheid en havenbedrijfsleven interessante opties aan te reiken voor het maken van nieuwe afwegingen en keuzes, waar zij zich voor gesteld zien en het maken van strategisch beleid met betrekking tot de Duitse markt.

Werkwijze

De studie stelt de ketenbenadering voorop, dat wil zeggen dat een havensysteem wordt gezien als één van de schakels in de totale vervoersketen. De analyse beperkt zich tot de schakels havens, achterlandverbindingen en Duitse markt (zie figuur 1). Maritieme herkomsten en bestemmingen alsmede het transitoverkeer door Duitsland zijn buiten beschouwing gelaten.

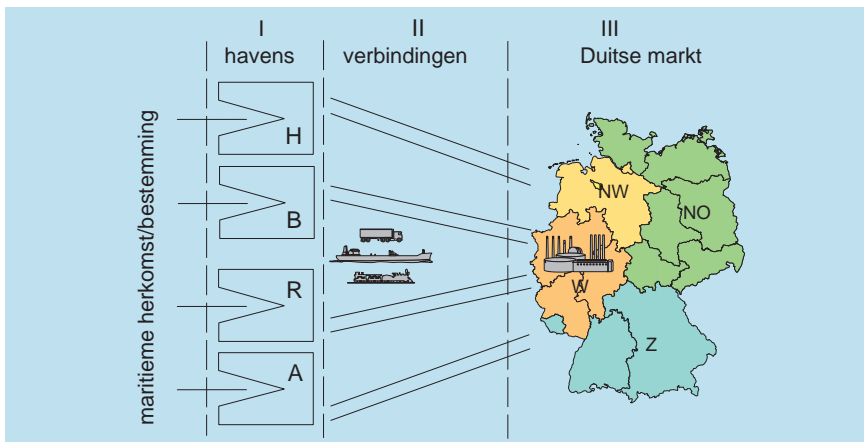
De vier havens zijn op de drie schakels onderzocht aan de hand van een aantal factoren. Hierna is een sterkte/zwakte-analyse gemaakt van de vervoersketens op 16 Duitse deel-

markten (vier regio's en de vier verschijningsvormen nat massagoed, droog massagoed, containers en overig stukgoed). Ter illustratie is tevens een *shift/share*-analyse over de periode 1986-1990 uitgevoerd. Daarin zijn de invloeden van veranderingen in de Duitse markt (geografische en goedereneffecten) onderscheiden van de *performance* van de havens (ontwikkelingen in de havens zelf en bij de verbindingen).

Rekening houdend met relevante trends is vervolgens voor de totale Duitse maritieme vervoersmarkt en voor het marktaandeel van de vier havens hierbinnen een basisscenario tot 2010 opgesteld. Zo ontstaat voor elk van de havens een goed beeld van mogelijke kansen en bedreigingen. Om een idee te krijgen van de effecten van belangrijke onzekerheden zijn verschillende *what-if*-varianten op dit basisscenario doorgerekend.

Historische analyse en toekomstverwachtingen maken het tenslotte mogelijk om conclusies te trekken over de concurrentiekracht van de vier havens op de Duitse deelmarkten en om strategische opties te formuleren.

Figuur 1 De vier schakels in de vervoersketens



Havens

Bij de keuze van een haven is de prijs/kwaliteitsverhouding van de aangeboden producten en diensten van groot belang. De vier havens zijn in deze studie onderling vergeleken op toegankelijkheid, tarieven en marktwerking.

De uitstekende toegang tot de haven - een combinatie van diepgang, afhankelijkheid van het getij en aanlooptijden - geeft Rotterdam grote voordelen ten opzichte van haar concurrenten. Dit is met name een voordeel bij de verschijningsvormen waarvoor bij het transport (overwegend) grote zeeschepen worden ingezet: massagoederen en containers. In Rotterdam kunnen alle grote schepen op ieder moment de haven binnenlopen. In de andere havens ondervinden dezelfde schepen, vol beladen, nautische belemmeringen.

Uit een onderlinge vergelijking van de beschikbare faciliteiten en de kosten in de vier havens komen verder geen kenmerkende verschillen naar voren. Elke haven is in het licht van de markt vraag naar overslagcapaciteit goed uitgerust. In de containeroverslag valt in Rotterdam de flink hogere efficiency in benutting van ruimte en terminalfaciliteiten op. Antwerpen komt op het punt van *container handling charges* en arbeidskosten per gewerkt uur gunstig naar voren. Ook de grotere marktwerking in deze sector valt in Antwerpen op. Hamburg kent in de grootschalige containeroverslag eveneens meer marktwerking dan het geval is in Rotterdam en in Bremen. In het massagoed is in geen van de vier havens sprake van sterke concurrentie.

Verbindingen

De kosten van het vervoer tussen de havens en de Duitse deelmarkten vormen een substantieel deel van de totale vervoerskosten in een keten. Hoewel het belang hiervan verschilt voor het vervoer van massagoederen of van stukgoederen, spelen in het algemeen twee aspecten een grote rol: nabijheid en bereikbaarheid. Afstandsverschillen tussen havens ten opzichte van de deelmarkten leiden tot kostenverschillen en daardoor tot uiteenlopende concurrentiekracht. Ook de vervoerswijzen (binnenvaart, spoor, weg) waarmee het vervoer vanuit de havens naar en van de Duitse deelmarkten kan plaatsvinden, zijn van belang. Zo is bijvoorbeeld het vervoer per binnenschip goedkoper dan het wegvervoer. Daar staat tegenover dat het wegvervoer veel flexibeler is en door de fijnmazigheid van het wegennet alle bestemmingen bereikbaar zijn.

Van alle factoren die in de transportkeuze een rol spelen (nabijheid, kosten, snelheid, betrouwbaarheid, mogelijkheden tot bundeling en dergelijke) blijkt nabijheid bij de routekeuze zwaar te wegen, al is de invloed voor het massagoed aanzienlijk groter dan voor het stukgoed. De verschillen in afstanden tot de centra van de vier Duitse regio's zijn tussen de Duitse havens enerzijds en de Beneluxhavens anderzijds het grootst naar het noordwesten en het noordoosten van Duitsland. De afstanden vanuit de vier havens naar het westen en het zuiden van Duitsland ontlopen elkaar niet veel.

Wat betreft de bereikbaarheid van het Duitse achterland profiteren Rotterdam en in mindere mate Antwerpen van de uitstekende binnenvaartverbindingen op de zogenaamde 'natte' bestemmingen. Op de minder goed per binnenvaartschip bereikbare deelmarkten is het spoorvervoer een alternatief. Dit geldt vooral voor het vervoer van massagoederen, maar ook voor een belangrijk deel van het stukgoed. De Duitse havens kennen, mede door de laagwaardige binnenvaartverbindingen, naar het westen en het zuiden van Duitsland een hoog aandeel van het spoorvervoer. Het wegvervoer wordt vanwege zijn flexibiliteit vanuit alle vier havens ingezet voor het vervoer over kortere afstanden van met name (gecontaineriseerd) stukgoed.

De Duitse markt

De structuur en de ontwikkeling van de Duitse deelmarkten zijn verkend met het oog op hun bestaande en toekomstige vervoersvraag via de vier zeehavens. Voor de concurrentieprestatie van de havens is zowel de geografische spreiding van de economische activiteiten als de goederensamenstelling van de vervoersbehoefte van belang.

Van de totale Duitse grensoverschrijdende vervoersvraag (590 miljoen ton in 1994) loopt een kleine 30% over de vier zeehavens. 65% hiervan betreft massagoed en 35% is stukgoed. Van de Duitse maritieme vervoersvraag nemen Rotterdam (50%) en Hamburg (35%) het grootste deel voor hun rekening. Hamburg is de grootste Duitse containerhaven, gevolgd door Rotterdam. In het massagoed is Rotterdam voor Duitsland veruit de belangrijkste haven.

De economische activiteiten in Duitsland zijn niet gelijkmatig over het land verspreid. De meeste productie vindt plaats in het westen, gevolgd door het zuiden. De productie in het noordoosten en noordwesten van Duitsland is relatief laag. De sectorale samenstelling van de productie versterkt de verschillen tussen de regio's in hun belang voor de vier havens. Door een relatief hoog aandeel van bedrijfstakken (onder andere basisindustrie) die veel maritiem vervoer genereren (met name van massagoederen), is het belang van het westen van Duitsland voor de overslag in de havens groot. Het belang van het noordwesten wordt door de sectorale samenstelling van de productie - veel massagoed - ook groter dan het feitelijk aandeel van deze regio in de Duitse economie. Het belang van het zuiden is daarentegen kleiner. Het stukgoed kent een beperktere koppeling met het maritiem vervoer dan het geval is bij massagoederen.

Tegen deze achtergrond zijn de marktposities van de havens voor een belangrijk deel te verklaren door de geografische spreiding van de economische activiteiten over Duitsland en de samenstelling van de vervoersvraag. Afstandsverschillen tussen de havens ten opzichte van de Duitse deelmarkten spelen hierbij een grote rol. Voor het vervoer van massagoederen geldt dat sterker dan voor het vervoer van stukgoed. De samenstelling van de vervoersvraag is ook van belang in relatie tot de vervoerswijze. De bereikbaarheid van regio's voor de binnenvaart en voor het spoor zijn hiervoor bijzonder relevant.

Rotterdam dankt zijn positie als belangrijkste Duitse haven aan het massagoed. De vraag hiernaar is geconcentreerd in het westen van Duitsland, waar Rotterdam kan profiteren van haar goede binnenvaartverbindingen. Het westen en het zuiden van Duitsland omvatten omvangrijke stukgoedmarkten. Geen van de vier havens heeft hier een overheersend aandeel. Voor de toekomst bieden deze regio's Rotterdam een aanzienlijk potentieel voor het aantrekken van extra vervoersstromen.

Sterkte/zwakte van de vervoersketens

De feitelijke concurrentieprestatie van de vier havens wordt niet bepaald door de kwaliteit van de afzonderlijke schakels (havens, verbindingen, markt), maar door de prijs/kwaliteitsverhouding van de totale vervoersketen. De zwakste schakel bepaalt de uiteindelijke sterkte van een logistieke keten. De marktaandelen van de havens in de verschillende deelmarkten zijn goed te verklaren door de sterkte/zwakte van de vervoersketen. De aspecten nabijheid en bereikbaarheid blijken vanuit het oogpunt van transportkosten, snelheid en betrouwbaarheid van het vervoer vaak - en met name voor het massagoed - van doorslaggevende betekenis.

De markt voor het droog en nat massagoed in het noordoosten en noordwesten van Duitsland is om deze reden grotendeels in handen van Hamburg. In het noordwesten heeft Hamburg bovendien het voordeel van een chemiecluster in het eigen havengebied. De haven van Bremen vormt voor deze deelmarkten een alternatief. Rotterdam heeft in het massagoed de sterkste positie op de grootste deelmarkt, het westen van Duitsland. Hoewel Rotterdam en Antwerpen elkaar nauwelijks ontlopen in nabijheid, geven de betere toegang tot de haven en de hoge aanvoer Rotterdam schaalvoordelen. De overslag van droog en nat massagoed is voor Rotterdam van groot belang. Ondanks de geringe toegevoegde waarde per eenheid product, levert het vervoer van massagoederen door de omvang ervan meer toegevoegde waarde op dan het vervoer van het stukgoed.

In het stukgoed (containers en overig stukgoed) gaat in het noordwesten en noordoosten van Duitsland de concurrentiestrijd tussen Hamburg en Bremen. De Beneluxhavens zijn in het nadeel door de doorwerking van verschillen in nabijheid en bereikbaarheid op de snelheid van het vervoer. De concurrentiepositie van de vier havens op de deelmarkten in het westen en in het zuiden van Duitsland ontloopt elkaar nauwelijks. Voor deze 'vechtgebieden' zijn de onderlinge verschillen in nabijheid gering. De verschillen in bereikbaarheid worden nagenoeg gecompenseerd. Tegenover goede binnenvaartverbindingen vanuit Rotterdam en Antwerpen staan de betere spoorverbindingen vanuit de Duitse havens.

Uit de *shift/share-analyse* over de periode 1986-1990 komt naar voren dat meer nog dan de 'eigen' *performance* van de havens, invloeden van de Duitse markt in termen van geografische (invloed van de afzonderlijke deelstaten) en goedereneffecten (samenstelling goederenpakket) een belangrijke verklaring vormen voor de ontwikkeling van de marktposities van de havens. Zo is de groei van het marktaandeel van Hamburg in de overslag van containers en overig stukgoed voor een belangrijk deel toe te schrijven aan geografische effecten. Rotterdam profiteerde sterker dan de andere havens van veranderingen in de goederensamenstelling van de Duitse vervoersvraag. In het snel in omvang toenemende containersegment behaalde Rotterdam op de Duitse markt in de periode 1986-1990 relatief de hoogste groei.

Trends

De ontwikkelingen op de Duitse deelmarkten geven mogelijkheden voor de verdere toename van de maritieme vervoersvraag via de vier zeehavens. Geografisch wijzen de ontwikkelingen op een inhaalslag van de nieuwe deelstaten en een afzwakkende economische groei in de oude deelstaten. Van dit 'geografische effect' profiteert Hamburg in de toekomst het meest.

Sectorale ontwikkelingen binnen de Duitse economie wijzen op veranderingen in de samenstelling van de toekomstige vervoersvraag. Naar verwachting groeit de basisindustrie - die een belangrijk deel van de vervoersvraag naar massagoederen genereert - slechts gematigd. Door verdergaande dematerialisatie kan de vervoersvraag zelfs afnemen. Voor Rotterdam is dit meer dan voor de andere havens een bedreigende ontwikkeling; het voorziet immers voor een belangrijk deel in de Duitse vervoersvraag naar massagoederen. Een gunstige uitzondering vormt in de toekomst wellicht de hogere Duitse import van kolen. De Rotterdamse haven kan hiervan profiteren in het vervoer naar het westen van Duitsland; Hamburg in het vervoer naar het oosten. De groeisectoren in Duitsland zijn sterk gekoppeld aan het stukgoed. De vervoersvraag neemt relatief sterk toe. De verwachting is dat Hamburg (geografisch voordeel) en Rotterdam (voordelen van schaalvergroting en de betere verbindingen) hier iets harder zullen groeien dan de havens van Antwerpen en van Bremen.

Slotconclusie is dat Rotterdam voor het behoud van zijn marktpositie op de Duitse deelmarkten het in de toekomst vooral moet hebben van zijn concurrentiekracht op de schakels havens en verbindingen. Ontwikkelingen zoals de bundeling en verdikking van vervoersstromen, schaalvergroting, verbetering van de ontsluitende (haven)infrastructuur en de totstandkoming van Europese regelgeving werken in het voordeel van Rotterdam. De geografische en de sectorale ontwikkeling van de Duitse markt zijn daarentegen, evenals de tendens tot dematerialisatie, op een aantal punten in het nadeel van Rotterdam. Vooral Hamburg zal door zijn gunstige geografische ligging profiteren van de hoge groei in het oosten van Duitsland.

Strategische opties

Voor een succesvolle marsroute van de Rotterdamse haven op de Duitse markt is geen blauwdruk te geven. De onzekerheden zijn groot en de sturingsmacht van de havenbeheerder en van andere overheden moet niet worden overschat. De ontwikkeling van de Duitse economie, de totstandkoming van een Europees transportbeleid en verschillende algemene tendensen in transport en distributie zijn in belangrijke mate een gegeven. Daarnaast is het zo dat strategisch beleid keuzen met zich meebrengt die naast opbrengsten ook altijd voor (alternatieve) kosten zorgen. Indien extra wordt geïnvesteerd om de containeroverslag in Rotterdam te stimuleren, dan zijn minder

middelen beschikbaar voor bijvoorbeeld *joint-ventures* buiten het havengebied. Indien de petrochemie wordt gestimuleerd via aanleg van een beter pijpleidingennetwerk, dan gaat dat ten kosten van het stimuleren van andere sectoren. Alle troeven dienen uiteraard niet op één kaart te worden gezet, maar het is wel noodzakelijk om speerpunten voor beleid te formuleren. Hiertoe wordt de havenbeheerder en andere overheden een drietal strategische opties aangereikt. Op basis van het voorafgaande worden hieronder enkele opties geformuleerd die havenbeheerder en overheid bij het formuleren van het strategische beleid in verband met de Duitse markt zouden kunnen overwegen. Hiertoe biedt de verkenning van strategische opties enkele handreikingen, die nader op hun merites zouden kunnen worden bekeken. Bij het bepalen van de beleidsstrategie zullen zowel sociaal-economische doelen als bedrijfseconomische exploitbaarheid een rol moeten spelen. Op het moment dat speerpunten van beleid daadwerkelijk zijn bepaald is het zaak om alle onderdelen van beleid (acquisitie, beheer, investeringen, regulering en samenwerking e.d.) te bezien op hun systematische doorwerking richting centrale strategische doelen. Hieronder worden drie strategische opties besproken. Deze grijpen respectievelijk aan bij product-/marktcombinaties richting de Duitse markt, bij de spelers in het Rotterdamse havengebied en bij samenwerkingsverbanden buiten het havengebied.

1 Speerpunt van het beleid richten op de container- en stukgoedmarkt in het westen en het zuiden van Duitsland.

Uit de vergelijking van de verschillende marktsegmenten blijkt dat het massagoed vooral bestaat *captive*-gebieden, waarbij de marktposities worden beheerst door de factor nabijheid. Ook zijn de groeiverwachtingen van het nat massagoed laag en bestaan er belangrijke neerwaartse risico's. Zonder deze markt te verwaarlozen - het grootste deel van de toegevoegde waarde van de Rotterdamse haven wordt behaald door het massagoed - zijn de mogelijkheden voor grote marktverschuivingen beperkt.

Aanzienlijk meer mogelijkheden voor marktverschuivingen bestaan er voor de stukgoedsegmenten. De groeiverwachtingen voor containerlading zijn gunstig. Met name de vechtgebieden in het westen en het zuiden van Duitsland bieden voor Rotterdam mogelijkheden voor marktaandeeltoename. Door de omvang van deze markten kan een kleine verschuiving van marktaandelen al tot een behoorlijke toename van de overslag in de Rotterdamse haven leiden.

De mogelijkheden om van de hoge groei van de Oost-Duitse markt te profiteren zijn beperkt. De factor nabijheid speelt hierbij voor alle segmenten een belangrijke rol. Deze markt is nu al geheel *captive* voor de haven van Hamburg. De mogelijkheden om het relatieve afstandverschil van Rotterdam met Hamburg te compenseren met betere ontsluitingen of een betere vervoersaanbod zijn uiterst beperkt en vragen aanzienlijke investeringen. Toch mag deze markt niet als geheel afgeschreven worden. Hoewel landzijdig de

mogelijkheden beperkt zijn, lijken er wel mogelijkheden in het *shortsea*-verkeer voor Rotterdam als grote hub-haven te liggen. Mogelijkheden voor de Rotterdamse havenbeheerder om deze mogelijkheden te stimuleren zijn het opzetten van haalbaarheidsstudies en het participeren in terminals in Oost-Duitse zeehavens.

2 *Bevorderen van een sterke vertegenwoordiging van strategische ‘Duitse’ marktpartijen in de Rotterdamse haven.*

In het licht van de havenconcurrentie is er niet sprake van één Duitse markt, maar zijn er verschillende regionale goederenmarkten te onderscheiden. De concurrentiepositie op een groot aantal van deze markten zijn primair het gevolg van comparatieve voordelen die de Rotterdamse haven heeft ten opzichte van de grote concurrerende havens in de ‘Hamburg - Le Havre Range’. Duidelijk is dat de comparatieve posities in veel opzichten worden bepaald door natuurlijke gegevenheden, zoals de diepgang van de havens, de loop van de rivieren en de geografische afstanden over land tussen de havens en de Duitse regio’s. Deze factoren zijn uiteraard ook van groot belang voor de vestigingskeuzen en groeimogelijkheden van marktpartijen in de havens. Voor sommige product-/marktcombinaties richting de Duitse markt, zoals hierboven beschreven, vormen de havens evenwel *close substitutes*. Bij deze segmenten kan de acquisitie een belangrijke sleutel voor succes zijn. Door verladers, expediteurs en ketenbeheerders in het Rotterdamse havengebied binnen te trekken die sterk vertegenwoordigd zijn in de ‘vechtmarkten’, kan naast een zekere spreiding van ladingstromen over meerdere marktpartijen in het havengebied ook extra ladingstromen worden gerealiseerd. Het verdient aanbeveling het marketing- en acquisitiebeleid ook gericht in een dergelijke context te beschouwen. Wie zijn de strategische spelers zijn die een dergelijke meerwaarde kunnen bieden en welke instrumenten kunnen in het kader van het acquisitiebeleid bij voorrang in deze richting worden ingezet?

Hierbij kan bovendien worden opgemerkt dat een verbreding van het aantal spelers in het havengebied de concurrentieverhoudingen kan verscherpen, waarmee dynamische voordelen samenhangen. Mogelijkheden in deze richting zijn het bevorderen van het aantal (overslag)bedrijven in de haven, het verbeteren van de flexibiliteit van het arbeidsaanbod en het aanbieden van openbare terminals. Hoewel een monopolie in de beginfase door schaalvoordelen gunstige effecten op de ontwikkelingsmogelijkheden voor overslag in een haven kunnen hebben, moet telkens afgewogen worden of in de Rotterdamse haven een stadium bereikt is waarin de markt voldoende omvang heeft om de dynamische voordelen van scherpere concurrentie hoger in te schatten dan de eventuele schaalnadelen die hiermee kunnen samenhangen

Common user of openbare terminals kunnen met name de overslag van overig stukgoed bevorderen. Omdat dit een relatief arbeidsintensieve activiteit is, scoort een dergelijk beleid ook goed in sociaal-economische termen.

3 *Bevorderen van samenwerking*

Er bestaan voor de Rotterdamse haven twee belangrijke aangrijpingspunten, waarbij een actieve rol van de havenbeheerder een oplossing kan bieden.

Het eerste aangrijpingspunt betreft de organisatie van het spoorvervoer. De Deutsche Bahn heeft een cruciale rol als leverancier van rijpaden en in de voorziening van tractie voor Rotterdamse transporten, maar ook voor de transporten van en naar de concurrerende havens. In de concurrentie tussen spoorketens via Rotterdam en de andere drie havens is Rotterdam is de Deutsche Bahn een belangrijke partner. Maar ook in bredere zin als het gaat om de toekomstige concurrentie tussen de vier havens, de organisatie van het spoorgoederenvervoer tussen Nederland en Duitsland en de plaats en de toekomst van Nederlandse Spoorwegen is de Deutsche Bahn een invloedrijke factor. De Deutsche Bahn is een grote speler op de Duitse en Europese transportmarkt. Rotterdam met zijn omvangrijke overslag biedt anderzijds ook potentiële groeimogelijkheden voor de Deutsche Bahn. De nieuwe Europese regelgeving biedt mogelijkheden voor bestaande Europese spoorwegmaatschappijen om ook in andere Europese landen actief te zijn. De Rotterdamse havenbeheerder kan door intensievere samenwerking aan te gaan met de Deutsche Bahn de problemen rondom de organisatie van het spoor verminderen. De samenwerking tussen NS-cargo en Deutsche Bahn in Rail Cargo Europe biedt uiteraard ook meer zicht op een meer Europese benadering van het goederenvervoer per spoor, waarmee een efficiëntere spoorafhandeling tussen Rotterdam en de Duitse regio's dichterbij wordt gebracht.

Het tweede aangrijpingspunt betreft de nationale belangen van de Duitse overheid. Steeds duidelijker signalen komen uit Duitsland dat men de eigen verkeersproblemen in het Ruhrgebied grensoverschrijdend wil bezien en bijvoorbeeld ook in relatie ziet tot de haven van Rotterdam. Onderwerpen als de invloed van de Betuwelijn, de Noord- en de Zuid-aftakking, de toekomst van de grensovergang Venlo en de eventuele wenselijkheid van een IJzeren Rijn zullen hierbij aan de orde kunnen komen. Op Rotterdam gerichte ontsluiting van het Duitse achterland kan in termen van lagere vervoerskosten ook van belang zijn voor de concurrentiepositie van het Duitse bedrijfsleven. Samenwerking met de Duitse overheid kan zich richten op de mogelijkheden van betere ontsluitingen in Duitsland. Kenmerkend voor deze samenwerking kan zijn dat het niet alleen om grensproblemen gaat, maar om wederzijdse belangen van het Duitse en Nederlandse bedrijfsleven in verband met aan- en afvoer op de Oost-West as.