

# Die Straße muss der Benchmark sein

Der Kombinierte Verkehr (KV) steht unter Druck. **Hans-Jörg Bertschi**, Präsident des Verwaltungsrates des Operators Hupac, über die vielen Baustellen im Schienennetz, warum eine Krise immer auch Chancen bietet und über seine Erwartungen an die neue Hupac-CEO Britta Weber.

Von Michael Cordes

**E**r gilt als das Gesicht von Hupac: Seit 1988 gehört Hans-Jörg-Bertschi dem Verwaltungsrat an, seit 33 Jahren ist er dessen Präsident. 2028 läuft sein Mandat ab. Dann hat er die Altersgrenze erreicht. Bertschi gilt aber auch als Visionär. 1985 hat er seine Doktorarbeit zum Bau eines Eisenbahntunnels durch die Alpen veröffentlicht. Damals gab es Widerstände gegen einen Bau: Zu teuer und der Güterverkehr wäre der alleinige Profiteur, lauteten die Argumente. Bertschi hatte demgegenüber aufgezeigt, dass es große Vorteile auch für den Personenverkehr gäbe - und damit dafür gesorgt, dass sich die Behörden mit dem Bau einer Flachbahn befasst haben. Genau zuzuhören, was er sagt, kann also kein Fehler sein - auch, weil er mitunter eher leise spricht.

**DVZ: Sie sind seit 33 Jahren Präsident des Verwaltungsrates bei der Hupac-Gruppe. Haben Sie schon mal so schwierige Zeiten wie aktuell erlebt?**

**Hans-Jörg Bertschi:** Höhen und Tiefen gab es schon immer. Auch mit Rezessionen hatten wir zu tun. Aber im nächsten oder spätestens im übernächsten Jahr zog die Nachfrage wieder an und wir konnten das Vorkrisenniveau wieder überschreiten. Jetzt befinden wir uns bereits seit fünf Jahren in einer anspruchsvollen Phase. Das habe ich über einen so langen Zeitraum noch nicht erlebt.

**Von dem Vorkrisenniveau aus dem Jahr 2021 mit 1,124 Millionen Straßensendungen sind Sie aktuell ein großes Stück entfernt.**

Volumen ist nicht alles, Umsatz auch nicht. Wichtig ist, dass wir profitabel sind und in die Zukunft investieren können. Chancen gibt es immer. Um die zu nutzen, muss man investieren. Dazu braucht es Gewinne. Darauf haben wir im Verwaltungsrat immer geachtet. Deshalb konnten wir in den letzten zehn Jahren 520 Millionen Schweizer Franken in den Bau neuer Terminals, Bahnwagen und in die digitale Transformation investieren. Im Übrigen: Krisen führen auch zu Innovationen, die man sonst nicht gemacht hätte. Ich versuche, jeder Krise etwas Positives abzugewinnen.

**Welche Neuerung hat es bei Hupac aufgrund der aktuellen Krise gegeben?**

Wir machen unser KV-System resilienter. Wir konzentrieren unsere Verkehre auf Korridore, auf denen wir bereits einen respektablen Marktanteil haben. Ab 2026 fahren wir neu auf wichtigen Relationen hochfrequente Shuttleverkehre mit drei bis fünf Abfahrten pro Tag und Richtung zwischen zwei Terminals. Das erhöht die Verlässlichkeit für unsere Kunden und die Produktivität für alle Beteiligten.

**Müssen Sie befürchten, dass aufgrund dieser Bündelung Kunden künftig längere Straßenvorläufe haben und sich vom KV verabschieden?**

Das hat sich bislang nicht bestätigt. Wir konnten die Volumina halten, auf einer Relation sogar deutlich steigern. Aber es gab solche Fragen seitens der Kunden. Das ist verständlich.

**Welches der vielen Probleme im KV macht Hupac am meisten zu schaffen?**

Das sind sicher die Großbaustellen in Deutschland. Was mich freut: Der Diskurs wird offener. Sowohl in Deutschland als auch



Hans-Jörg Bertschi sieht in der Digitalisierung großen Nachholbedarf bei Hupac und will die Verspätungen im Zugverkehr deutlich verringern: „Unser Ziel ist 80 Prozent Pünktlichkeit.“

in der Schweiz und in Italien nehme ich eine stärkere Bereitschaft seitens der Netzbetreiber wahr, nach tragfähigen Lösungen zu suchen. Dies auch, weil sich die Politik stärker für den KV einsetzt.

**Auf dem Rheinkorridor sind ab Sommer bis 2028 zahlreiche Baustellen und Vollsperrungen angekündigt. Werden die Auswirkungen dramatischer sein als 2025, weil es mehrere und länger dauernde Sperrungen sind?**

Die Sperrung der rechten Rheinstrecke zwischen Wiesbaden und Troisdorf von Juli bis Dezember 2026 ist die erste Generalsanierung auf unserem wichtigen Nord-Süd-Korridor. Unsere EVUs und wir haben uns die Trassenaufteilung für die Umleiterverkehre, die DB InfraGo vorgeschlagen hat, sehr genau angesehen. Es sind ausreichend Trassen vorhanden. Sollte es zu größeren Problemen kommen, gibt es eine Zusage, dass DB InfraGo auf der linken Rheinseite den Schienenpersonennahverkehr durch Busse teilweise ersetzen könnte und dadurch Trassen für den Güterverkehr frei würden.

**Baustellen beeinflussen die Pünktlichkeit. Wie pünktlich - also mit maximal einer Stunde Verspätung - sind die Züge von Hupac derzeit?**

2025 waren 44 Prozent unserer Züge pünktlich.

**Welche Pünktlichkeit streben Sie bis 2029 an?**

Unser Ziel ist 80 Prozent Pünktlichkeit - das stellt die Kunden zufrieden und ermöglicht eine hohe Produktivität für Terminals, Loks und Waggons. Wenn die Großbaustellen im Rheintal planmäßig Ende 2028 abgeschlossen sind, wollen wir 2029 wieder 70 Prozent erreichen.

**Die schwache Konjunktur macht vielen zu schaffen. Welche Branchen halten sich besonders mit Aufträgen zurück?**

Insgesamt ist das Transportvolumen in Europa relativ stabil. Es gibt jedoch eine leichte Verlagerung zur Straße. Das betrifft vor allem terminempfindliche Güter. Dieser Trend geht quer durch alle Branchen. In der Chemiebranche gibt es Kunden, die haben vielleicht 10 Prozent ihrer Transporte vom KV auf die Straße verlagert. Es gibt aber auch Verlagerer, die neu in den KV kommen.

**Wo sehen Sie Wachstumspotenzial?**

Auf dem alpenquerenden Korridor haben wir uns aufgrund der Infrastrukturanierungen zum Ziel gesetzt, bis 2028 die Verkehre moderat zu entwickeln. Ab 2029 wollen wir hier wieder stärker wachsen. Dazu investieren wir in neue KV-Terminals. Auf drei anderen Landverkehrs-Korridoren sehen wir erhebliche Entwicklungspotenziale. Im Spanien-Korridor bietet unser zu Jahresbeginn 2026 eröffnetes neues KV-Terminal in Barcelona Wachstumsschancen. Spanien ist ein Lkw-dominiertes Markt. Auch auf dem Südost-Europa- und dem Polen-Korridor stehen die Chancen für Wachstum gut.

**Impulse für den KV könnten sich aufgrund des Fahrermangels ergeben. Davon ist in den letzten Monaten wenig zu hören. Bleibt dieser Impuls aus?**

Nein, das glaube ich nicht. Die schwache Konjunktur führt dazu, dass es aktuell keinen großen Fahrermangel gibt. Sobald die Konjunktur wieder anzieht, wird sich das Bild schnell ändern. Wir werden vom Fahrermangel profitieren, wenn wir unseren Kunden eine ansprechende Qualität bieten.

**Hupac gilt im KV-Markt als ein Vorreiter, was Innovationen betrifft. Auf welchem Feld stehen die nächsten Neuerungen an?**

Die aktuelle Hupac-Innovation sind unsere hochfrequenten KV-Systeme, die wir Anfang 2026 gestartet haben. Bei der digitalen Transformation der KV-Transportkette wollen wir den nächsten Schritt machen. Nicht nur bei Hupac, sondern in der gesamten logistischen Kette, möglichst vom Verlager bis zum Warenempfänger.

**Müssen sich die KV-Operateure den Vorwurf gefallen lassen, bei der Digitalisierung oder der Sendungsverfolgung zu lange zugesehen zu haben?**

Das kann man auf den ersten Blick vielleicht so sehen. Ich würde es jedoch etwas drehen: Die Komplexität macht es im KV ungleich schwieriger. Bei uns in der Spedition Bertschi ist jedes Transportmittel, jeder Fahrer im System. Kunden können selbst definieren, welche Daten sie über unsere Systeme automatisch in ihre Systeme erhalten wollen. Wir arbeiten an No-Touch-Aufträgen, die durch das System laufen. Das ist kein Vergleich mit den komplexen Wertschöpfungsstufen im KV, beginnend mit der Infrastruktur, dann das EVU, der KV-Operateur, die beiden Terminalbetreiber und die Unternehmen im Vor- und Nachlauf. Aber wir müssen die digitale Integration im KV Schritt für Schritt umsetzen. Es gibt keine andere Wahl.

**Wer muss das Heft in die Hand nehmen?**

Das müssen die Operateure selbst sein, in enger Zusammenarbeit mit ihren Kunden und Leistungspartnern. Wir haben vor einem Jahr in Arbeitsgruppen mit Spediteuren, KV- und Terminal-Operateuren und EVUs begonnen, Standards für Prozesse zwischen den vier Parteien festzulegen. Dies unter Leitung der Verbände UIRR, ERFA und ECTA. Ende 2025 wurden die ersten drei Guidelines als Branchenstandards publiziert. Erste Schritte sind gemacht, viele müssen noch folgen.

**Können Verlagerer und Spediteure, was die Transparenz betrifft, auf der Schiene mit dem gleichen Niveau rechnen wie auf der Straße?**

Ja, das muss der Benchmark sein. Vielleicht geht es aber auch noch besser. Von der Technologie her sollte die Schiene mit Fahrplan und Fahrdienstleister eigentlich in Zukunft pünktlicher sein als der Lkw, der auf der Straße mit vielen Unwägbarkeiten konfrontiert wird. Wir sollten uns hohe Ziele setzen, auch wenn wir davon derzeit noch weit entfernt sind.

**Wenn es um die Digitalisierung geht, ist immer auch die Digitale Automatische Kupplung ein Thema. Befürwortet die Hupac die DAK?**

Die Hupac ist grundsätzlich für die DAK. Nur mit ihr macht der Einzelwagenverkehr auf

**Hans-Jörg Bertschi**

Der Präsident des Verwaltungsrates von Hupac, Jahrgang 1957, ist auch als Unternehmer erfolgreich. 1987 stieg er in den elterlichen Betrieb ein, den sein Vater 1956 gegründet hat. Von 1994 bis 2018 war er CEO der Bertschi-Gruppe und hat das Unternehmen zu einem der weltweit führenden Logistikdienstleister in der Chemieindustrie gemacht. Vor acht Jahren hat er sich von der operativen Führung in den Verwaltungsrat zurückgezogen. Seine drei Neffen Beat, Jörg und Markus gehören ebenfalls dem Gremium an.

**Die Hupac-Gruppe**

Die Hupac-Gruppe bietet Verbindungen in ganz Europa an. Herzstück ist der transalpine Verkehr durch die Schweiz, der 58 Prozent des Aufkommens ausmacht. Das Unternehmen betreibt elf eigene Terminals und verfügt über 8.400 Wagenmodule. 71 Prozent des Kapitals werden von Spediteuren gehalten, zu 29 Prozent sind Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) beteiligt. Hupac gehört mit 974.000 Sendungen nicht nur zu den größten KV-Operateuren in Europa, sondern hat auch mit Innovationen immer wieder neue Impulse gesetzt. So waren die Schweizer einer der ersten Intermodalanbieter, die mit eigenen Waggons am Markt agierten, Company-Züge angeboten oder Ausschreibungen internationaler Verbindungen an ein einziges Bahnunternehmen vergeben haben. Zuvor war das jeweilige nationale EVU nur auf seinem Staatsgebiet gefahren.

Dauer Sinn. Und Branchen wie die Stahl- oder Chemieindustrie brauchen den Einzelwagenverkehr.

**Und was ist mit der DAK im KV?**

Für die Ganzzüge von Hupac, die mit festen Wagenkombinationen als Shuttleverkehre zwischen A und B fahren, ist der Effekt überschaubar, weil nicht rangiert wird. Ich glaube aber, wenn sich die DAK im übrigen Verkehr durchsetzt, wird sie auch im KV kommen. Sie hat auch Vorteile für den KV.

**Welche sind das?**

In den USA sind die Tragwagen alle automatisch gekuppelt. Damit ist die Stabilität des Wagens auf die Mitteltraverse ausgerichtet. Daher kann man einen Bahnwagen im KV mit automatischer Kupplung um bis zu 3 Tonnen leichter bauen. Das bringt mehr Nutzlast im Zug. Dazu kommt das leichtere Ausrangieren von Schadwagen oder Wagen, die in die Inspektion müssen.

**Die Zeiten sind schwierig. Jetzt kommt ein Führungswechsel dazu: CEO Michail Stahlhut verlässt Hupac nach acht Jahren. Kommt der Abgang zur Unzeit?**

Nein. Ein Führungswechsel kommt zu der Zeit, in der er kommen muss. Michail Stahlhut hat sich entschieden, mit 60 Jahren nochmal etwas anderes machen zu wollen. Er hat eine neue spannende Aufgabe gefunden. Jetzt kommt bei Hupac mit Britta Weber ein Neuanfang. Dass wir damit zum ersten Mal eine Frau als CEO haben, freut mich besonders.

**Britta Weber bringt aber keinerlei Erfahrungen im Bereich Schiene mit.**

Das ist korrekt. Hupac ist auf Langfristigkeit und stabile Geschäftsbeziehungen ausgelegt. Britta Weber wird in 60 Jahren Unternehmensgeschichte erst der vierte CEO. Entsprechend hat der Verwaltungsrat die Anforderungen an die Person festgelegt. Weitreichende Erfahrung in der Logistik war uns wichtig, aber Erfahrung im Bereich Schiene kein Muss. Wir haben bewusst nach einem Nachfolger gesucht, der nach acht erfolgreichen Jahren mit Michail Stahlhut kein Eins-zu-eins-Ersatz ist. Vielmehr sollte die Person durch ein abgewandeltes Profil dem Unternehmen neue Impulse geben können.

**Weber ist branchenfremd. Haben Sie nicht die Befürchtung, dass nun erst mal skeptisch gefragt wird: Was will die uns jetzt erzählen?**

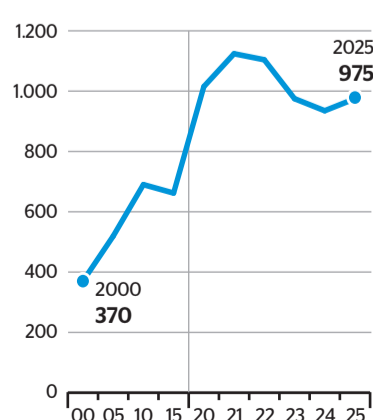
Neue Impulse erzeugen oftmals auch ein gewisses Maß an Reibung. Dadurch entsteht Dialog und letztlich Innovation. Zudem gibt es ausreichend Gemeinsamkeiten: KV ist in erster Linie Kundenlogistik und Britta Weber bringt hier sehr hohe Kompetenz und internationale Erfahrung mit ein. Sie kennt die Gepflogenheiten in den Märkten und die Kundenseite, was für Hupac zentral ist.

**Wo erhoffen Sie sich von ihr die größten Impulse?**

Strategisch wollen wir im Markt weiterwachsen, gleichzeitig die Digitalisierung und Automatisierung unserer Wertschöpfungskette vorantreiben. Das wird die Resilienz und die Visibilität unseres Angebots verbessern. Ich bin überzeugt, dass Britta Weber Hupac dazu neue Impulse geben wird.

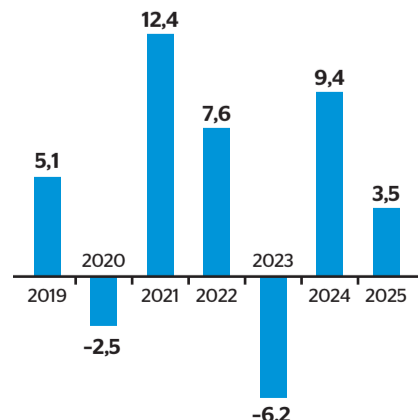
**Weiter unter dem Topwert**

Hupac-Straßensendungen in Tsd.



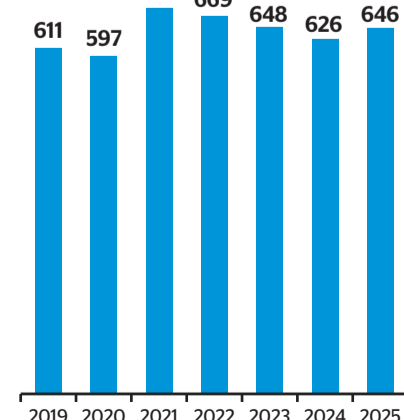
**2025 deutlich kleinerer Gewinn**

Hupac-Jahresergebnis in Mio. SFR



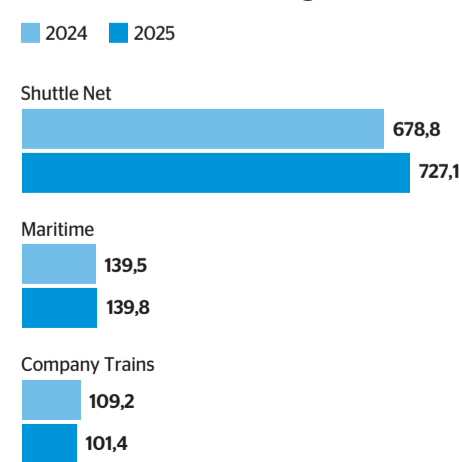
**Umsatz legt wieder zu**

Hupac-Jahresumsatz in Mio. SFR



**Shuttle-Net-Volumen steigt**

Entwicklung der Geschäftsbereiche in Tausend Straßensendungen



Prozent der Züge von Hupac waren 2025 pünktlich (= weniger als eine Stunde verspätet). 2024 waren es 48 Prozent, 2020 noch 62 Prozent.

Quelle: Hupac / Grafik: DVZ