

Gesamtsystem Bahn

Vernetzt denken, vernetzt handeln

Die Bahnbranche ist ein kleiner Kosmos. Vieles hängt zusammen, ist voneinander abhängig: egal ob Infrastruktur, Herstellung, Zulassung oder Betrieb. Zusammenarbeit ist deshalb besonders wichtig. Manches dabei kann besser laufen – vor allem in der Fahrzeugzulassung –, wenn alle Beteiligten mehr gegenseitiges Verständnis entwickeln und sich stärker in die Rolle der anderen Akteure hineindenken. Ob es dazu kommt? Zumindest gibt es inzwischen erste Anzeichen dafür.



„Früher war hierzulande nahezu alles Bundesbahn“, stellt Dr. Walter Breinl fest. Der ehemalige Geschäftsführer von Railpool und exzellente Branchenkenner spricht von der Zeit vor über 20 Jahren. Staatsunternehmen prägten damals die Eisenbahn nicht nur in Deutschland, sondern überall in Europa. Das meiste lag in wenigen Händen. Dann kam die Marktöffnung. Seitdem macht die Eisenbahn nicht mehr alles selber. Immer mehr Spezialisten bestimmen heute die Branche. Sie beherrschen ihr Fachgebiet – und beschränken sich darauf. Dieser fehlende Blick für das Ganze sorgt nach Ansicht mancher Beobachter inzwischen für große Probleme bei der Zulassung von Schienenfahrzeugen.

Bessere Zusammenarbeit

Wenn das Zulassungsverfahren für eine Lok länger brauche als die gesamte Entwicklung des Fahrzeugs – dann sei etwas faul, konstatiert Günter Löffler. Er ist Professor für Technik spurgeführter Fahrzeuge an der Technischen Universität Dresden. Wie Breinl wünscht sich Löffler klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Eine bessere Zusammenarbeit, damit Fahrzeuge schneller in Betrieb gehen können. „Der Zeitraum muss verringert werden“, fordert er und fürchtet anderenfalls um das Renommee der Branche. Löffler: „Die wollen doch etwas verkaufen, auch im Ausland.“



Dr. Walter Breinl
ehemaliger Geschäftsführer
Railpool

300 Kilometer weiter westlich hat Edmund Schlummer noch andere Bedenken. Der ehemalige Chef der Lokomotiven-Sparte von Bombardier und Ex-Vorstand bei DB Schenker Rail hat sein Büro in der Nähe von Kassel. Er legt bewusst den Finger in die Wunde, spricht davon, dass es in der Industrie zu wenig Leute mit tiefen Kenntnissen über die täglichen Notwendigkeiten des Bahnbetriebs gebe. Die Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) wiederum hätten viel zu wenig Ingenieure mit Fahrzeugtechnik-Kompetenz, die mit den Herstellern diskutieren können. Deutliche Worte.

Gesamtsystem Bahn

Edmund Schlummer erwartet mehr „Denken im Gesamtsystem Bahn“. Soll heißen: Bitte keine Scheuklappen. Es gehe eben nicht nur um innovative Technik, sondern ebenso um die Zulassung und den späteren wirtschaftlichen Betrieb eines Schienenfahrzeugs, betont der Chef eines unabhängigen Bahn-Beratungshauses. „Ich mache mir schon ein klein wenig Sorgen“, sagt der erfahrene Branchenkenner. Ihm fehlt der beständige Dialog auf Augenhöhe zwischen allen Beteiligten. Walter Breinl sieht das ebenso. „Ich muss doch als Hersteller wissen, wie Leute von der Zulassungsbehörde ticken“, stellt er fest. Dass alle Akteure sich mehr für die Interessen der jeweils anderen interessieren müssen, findet auch Jürgen Mues. Er ist Leiter Asset Ma-

nagement bei SBB Cargo. Wichtig sei, vom Markt und vom Investment her zu denken und eine europäische Gesamtsicht für den Sektor zu entwickeln, weiß Mues. Zugleich müssten sich Investoren mehr in die Entwicklungsprozesse von Fahrzeugen einlinken, wie es etwa das Weißbuch Innovativer Eisenbahngüterwagen 2030 der Zukunftsinitiative „5L“ als Grundlage für Wachstum im Schienengüterverkehr postuliert.

„Der Markt ist seit der Liberalisierung viel bunter“, sagt der Bahn-Manager. Es gebe mehr, andere und viele kleinere Mitspieler. Zum Beispiel jene, die nicht quasi ihr Leben der Eisenbahn gewidmet haben, sondern mit neuen Geschäftsmodellen Renditen erwirtschaften wollen. So sind viele neue Unternehmungen entstanden, die Rollmaterial kaufen und als Vermieter auftreten. Waggons und Lokomotiven lassen sich allerdings nicht mit einer Lkw-Flotte vergleichen, für die ein umfassendes Servicenetz des Herstellers bereitsteht. „Die Eisenbahn ist zergliedert“, weiß der Manager aus der Schweiz, „und sie ist ein Nischengeschäft.“ Personal sei damit nicht so leicht zu finden wie etwa in großen Sektoren wie Handel, Versicherung oder Banken. Mues: „Das ist eine Herausforderung.“

Imageprobleme

Das Personal ist auch für Schlummer ein Kernproblem. Besonders im Bereich Schienengüterverkehr sieht er deutliche Imageprobleme. „In dieses Geschäftsfeld möchten zu wenige“, sagt er bedauernd. Hochgeschwindigkeits-Personenverkehre werden offenbar als attraktiver angesehen. Dabei sei der Schienengüterverkehr alles andere als langweilig. Während Personenzüge stets nach festen Fahrplänen unterwegs sind, müssen Güterzüge flexibel dirigiert werden. Schlummer: „Das ist die Krone des Eisenbahnwesens. Wer Güterverkehr richtig kann, der kann eigentlich alles im Bahnbereich.“ Und ohne Zweifel sei die Bahn das Verkehrsmittel der Zukunft – nicht zuletzt unter Umweltgesichtspunkten.



Prof. Günter Löffler
Geschäftsführender Direktor
Institut für Bahnfahrzeuge
und Bahntechnik
Technische Universität Dresden

Personalmangel behindert auch die Arbeit der Zulassungsbehörden. Stichwort: Eisenbahn-Bundesamt (EBA). Von „deutlich mehr Anforderungen als früher“ spricht Prof. Löffler. Die Personalzahl habe damit nicht Schritt gehalten. Der Wissenschaftler konstatiert einen „wahnsinnigen Vorschriftenwust“. Schließlich gehe es nicht mehr bloß um Prüfungen und die Zulassung auf nationaler Ebene, sondern um europäische Dimensionen. Dass die EBA-Mitarbeiter bis dato persönlich für eventuelle Fehler haften mussten, habe die Lage zusätzlich verschärft, sagt Löffler. Seine Forderung: „Das geht natürlich gar nicht. Die Behörde muss sich doch schützend vor ihre Mitarbeiter stellen.“

Vorbild Luftfahrtbranche

Offenbar gebe es nun in diesem Punkt Bewegung, beobachtet Walter Breinl. Er hofft in der Folge auf klare Ansagen vom EBA. „Ich bin Techniker und orientiere mich an Tatsachen; daran sind Techniker gewöhnt“, sagt der Münchner. Zweifellos werde eine deutliche Sprache das Zulassungs-prozedere beschleunigen. „Wir müssen uns doch bloß an der Luftfahrtbranche orientieren oder an der Lkw-Branche“, schlägt er vor. Dort gebe es klar geregelte Kompetenzen: Der Hersteller sei für Probleme am Fahrzeug verantwortlich. Tatsächlich bewegt sich etwas. Be-



Edmund Schlummer
Geschäftsführer
Schlummer Management Consulting

kanntlich wurden inzwischen weite Teile des Zulassungsverfahrens vom EBA weg hin zu den Herstellern verlagert. Die Behörde sei nun lediglich für die elementaren Sicherheitsbereiche wie Radsätze, Bremsen sowie Leit- und Sicherungstechnik zustän-

dig, erklärt Günter Löffler. Das entlastet das Amt. Stattdessen haben die Unternehmen großen Kompetenzbedarf. Sie müssen sich selbst um die zur Zulassung nötigen Prüfzertifikate kümmern. Erst dann darf das Fahrzeug beim EBA zur endgültigen Zulassung vorgestellt werden. Natürlich gibt es Fachleute, die solche Gutachten im Auftrag der Unternehmen schreiben. Etwas von der Zulassungsmaterie verstehen müssen die Akteure beim Fahrzeughersteller allerdings trotzdem. Schließlich sollen sie den Gutachtern und den Experten des EBA auf Augenhöhe begegnen.

Von den Teams der Systemhäuser wird aber noch mehr erwartet: Sie müssen zugleich auch die Belange der Fahrzeugbetreiber im Blick behalten. „Wichtig für die Betreiber ist nicht nur die Anschaffung, sondern es



Jürgen Mues
Leiter Asset Management
SBB Cargo

sind die Gesamtbetriebskosten im Lebenszyklus“, stellt Edmund Schlummer fest. Was kostet ein Fahrzeug über die jahrzehntelange Betriebszeit hinweg? Wie sorgt man bei aller Marktdynamik langfristig für Einsatzstabilität, Instandhaltung und

ANZEIGE



Verjüngung für die Fahrzeug-Flotte.

Vossloh Kiepe gestaltet die Zukunft im Nah- und Regionalverkehr mit intelligenten, nachhaltigen Lösungen. Unsere innovativen Modernisierungskonzepte verlängern die Lebenszeit, steigern den Fahrkomfort und somit die Attraktivität vorhandener Fahrzeuge. Wir erneuern jede Fahrzeugflotte wirtschaftlich, nachhaltig und umweltfreundlich.

Der Spezialist für Ihre Bahnmaschinen!



**Instandhaltung von
Fahrmotoren, Generatoren
und Hilfsbetriebemotoren**

- **Wartung**
- **Revisionen (HU)**
- **Lagerwechsel**
- **Neuwicklungen**
- **Kollektorreparaturen**
- **mechanische Reparaturen**
- **Wuchten**
- **Ersatzteile**



Wir bieten Ihnen eine herstellerübergreifende Instandsetzung (z. B. Alstom®, Bombardier®, Elin®, Siemens® und VEM®) und auch ältere Maschinen (z. B. Adtranz®, AEG® und BBC® und G & L®) sind bei uns in erfahrenen Händen.

egm Elektrotechnik GmbH
Am Schürmannshütt 39
47441 Moers
Telefon 02841-1802-0
info@egm-elektrotechnik.de

www.elektromotoren-instandsetzung.de



Modernisierung? Was passiert nach der Garantieabwicklung? Diese Fragen nach der Gesamtsicht sind letztlich wesentlich.

Ganzheitliches Know-how ist also stark gefragt, doch gibt es auf allen Seiten davon zu wenig. Womit sich der Kreis schließt und sich die Frage nach dem Nachwuchs in Unternehmen und Behörden wieder stellt. Branchenkenner Schlummer möchte junge Leute gern für ein langfristiges Engagement im Schienenfahrzeugbereich gewinnen. Seine Botschaft: „Habt Mut dazu, zur Bahn zu gehen. Dort könnt ihr wirklich viel bewegen.“ Karrierepfade müssten attraktiver und viel durchlässiger zwischen Bahnen und Herstellern werden, sagt Schlummer. Damit sich die so dringend benötigte Gesamtsystem-Kompetenz über alle technischen und produktiven Themenbereiche hinweg auch strukturell ausprägen kann.

„Dies ist für junge Leute eine spannende Herausforderung“, betont Manager Mues. „Zusätzlich zur universitären Ausbildung müssen sie in der Praxis Erfahrungen sammeln, um sich umfassendes Know-how anzueignen.“ Das braucht Zeit. „Bei der Bahn bekommen Sie Expertise durch Erfahrung“, weiß der Mann von SBB Cargo. Um die Nachwuchskräfte bei der Stange zu halten, setzt er unter anderem auf attraktive Zusatzangebote wie Auslandsaufenthalte oder Weiterbildungen.

Offen für Seiteneinsteiger

Mues' Fazit: „Es geht mit jungen Leuten.“ Allerdings müssten sich die Unternehmen zusätzlich für andere Biografien öffnen. Stichwort: Seiteneinsteiger. So habe er etwa Personal aus der Luftfahrtbranche rekrutiert. Ähnlich sieht dies Prof. Löffler. Die TU Dresden bildet Absolventen anderer Ingenieurfachrichtungen für den Schienenfahrzeugbereich weiter. „Das Direktstudium steht dabei natürlich trotzdem weiter an erster Stelle“, ergänzt Löffler. „Ich bin zuversichtlich“, sagt der Hochschullehrer. Sein Eindruck: Die Schienenbranche gelte beim Nachwuchs inzwischen



Der Schienengüterverkehr hat ein Imageproblem: Für Nachwuchskräfte ist dieser Bereich oft wenig attraktiv.

gar nicht mehr als altmodisch – im Gegenteil. Der Bahn gehört die Zukunft.

Optimistisch ist auch SBB-Cargo-Manager Mues. Er spricht von einem Kulturwandel bei den Bahnen – und von einem Generationswechsel. Beides lasse sich gut mit Leuten von außerhalb des Bahnbetriebs erreichen, die das bewährte Bahn-Know-how mit neuen Impulsen ergänzen. Und mit mehr Zusammenarbeit unter allen Akteuren. Mues: „Rivalitäten nützen nichts. Wir müssen über unseren Schatten springen im Interesse eines wettbewerbsfähigen Gesamtsystems Bahn.“ Angesichts der Standardisierung von Rollmaterial biete sich eine Zusammenarbeit über Firmengrenzen hinweg doch geradezu an.

Erfahrene Fachleute sind sich also einig: Mitdenken und Kommunikation auf Augenhöhe sind gefordert, damit es besser rund läuft im kleinen Kosmos der Bahnbranche. Dazu müssen sich die Akteure allerdings nicht bloß mit sich selbst, sondern auch mit den anderen Mitspielern befassen. Je schneller und je mehr, desto besser für den Bahnsektor. Walter Breinl ist übrigens ebenfalls zuversichtlich. Es habe bereits Gespräche zwischen Vertretern von Herstellern, Bahnunternehmen und Zulassungsbehörde gegeben, berichtet er. Was dabei herauskommt, bleibt abzuwarten.

*Von Thomas Kahl
Redaktion Privatbahn Magazin*