Instandhaltung aus Sicht eines EVU

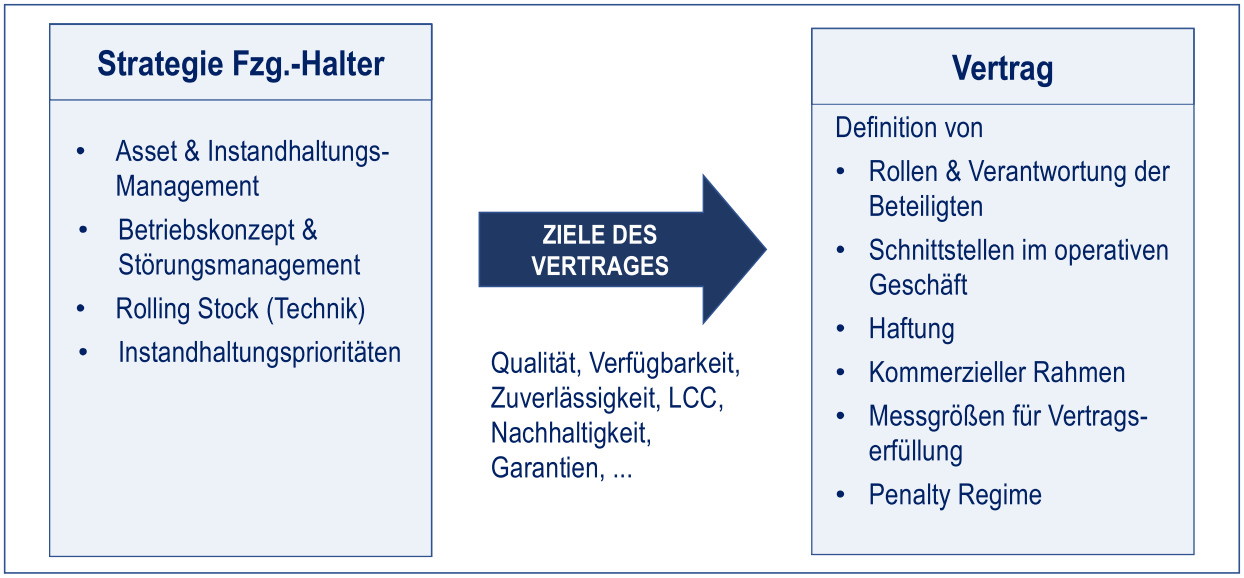
Effiziente Instandhaltung braucht Bahn-Know-how

Der Bahnmarkt lockt im Zeichen der Verkehrswende immer mehr Newcomer und Investoren. Wie schon in der Januar-Ausgabe des Privatbahn Magazins beschrieben, fehlt aber den Branchen-Neulingen häufig das komplexe Know-how für ein erfolgreiches Bahngeschäft. In diesem Beitrag soll aus der Praxisnähe heraus vertieft werden, welche fundamentalen Überlegungen und differenzierten Entscheidungen ein Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) anstellen und treffen muss, wenn es die Wartung und Instandhaltung seiner Fahrzeuge extern vergeben will. Es gilt, von vornherein Risiken auszuschließen, die den Markteintritt nur allzu schnell in schwierige rechtliche Auseinandersetzungen und im schlimmsten Fall in die Insolvenz führen können.

Vor dem Hintergrund der politischen Ziele, den Marktanteil der Schiene im Personen- wie im Güterverkehr zum Zweck der CO_2-Reduktion deutlich zu steigern, kommen Player mit den unterschiedlichsten Betriebskonzepten in den Markt. Gemeinsam ist den meisten, dass sie zwar sorgfältig ihre rollenden Assets auswählen und einen angemessenen Return ihrer Investitionen erwarten. Doch vielfach werden die Kosten und Managementaufgaben unterschätzt, die sich im laufenden Betrieb zwangsläufig ergeben – für den buchstäblich reibungslosen Fahrzeugeinsatz ebenso wie für die laufende Instandhaltung. Zu beobachten ist immer wieder, dass der Kostenfaktor Instandhaltung klein gehalten werden soll, um die Einnahmen aus dem Betrieb nicht zu sehr zu schmälern. Beliebt sind deshalb Vereinbarungen mit Fixpreisen, doch damit sind Konflikte schon programmiert: Was geschieht, wenn EVU und Instandhaltungsdienstleister darüber uneins werden, ob eine technische Maßnahme am Fahrzeug mit dem Fixpreis abgegolten sein kann?

Die Situation ist nicht viel anders, als sie jeder Autobesitzer kennt. Der eine bringt sein Fahrzeug in Inspektionsintervallen in die Werkstatt seiner Marke und ist sich darüber im Klaren, dass er den Austausch defekter Komponenten bezahlen muss. Sein fahrbarer Untersatz trägt das Prädikat „scheckheftgepflegt“. Der andere Autobesitzer hingegen fährt und fährt; er erneuert bei Bedarf nur verschlissene Teile an seiner Stammtankstelle. So oder so ist eine Entscheidung über die Instandhaltungsphilosophie für das ganz private Asset Auto gefallen.

Bei Schienenfahrzeugen müssen weit mehr Aspekte, Ziele, Erfahrungen, Regelungen und auch Wünsche in die Instandhaltungsphilosophie aufgenommen werden als beim privaten Auto. Zudem besteht die durchaus fatale Möglichkeit, dass wesentliche strategische Überlegungen für den Fahrzeugeinsatz von EVU und Dienstleister nicht ausreichend berücksichtigt werden und so Konfliktpotenzial zwischen den Vertragsparteien heraufbeschwören. Ein entscheidender Punkt dabei ist die bekannte Langlebigkeit der Bahnfahrzeuge. Mit ihrer Beschaffung, ihrem Einsatz und ihrer Instandhaltung



Wesentliche Kriterien aus der Perspektive des Fahrzeughalters bei der Vergabe von Instandhaltungsleistungen an externe Dienstleister.

GRAFIK: SCHLUMMER MANAGEMENT CONSULTING; FOTO: DEUTSCHE BAHN AG/VOLKER EMERSLEBEN

müssen nicht selten Weichen gestellt werden, die über Jahre und Jahrzehnte ein erfolgreiches Asset-Management ermöglichen sollen.
Hier beispielhaft eine Übersicht über Fragen, deren Beantwortungen für einen beide Seiten befriedigenden Instandhaltungsvertrag entscheidend sein können:

- Betriebskonzept. Vergleichsweise selbstverständlich ist es, dass die Belastungsprofile des zu befahrenden Netzes – vom Streckenzustand über topografische und witterungsbedingte Besonderheiten bis hin zu Fahrplänen und Umlaufzeiten – als Geschäftsgrundlage in den Werkvertrag der Instandhaltung einfließen. Darüber hinaus sollte die Wachstumsstrategie des betreibenden EVU nicht unberücksichtigt bleiben, gibt sie doch Anhaltspunkte für Wartungsumfänge oder auch Wartungsstandorte. In aller Regel sollten auch Zwangspunkte dokumentiert sein, die sich aus den geschäftlichen Aktivitäten des EVU beziehungsweise aus Anforderungen von Aufgabenträgern – insbesondere im SPNV – ergeben, zum Beispiel hinsichtlich bestimmter Zeitvorgaben für Instandhaltungsmaßnahmen oder Vorgaben von Werkstattinfrastruktur. Im Güterverkehr spielen Umlaufplanungen eine Rolle, um Instandhaltungsaufgaben flexibel der tatsächlichen Verfügbarkeit des Fuhrparks anzupassen, der möglicherweise europaweit unterwegs ist.
- Störungsmanagement. Eindeutig geklärt sein muss, wie bei Betriebsstörungen zu verfahren ist. Zum Beispiel:

EVU müssen auf einige kritische Punkte achten, wenn es um Instandhaltungsverträge geht.

ANZEIGE

Kann ein Reisezugwagen bei einem Ausfall der Beleuchtung in den hellen Tagesstunden eingesetzt werden? Oder: Bei Streckensperrungen sollte geregelt sein, welche Vertragsseite Ersatzverkehr zu organisieren hat. Oder: Wer bereitet Klimaanlagen und Lüftungen auf sommerliche Hitzeperioden vor – der Betreiber oder der Instandhalter?

- Asset-Strategie und Management. Für den Umfang der Instandhaltung ist die Asset-Strategie ein maßgeblicher Punkt, der unbedingt in den Verträgen festgehalten werden muss. Ein Betreiber, der lediglich eine homogene Flotte betreibt, hat möglicherweise andere Anforderungen als ein EVU mit mehreren Fahrzeug-Baureihen. Auch Fragen wie Überlegungen zur Erweiterung des Rolling Stock oder seiner Erneuerung in einigen Jahren beeinflussen die Instandhaltung unmittelbar. Speziell geht es auch um Fragen des Werterhaltes und der Qualitätssicherung: Ist eine proaktive, präventive Wartung gefordert, damit der Fuhrpark lange „wie neu“ bleibt? Oder wird er „auf Verschleiß“ gefahren, um dann erneuert zu werden? Da stellen sich dann Fragen dazu, in welchem Umfang die Assets fortlaufenden Prüfungen unterzogen werden – oder nicht. Alles dies sollte sich im Vertragswerk wiederfinden.
- Verteilte Verantwortung. Das Eisenbahnrecht der EU hat mit der „Entity in Charge of Maintenance“ (ECM) Regeln für die Verantwortlichkeit der pflichtgemäßen Instandhaltung von Schienenfahrzeugen aufgestellt. Die „für die Instandhaltung zuständige Stelle“ muss klar definiert sein, aber es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die Verpflichtung auszuüben beziehungsweise zu übertragen. Im Regelfall wird dies vertraglich zwischen dem Besteller der Instandhaltung und dem Wartungsunternehmen zu vereinbaren sein. Denkbar sind aber auch Lösungen, bei denen Dritte die Aufgabe ganz oder teilweise übernehmen. Eine weitere Spielart sind „Off Balance“-Konzepte, bei denen der Betreiber die Bilanz von seiner Asset-Investition frei hält und der Geldgeber die Halterfunktion ausübt – was dann explizit zu regelnde Fragen über die Verteilung des Risikos auch in der Instandhaltung aufwirft. So oder so: In jeder Situation sind wasserdichte Problemlösungen erforderlich.
- Kommunikation. Instandhaltungsvereinbarungen für Fahrzeugflotten lassen sich – wie schon angeklungen ist – in der Regel nicht ohne Weiteres ausschließlich unter konzeptionellen und rechtlichen Aspekten gewissermaßen am grünen Tisch formulieren. Erforderlich ist die umfassende Mitwirkung von erfahrenen Praktikern aus dem Bahngeschäft. Sie müssen dafür sorgen, dass zwischen den Vertragspartnern eine beide Seiten zufriedenstellende Kommunikation stattfindet. Maßgeblich ist beispielsweise die Definition von Messgrößen in einer Weise, dass sie für beide Vertragspartner sinnvoll und aufschlussreich sind, etwa zur Beurteilung der Verfügbarkeit der Assets. Mit zunehmender Digitalisierung wird es zudem unerlässlich, klare Regeln für Datenflüsse und für die Nutzung der Daten des Instandhalters in den Prozessen des EVU aufzustellen.

Die knapp angerissenen Probleme dürften deutlich gemacht haben, dass Instandhaltungsverträge keinesfalls eine ausschließliche Sache der Einkaufsabteilungen oder auch der Hausjuristen sein können. Das System Bahn braucht mit der Vielfalt seiner Technik und seiner Regelwerke, die jede betriebliche Aktivität entscheidend beeinflussen können, auch im Zeitalter der Industrie 4.0 erfahrene Eisenbahner für die Einschätzung und Aufbereitung des Asset-Managements. Sie müssen es sein, die die Renaissance der Schiene im Sinne der Verkehrswende vorantreiben.

Christiane Brunn
und Roman Kessler

In der Ausgabe 5/2022 des Privatbahn Magazins wird ein weiterer Artikel von Christiane Brunn und Roman Kessler die Perspektive des Instandhaltungs-Dienstleisters beleuchten.

Christiane Brunn
verfügt über 20 Jahre Erfahrung im Eisenbahnsektor. Nach zwölf Jahren im Deutsche Bahn Konzern, unter anderem in der Konzernstrategie und als Werkleiterin für die schwere Instandhaltung an elektrischen Triebzügen, ist sie nun als Partnerin und Expertin für ganzheitliches Prozessmanagement in Instandhaltung und Betrieb von Eisenbahnfahrzeugen für die Schlummer Management Consulting tätig.

Roman Kessler
beschäftigt sich seit mehr als 30 Jahren mit kommerziellen, juristischen, technischen und organisatorischen Fragestellungen der Luft-, Raumfahrt- und Bahnindustrie. Mit beruflichen Stationen bei Dornier, Adtranz, Bombardier und nun als Partner von Schlummer Management Consulting ist er mit allen Facetten von Entwicklungs-, Produktions- und Betrieb/Instandhaltungsprojekten vertraut.