



Maria Leenen,
SCI Verkehr

DIE POLEPOSITION BEHAUPTEN

Unbestritten: Die Innovationszyklen technischer Lösungen werden von übergeordneten und bahnbrechenden Entwicklungen bestimmt – etwa der Halbleitertechnologie, die alle Bereiche unseres Lebens erreicht und umgekrempt hat. Daneben wirkt der zweite Faktor, die „Produktlebensdauer“, fast nebensächlich. Doch für die Bahntechnik spielt er eine wichtige Rolle. Während ein Mobiltelefon alle zwei bis drei Jahre ausgetauscht wird, „lebt“ eine Lokomotive über 30 Jahre, ein Reisezug- oder Güterwaggon bringt es auf 40 bis 50 Jahre, und ein Stellwerk mit alter Relais-technik ist auch nach über 50 Jahren noch voll funktionstüchtig.

Die Langlebigkeit ihrer Produkte ist für die Bahnindustrie Fluch und Segen gleichermaßen: Einerseits kann sie auf Erfahrungen und Entwicklungen anderer – kurzlebiger – Industrien zurückgreifen. Andererseits müssen ihre innovativen Produkte für die nächsten Jahrzehnte „sitzen“. Dies ist eine besondere Herausforderung bei Neubau und Instandhaltung ihrer Fahrzeuge oder auch bei Infrastrukturlösungen. NRW beheimatet zahlreiche weltweit renommierte Unternehmen der Bahnindustrie, die sich mit ihren Lösungen in diesem Spannungsfeld zwischen Zuverlässigkeit, Langlebigkeit, Sparsamkeit und Innovation behaupten müssen. Schienenbefestigungen von Vossloh aus Werdohl, Zugbildungsanlagen von Pintsch Tiefenbach aus Sprockhövel oder Radsatzdrehmaschinen von Hengscheid aus Erkelenz sind weltweit technologie- und marktführend.

Internationale Vernetzung der Spezialisten

Die Bahnbranche ist mit rund 170 Milliarden Euro Umsatz eine eher kleinere Branche. Aber sie agiert aufgrund ihrer hohen Spezialisierung komplett global: Überall auf der Welt werden Komponenten, Systeme bzw. Subsysteme derselben Hersteller verbaut. So ist die Bahnindustrie eine weltweite Familie aus Spezialisten, die sich untereinander kennen und schätzen. Deutsche und nordrhein-westfälische Unternehmen haben in diesem Verbund mit ihrer langjährigen und vielfach mittelständischen Bahntechniktradition einen hohen Stellenwert. Ebenso aber werden in deutschen Zügen anspruchsvolle Antriebskomponenten aus Japan oder Radsätze aus der Ukraine eingesetzt. In den vergangenen fünf bis zehn Jahren hat die bahntechnische Industrie an Attraktivität gewonnen: Im Sog eines weltweiten Eisenbahnbooms mit starker Nachfrage nach eisenbahntechnischen Systemen konnte sich die Branche international aufstellen, ihre Hausaufgaben in Sachen technologischer Entwicklung und unternehmerischer Konsolidierung machen und durch spezialisiertes Know-how Alleinstellungspositionen und damit beachtliche Gewinnmargen erzielen. So wundert es nicht, dass auch die Private-Equity-Szene auf diese Branche aufmerksam wurde und einige beachtliche Transaktionen stattfanden.

Intermodale Kräfteverhältnisse

Vor dem Hintergrund angespannter öffentlicher Haushalte und fehlender Finanzmittel neigt sich der weltweite Boom für Streckenneubau und Roll-

material dem Ende zu. Neubauvorhaben werden aufgegeben oder zumindest verschoben, Altflotten nicht mehr automatisch durch neue Züge ersetzt – man behilft sich häufiger mit Reparaturen oder Teilmodernisierungen, wodurch das Flottenalter zunimmt. Die Autoindustrie hat mit der „E-Mobility“ eine Chance gewittert, der Bahn ihren Ruf als umweltfreundliches Verkehrsmittel streitig zu machen. Ungeachtet dessen, dass Straßenbahnen und Metros weltweit zu 100 Prozent und Europas Eisenbahnen zu mehr als 50 Prozent mit Strom betrieben werden und so „E-Mobility“ längst realisiert haben: Die Bahnen dürfen nicht Gefahr laufen, aufgrund ihrer Langlebigkeit als unmodern, laut, ineffizient oder gar umweltverschmutzend wahrgenommen zu werden. Es gilt, die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, aber auch Zulassungsverfahren, kommerzielle Strukturen und das Marketing der Bahnprodukte darauf auszulegen, das „grüne Image“ der Bahn nachhaltig zu verteidigen und im Kontext der veränderten Marktanforderungen mit neuem Leben zu erfüllen.

Strategische Neuaufstellung

Die deutsche und nordrhein-westfälische Bahnindustrie steht also in den kommenden Jahren vor der großen Herausforderung, sich mit ihren Produkten strategisch neu aufstellen zu müssen – in einem deutlich abgekühlten Marktumfeld und im Wettbewerb mit neuen Anbietern, vor allem aus Asien. Wer auch in Zukunft die technische und kommerzielle Poleposition in der Bahntechnik einnehmen will, muss sich heute auf seinem Gebiet den Weg ebnen, um zum Beispiel mit neuen Antriebskonzepten, moderner Leit- und Steuerungstechnik oder einer intelligenten Leichtbauweise einen Beitrag zur Reduktion von Energieverbrauch und Betriebskosten zu leisten. Jedes eingesparte Dezibel auf der Zug- wie auf der Infrastrukturseite macht die Bahn attraktiver gegenüber anderen Verkehrsträgern und bringt dem Hersteller langfristige Wettbewerbsvorteile. Allerdings müssen Innovationen, die sich nicht offensichtlich durch Einsparungen bei Investitions- oder Betriebskosten für den Bahnbetreiber rechnen, vom Besteller bahntechnischer Produkte gewollt, beauftragt und letztendlich auch finanziert werden.

Die Diplom-Volkswirtin Maria Leenen führt seit 1994 das internationale arbeitende Beratungsunternehmen SCI Verkehr.