

Von Japan lernen ...

... heißt Qualität lernen

Wie die Japaner ihre Eisenbahnen betreiben von Oliver Mayer

➤ In den 1970er und -80er Jahren, als Kameras, Video-recorder und Autos aus den japanischen Fabriken zu konkurrenzlos günstigen Preisen und in bester Qualität die Weltmärkte eroberten, wurden viele Bücher zu den japanischen Produktionsmethoden geschrieben. Heute ist es etwas stiller geworden um die japanische Industrie, auch weil weltweit viele Unternehmen Kaizen-, Kanban- und Just-in-Time-Systeme übernommen haben. Im Eisenbahnbereich lohnt der Blick in den fernen Osten jedoch auch heute: Japan hat das wohl zuverlässigste und leistungsfähigste Eisenbahnnetz der Welt und die Probleme, mit denen die Bahn in Deutschland in der letzten Zeit zu kämpfen hatte, sind praktisch unbekannt. Die Hintergründe dafür sollen hier erläutert werden.



Ein Vergleich der Eisenbahnsysteme Japans und Deutschlands ist möglich, dennoch muss angemerkt werden, dass die geografischen und organisatorischen Rahmenbedingungen anders sind: Die japanische Landesnatur mit wenigen Ebenen und einem „Städteband“ von Tokyo über Osaka bis Kyushu bietet dem auf linienförmige Erschließung ausgelegten Eisenbahnverkehr ideale Voraussetzungen und die Bevölkerungsdichte in den Städten ist sehr hoch. Die europäische Idee der Öffnung der Eisenbahnnetze stand in Japan nie zur Debatte, dort gibt es seit 100 Jahren ein Nebeneinander von privaten und staatlichen Bahngesellschaften, die alle ihre eigenen Gleisnetze haben.

Über die Bahnen Japans aus Fahrgastsicht hatte ich in der PRO BAHN Zeitung 4 und 6/1995 berichtet und möchte hier mehr auf betriebliche Aspekte und die Hintergründe eingehen.

Japans Eisenbahnsystem besteht aus ca. 200 Bahngesellschaften, die ausnahmslos als Aktiengesellschaften organisiert sind. Darunter sind sieben JR-Gesellschaften als Nachfolger der 1987 aufgelösten Staatsbahn, von denen JR East

und JR West inzwischen vollständig und JR Central zu über der Hälfte an der Börse an private und institutionelle Anleger verkauft worden sind. Diese Gesellschaften betreiben fast den gesamten Fernverkehr und große Teile des Nahverkehrs auf der Hauptinsel Honshu und besitzen auch das Gleisnetz. Die vier anderen JR-Gesellschaften werden auf absehbare Zeit keine Gewinne erzielen und bleiben daher in der Hand des Staates. Wie kommt es nun, dass die japanischen Bahnen 18 Jahre nach Bahnreform und Teilprivatisierung so zuverlässig wie eh und je fahren?

Zunächst muss angemerkt werden, dass die Bahnreform in Japan bei weitem nicht so eine starke Zäsur war wie in Deutschland. Zwar wurde die Staatsbahn in Japan „zerschlagen“ und das Netz in sechs regional operierende Gesellschaften aufgeteilt (sowie eine Güterverkehrsgesellschaft, die Trassen mietet), aber der Betriebsablauf änderte sich nur wenig. Die öffentliche Hand hat sich aus dem Bahnsektor weitgehend zurückgezogen, es werden jedoch noch Investitionshilfen für Neubaustrecken (bis zur Hälfte der Baukosten) gezahlt und die Verluste der etwa 50 öffentlichen Bah-

nen übernommen. So wird heute etwa 80 % des Bahnverkehrs von börsennotierten Aktiengesellschaften gefahren – allerdings sind die japanischen Anleger weniger an einer schnellen Rendite als an einer langfristig zuverlässigen Geldanlage interessiert.

Japanische Züge sind pünktlich. Sie müssen pünktlich sein, weil im Nahverkehr bis zu 30 Züge pro Stunde und Richtung auf einem Gleis fahren, weil die Shinkansen-Züge zwischen Tokyo und Osaka im Abstand von vier Minuten fahren, weil viele eingleisige Strecken einen 15- oder 20-min-Takt haben. Warum sind sie pünktlich?

- Es gibt keine Langsamfahrstellen. Alle Strecken werden so unterhalten, dass sie immer mit der vorgesehenen Geschwindigkeit befahren werden können. Wartungsarbeiten werden in der nächtlichen Betriebsruhe durchgeführt (bei Hauptstrecken mit starkem Güterverkehr stehen dafür nur zwei Stunden pro Nacht zur Verfügung, bei allen anderen Strecken – auch dem Shinkansen – fünf bis sechs Stunden), nur für größere Umbauarbeiten wird eine Strecke für eine Nacht oder ein Wochenende voll gesperrt.
- Züge gehen nicht kaputt. Das rollende Material wird so gepflegt und gewartet, dass immer alles funktioniert. Ich fahre z. B. seit 16 Jahren Eisenbahn in Japan und habe noch nicht eine einzige defekte Tür gesehen. Neubautriebwagen werden in enger Kooperation mit der Industrie entwickelt und funktionieren vom ersten Tag an problemlos. Japans älteste Neigetechnikzüge sind seit über 30 Jahren im Einsatz.
- Der Betriebsablauf ist weitgehend automatisiert. Fahrstraßen müssen z. B. nicht nach der Durchfahrt eines Zuges neu eingestellt werden, sondern die Signale schalten automatisch wieder auf Grün, wenn der Block frei ist: Vom 27.000 km langen Gleisnetz werden nur noch 900 km von nicht-automatischen Signalsystemen gesteuert.
- Die meisten Fahrgäste kaufen ihre Fahrkarten am Automaten, geprüft und entwertet werden sie an automatischen Bahnsteigsperrern. Viele Durchsagen am Bahnsteig und im Zug erfolgen automatisch.
- Die Haltezeiten sind sehr kurz, weil der Fahrgastwechsel sehr schnell geht. Zwischen Bahnsteig und Wagen gibt es keine Stufen; die Türpositionen sind exakt markiert, sodass die Fahrgäste immer an der richtigen Stelle warten können; der Lokführer hält genau an der richtigen Stelle; zu kurze Züge wegen defekter Waggons gibt es nicht; alle Türen werden vom Schaffner zentral geöffnet und geschlossen, und Lampen an den Wagenseiten zeigen an, ob die Türen korrekt geschlossen sind.
- Es wird viel investiert und das Investitionsniveau bleibt über Jahre hinweg konstant. Weil die meisten Investitionen von den Bahnen selbst finanziert werden müssen, ist man von Subventionen und Zuschüssen weitgehend unabhängig. Dies führt auch dazu, dass genau auf Rendite geachtet wird und Prestigeobjekte nur wenig Chancen auf Realisierung haben. Und weil die Züge immer pünktlich sind, bereiten ebenerdige Kreuzungen auch bei 20 Zügen pro Stunde und Richtung keine Probleme.
- Japanische Eisenbahnen sind konservative Unternehmen. Änderungen aller Art erfolgen in kleinen Schritten

und/oder sind regional begrenzt; sie werden nicht übereilt eingeführt, sondern japanischen Geschäftsgewohnheiten folgend über Monate oder Jahre hinweg in der Firma diskutiert.

- Die Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaften sind nicht frei von Spannungen, aber von einem konstruktiven Miteinander geprägt.
- Die Eisenbahner verrichten ihre Arbeit mit sehr großer Disziplin. Nicht nur die Uniform sitzt immer perfekt, auch bei der Zugabfertigung läuft alles ohne Verzögerungen ab: Mit der Uhr in der Hand schließt der Schaffner die Türen, der Lokführer überprüft noch einmal die Abfahrtszeit auf seinem Fahrplan und seiner Uhr und fährt dann los, die linke Hand immer am Fahrschalter, die rechte an der Bremse. Während der Fahrt vergewissert er sich ständig, ob er noch pünktlich fährt, isst, trinkt oder raucht natürlich nicht; die Fahrgäste können alles durch die verglaste Rückwand der Führerstandskabine sehen.

Weil alle Bahnen so zuverlässig fahren, fällt jede Störung sofort unangenehm auf. Verspätungen von 30 Minuten und mehr kommen so selten vor, dass sie dann in den Abendnachrichten erwähnt werden; immer mit dem Hinweis darauf, wie viele tausend Fahrgäste davon betroffen waren. Entsprechend versuchen die Beschäftigten, wieder besser zu arbeiten, damit bei der nächsten Panne nicht ihre Bahngesellschaft genannt wird. Der typisch asiatische „Gesichtsverlust“, der bei solchen Problemen droht, ist daher ein ständiger Ansporn, für zuverlässigen Transport zu sorgen. Übrigens sind Vergleiche zwischen den einzelnen Bahngesellschaften („Wenn die das können, müssen wir das auch machen!“) in Japan nicht ungewöhnlich, da es mehrere ähnlich große Betriebe gibt. Anders als in Deutschland, wo die Privaten praktisch nur Nahverkehr betreiben, gibt es in Japan drei JR-Gesellschaften und acht große Privatbahnen mit mehr als 1 Mio. Fahrgästen pro Tag.

Wegen der aktuellen Diskussion über Gewährleistungen der DB bei Verspätungen lohnt auch hier ein Blick nach Japan: Bei Verspätungen bis zu zwei Stunden hat der Fahrgast keinerlei Ansprüche, bei Verspätungen von mehr als zwei Stunden aber werden die Zuschläge (die oft die Hälfte des Fahrpreises ausmachen) in voller Höhe zurückgezahlt. Bei Ausfall eines Zuges erhält der Fahrgast den vollen Fahrpreis zurück und er kann kostenlos den nächsten Zug nehmen oder zum Ausgangsbahnhof zurückkehren. Die Regelungen für Umtausch und Umbuchung sind sehr kundenfreundlich: Alle Fahrkarten können vor Fahrtantritt kostenlos umgebucht oder in Fahrkarten der gleichen Kategorie umgetauscht werden. Bei Erstattungen vor Fahrtantritt wird lediglich eine Gebühr von umgerechnet ein bis zwei Euro fällig; höher ist diese Gebühr nur, wenn reservierte Plätze weniger als drei Tage vor Fahrtantritt storniert werden, sie beträgt dann 30 % des Fahrpreises.

Insgesamt zeigen die Erfahrungen aus Japan, dass auch börsennotierte Bahngesellschaften den Eisenbahnverkehr sehr zuverlässig (und dabei auch noch Gewinn bringend) betreiben können.

** Die Artikel stehen im Internet unter www.der-fahrgast.de > Aktuell zum Download zur Verfügung.*