

Aufgabenträger und Problemlösung:

Mehr Vorsorge ist nötig

Die Bereitschaft, Fehler zu korrigieren, ist wichtig von Rainer Engel

➤ Warum hat der **Fahrgast** nicht längst die vielen Fehler, die bei Ausschreibungen und durch die neuen Betreiber gemacht wurden, aufs Korn genommen? Die Fahrgäste sind doch immer die Leidtragenden. Aller Anfang war schwer, sowohl für die Aufgabenträger des Schienenpersonennahverkehrs als auch für Verkehrsunternehmen, die von heute auf morgen ein ganzes Verkehrsnetz übernehmen mussten. Doch nach einem Jahrzehnt gilt es, Bilanz zu ziehen und Fehlentscheidungen beim Namen zu nennen. Das Ergebnis: Die Fehler, die der Rhein-Main-Verkehrsverbund (RMV) mit dem Odenwaldnetz gemacht hat, waren vermeidbar, wenn man die Erfahrungen mit anderen Aufträgen beherzigt hätte. Der Fall der Odenwaldbahn ist nur ein besonders krasses Beispiel von kleinen Fehlern mit großer Wirkung, die andernorts besser gemeistert wurden. Die Aufgabenträger müssen in Sachen Fahrzeugreserven enger zusammenrücken und die Betreiberwechsel besser vorbereiten.

■ Von der Staatsbahn zur Regionalisierung

Die Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs ist eine Erfolgsgeschichte. Neue Fahrzeuge, neue Angebote, erneuerte Bahnhöfe haben bundesweit deutlich mehr Fahrgäste in die Regionalzüge gebracht. Die Entwicklung hin zur Regionalisierung begann mit dem Problem, dass eine ferne Bundesbahnzentrale darüber ent-

schied, welche Züge wo fahren, und mit der Erkenntnis, dass die Bundesbahn nicht alle lokalen Wünsche mit den zur Verfügung stehenden Geldern bezahlen wollte und konnte. Der nächste Schritt waren Abkommen zwischen Bundesbahn und Ländern über die regionalen Netze. Diese hatten – auch mit Engagement vieler Bundesbahn-Mitarbeiter – so manches in Bewegung gebracht. Das liegt jetzt zwei Jahrzehnte zurück.

Dann kam die Bahnreform von 1994, in der die Bundesländer aus den von ihnen gewonnenen Erfahrungen heraus die Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs durchsetzten, die der Bund mit den Regionalisierungsmitteln finanziert. Damit hatte der Bund die Chance, das Bahn-Defizit abzulösen. Eigentlich war die Regionalisierung aber aus der Sicht des Bundes nicht wirklich gewollt. Schon damals hätte man am liebsten die Deutsche Bahn AG ganz und gar zugunsten der Bundeskasse an Investoren verkauft, und daher wurde auch das Schienennetz nicht regionalisiert.

Die Länder setzten aber durch, dass der Bund das Schienennetz höchstens zu 49 Prozent verkaufen darf – und das bringt heute die Kontroverse über das Wie des Börsengangs. Damals stellte man sich auch noch vor, dass die Länder nur Verkehr „bestellen“ sollten wie aus einem Versandhauskatalog. Dass das Wettbewerb und Ausschreibung heißt, ist erst richtig realisiert worden, nachdem die Bahnreform längst beschlossen war. Während der Bahnreform war auch die Aufteilung der DB Holding in die Einzelunternehmen binnen einiger Jahre vorgesehen – niemand wettete gegen die „Zerschlagung der Bahn“.

■ Vom „Bestellen“ zum Ausschreiben

Bestellen hatte man sich einfach vorgestellt: Die DB bietet an und die Länder bestellen, was ihnen richtig erscheint. Fallweise würde auch der eine oder andere lokale Anbieter



Eine Tür schlägt zu: Die Reserven der DB an Altfahrzeugen werden nicht unendlich verfügbar sein.

Altes Schätzchen auf dem Hof? Für eine kleine Bahn reicht ein „altbrauchbares“ Fahrzeug: Betriebsreserve der Westerdalbahn für die Strecke Betzdorf–Daaden.



Fotos: Engel (3)



Gehversuche: Die ersten Ausschreibungen starteten mit wenigen Fahrzeugen. Eurobahn im neu gestalteten Bahnhof Lemgo.

zum Zuge kommen, der eine bessere Ausgangsposition hat. Nur Fachleuten war wohl klar, dass es so einfach nicht sein würde, und die Europäische Union brachte mit schärferen Vorschriften über das Vergaberecht zusätzlich Schwung in die Entwicklung.

So mussten die Aufgabenträger, die Ende 1995 ihre Arbeit aufnahmen, bald lernen, sich im Dschungel der Paragraphen zurechtzufinden, denn jede Vergabe eines Auftrags ist durch zu kurz gekommene Wettbewerber anfechtbar. Nicht einmal bei den nationalen Gerichten endet der Rechtsweg – das letzte Wort spricht der Europäische Gerichtshof in Luxemburg.

Damit waren die Aufgabenträger voll beschäftigt. Schritt für Schritt stellte sich heraus, dass nun plötzlich sie über das bestimmen konnten, was sie einkaufen. Sie können grob vorgeben, was geleistet werden soll, aber auch bis ins Detail bestimmen, welche Farbe die Polster in den Fahrzeugen haben sollen. Und vor allem wurde klar: Jeder Fehler wird bestraft. Waren keine Armlehnen vorgeschrieben, so gab es in den Zügen auch keine. Wer welche haben wollte, musste in die Tasche greifen und sie extra bezahlen – eine gute Gelegenheit für Unternehmer, die mageren Gewinne aus dem Grundpreis aufzubessern. Viele Aufgabenträger haben in den letzten zehn Jahren gelernt, damit umzugehen. Wie konnte es dennoch zu einem so gravierenden Problem wie bei der Odenwaldbahn kommen?

■ Handwerkliche Fehler

Ausgangspunkt der Misere der Odenwaldbahn dürften vermeidbare handwerkliche Fehler sein. Die massive Überfüllung der Züge trat nicht erst nach einigen Betriebsjahren – und damit nicht vorhersehbar – ein, sondern sofort nach Betriebsaufnahme.

Hat man die Fahrgäste nicht, nicht richtig, nicht selbst gezählt? Hat man die Fahrgäste nicht umfassend über Quelle (Einstiegsbahnhof) und Ziel befragt? Gerade bei der Einführung neuer Direktverbindungen hätte man das tun und außerdem Quell-Ziel-Beziehungen anderer Verkehrsträger zu Rate ziehen müssen. Vielleicht hatte der RMV mit vorangegangenen Ausschreibungen und Verträgen nur Glück gehabt, dass die Kalkulationen aufgingen.

Aufwendige Erhebungen kann man sich natürlich sparen, wenn man in der Lage ist, bei einer Fehlkalkulation kurzfristig zusätzliche Fahrzeuge herbeizuholen. Aber man hat genau 22 Itino-Triebwagen gekauft und in einen Fahrplan gesetzt, der spurtstarke Fahrzeuge erfordert. Von diesem Typ Itino ist nur noch ein einziger weiterer auf dem deutschen Netz unterwegs, bei der Erfurter Industriebahn. Und eine Recherche hätte ergeben, dass selbst vergleichbare Fahrzeuge (etwa Regio-Shuttle) nicht in einem Dutzend bei einem Leasingunternehmen auf Abruf oder bei der Industrie auf Halde stehen. Zu allem Überfluss hat der RMV die Fahrzeuge selbst geordert und damit das Risiko von Reservefahrzeugen selbst übernommen.

So rächt sich der Fehler bei der Kapazitätsberechnung bitter – auf Kosten der Fahrgäste.

■ Zu wenige Fahrzeuge

Das Prinzip, dass das Verkehrsunternehmen nur leisten muss, was ausgeschrieben ist, gilt auch für die Anzahl der einzusetzenden Fahrzeuge. War nur ein bestimmtes Betriebsprogramm ausgeschrieben, so muss das Verkehrsunternehmen auch kein Ersatzfahrzeug beschaffen. Wie Probleme mit einem Fahrzeugausfall zu meistern sind, ist (anders als im Fall der Odenwaldbahn) Sache des Unternehmens. Aber nach der Logik der Ausschreibung ist es für das Unterneh-

men eine Frage der Kalkulation, ob es billiger ist, auf ein Ersatzfahrzeug zu verzichten und stattdessen die Vertragsstrafen hinzunehmen, die auf den Ausfall gesetzt sind. Schließlich gilt bei einer Ausschreibung: Wer sich am meisten zu seinen Ungunsten verkalkuliert, gewinnt den Auftrag. Mehr noch: Kommen mehr Fahrgäste als erwartet, so ist dafür in den Verträgen meist keine Vorsorge getroffen. Bestellt wird bei den Unternehmen eine bestimmte Kapazität und nicht die Beförderung aller Fahrgäste.

Ein für die Frühzeit der Ausschreibungen typisches Beispiel war die Ausschreibung des Verkehrsverbunds Ostwestfalen-Lippe für die Verbindung Rahden – Bielefeld – Lemgo. Sieben Fahrzeuge vom Typ Talent wurden dafür beschafft. Nur mit einem ganz bestimmten Fahrplan war es möglich, die Strecken mit sechs Triebwagen zu bedienen und die in der Morgenspitze nötigen Doppeleinheiten zu fahren, sodass ein Reservefahrzeug übrig blieb. Das war gewagt, aber bis heute steht die notwendige Trasse auf dem hoch belasteten Abschnitt Bielefeld – Herford zur Verfügung. Doch unvorhergesehene Zwischenfälle, wie etwa größere Blechschäden an Bahnübergängen, trieben den Betriebsleitern immer wieder den Schweiß auf die Stirn. Dann kamen schließlich auch noch Fahrgäste zuhauf, sodass ein dritter Zug zur Morgenstunde aus allen Nähten platzte und ein achttes Fahrzeug notwendig erschien. Es nachkaufen kam nicht in Betracht: Einige Elemente sind schon „von gestern“, und kuppelbare Triebwagen werden nicht mehr gebaut, obwohl die Fahrzeuge erst zur Jahreswende 2000 produziert wurden.

Nach einigen Notlösungen muss jetzt wirksame Abhilfe geschaffen werden. Wenn es gelingt, über eine Leasingfirma noch ein kuppelbares Fahrzeug anzumieten, dann ist das ein Glücksfall – jede andere Lösung würde noch teurer oder für die Fahrgäste unbequemer. Das Fazit: Gewagt – gewonnen. Aber ohne die ständige und flexible Haltung des Aufgabenträgers und des Unternehmens wären die Probleme nicht in den Griff zu bekommen.

➔ *Fehler oder unerwartete Entwicklungen früh zu erkennen und mutige und flexible Reaktion sind das A und O jeder Problembewältigung.*



Das „Seehäse“: Weil alle drei GTW 2/6 gleichzeitig ausfielen, mussten sich die Fahrgäste lange mit Provisorien begnügen. Seit Ende August sind diese Fahrzeuge wieder im Einsatz.

■ Altes Schätzchen auf dem Hof?

Der Fall der Eurobahn ist keineswegs spektakulär und die Überfüllungen in einem Zug haben höchstens lokal ein paar Schlagzeilen gemacht. Woher Ersatzfahrzeuge nehmen, wenn es Kapazitätsprobleme, Unfälle oder technische Probleme gibt? Nicht immer geht es so gut aus wie bei der Erfurter Industriebahn, die ihre RegioShuttles dank großen Engagements der Werkstatt und verschont von Unfällen immer am Laufen halten konnte.

Die Dortmund-Märkische Eisenbahn hingegen hatte während der fünfjährigen Betriebszeit ausgesprochenes Pech, öfters waren gleich mehrere Fahrzeuge aus vielerlei Gründen, meist wegen Unfällen, ausgefallen. Hier halfen die verschiedensten Fahrzeuge aus, unter anderem immer wieder die Regio-Sprinter der Rurtalbahn.

Von technischen Problemen verfolgt war hingegen das „Seehäse“, das zwischen Radolfzell und Stockach verkehrt. Obwohl man mit den GT 2/6 eigentlich ein narrensicheres System gekauft hatte, weil die Motoreinheit abgekoppelt und gesondert repariert werden kann, waren die Prototypen so anfällig, dass sie im Jahr 2005 alle zugleich ausfielen. Hier halfen vor allem Fahrzeuge der nahen Hohenzollerischen Landesbahn aus. Erst nach einem Jahr steht seit August 2006 die versprochene Qualität wieder zur Verfügung.

Ein glückliches Zusammentreffen machte auch dem Flex (Flensburg-Express) unter der Regie der Nord-Ostsee-Bahn den Start leichter, weil die Wagen des wenig erfolgreichen Interconnex Köln – Rostock herangezogen werden konnten. Diese Wagen sind auch jetzt noch die Rückfallebene, mit der die jeden Sommer wiederkehrenden Kapazitätsprobleme der Marschbahn Hamburg – Westerland einigermaßen in den Griff zu bekommen sind.

➔ *Es war also ein für den RMV nicht vorhersehbarer Glücksfall, dass sich die Rurtalbahn im Odenwald engagiert hat – wegen ihres Reservebestands wird sich die Rurtalbahn umso lieber an der gewagten Ausschreibung beteiligt haben.*



Fahrzeuge, die mit denen der Eurobahn kompatibel sind, waren bei der Dortmund-Märkischen Eisenbahn unterwegs.

■ Nachbestellen ist schwer

Das Nachbestellen von Fahrzeugen erweist sich als schwierig, wäre aber öfters notwendig, als den Aufgabenträgern und Unternehmen lieb sein kann. Eine solche Erfahrung musste man bei der Schönbuchbahn machen, als die Fahrgastzahlen rasant anstiegen. Dort sind Regio-Sprinter im Einsatz, die nach wie vor produziert werden, aber auch hier hat der Fortschritt der Technik dafür gesorgt, dass neue Fahrzeuge nicht mit den älteren kompatibel sind. Nur durch eine groß angelegte Umsetzung von Fahrzeugen innerhalb der Württembergischen Eisenbahngesellschaft war es möglich, dass statt vier jetzt sechs Regio-Shuttles von Böblingen nach Dettenhausen in Dreifachtraktion unterwegs sein können.

Unlösbar erwies sich bisher das Problem, den „Integral“ für die Bayerische Oberlandbahn (BOB) nachzubeschaffen. Das Integral-Konzept sah vor, dass die Fahrgäste die drei Äste in Lenggries, Tegernsee und Bayrischzell umsteigefrei ab München erreichen sollten. Der Hersteller hat die Produktion von Schienenfahrzeugen aufgegeben. Zwar könnten die Fahrzeuge anderweitig produziert werden, weil die Pläne dafür zur Verfügung stehen, aber die Produktion von wenigen Einzelstücken wäre viel zu teuer. So laufen jetzt Talent-Triebwagen bei der BOB, aber in das ursprüngliche Flügelzug-Konzept sind sie nicht integrierbar.

→ Man kann also von Glück sagen, wenn es dem RMV gelingt, drei Itinos zu vernünftigen Preisen nachzubeschaffen.

■ Spitzen- und Sonderverkehre managen

Glück hatten die Aufgabenträger auch bei der Fußball-Weltmeisterschaft. Auf den meisten Linien der hoch belasteten Strecken ist nach wie vor die DB tätig, die noch so große Mengen an Altfahrzeugen stehen hat, dass ohne allzu große Probleme Zusatzzüge eingesetzt werden konnten. In Nordrhein-Westfalen konnten sogar zusätzliche WM-Linien bestückt werden.

Genauso konnte die DB schon mehrfach größere Probleme auffangen, etwa als die Neigetechnik-Triebwagen außer Betrieb gesetzt werden mussten oder alle LVT/S der Burgenlandbahn auf einmal wegen Rissen im Boden abgestellt werden mussten.

Gibt es hingegen auf den Strecken anderer Betreiber Probleme, so sind sie nicht so ohne weiteres zu lösen. Das wurde im Hochsommer beispielsweise auf der Marschbahn Hamburg – Westerland sichtbar. Nicht nur, dass die Bahnsteiglänge (beispielsweise in Glückstadt) der Kapazität Grenzen setzte – nein, für zusätzliche Züge an Spitzentagen fehlt der Nord-Ostsee-Bahn ab einem bestimmten Maß einfach das Wagenmaterial – und bei anderen Betreibern steht es herum. Das kann sich jederzeit an vielen anderen Orten wiederholen. Spätestens nach dem Börsengang wird die DB nicht nur ihre Überkapazitäten an Fahrzeugen, sondern auch an Abstellbahnhöfen reduzieren. Das hat die Politik so gewollt. Und dann? Geht das nächste Großereignis aus wie der Start der Odenwaldbahn?

■ Fahrzeugpool der Aufgabenträger?

Natürlich wäre es verhängnisvoll, wenn nur Fahrzeuge beschafft würden, die schon in großen Stückzahlen auf dem Markt sind – nur um technischen Problemen aus dem Weg zu gehen. Das würde eine Weiterentwicklung verhindern. Wer sich aber auf Neuland begibt, muss mit Risiken rechnen und vorsorgen. Das gilt auch und gerade für die Aufgabenträger.

Die Zusammenarbeit zwischen den Aufgabenträgern ist auf dem Gebiet der Fahrzeuge noch sehr schlecht ausgeprägt. Bereits bei der Abstimmung von Ausschreibungsbedingungen gibt es wenig Absprachen. So werden Fahrzeuge beschafft, die selbst vom gleichen Typ untereinander nicht kuppelbar sind, etwa bei den verschiedenen Varianten des „Lint 41“ in Schleswig-Holstein. Selbst wenn die Unternehmen einander im Ernstfall aushelfen wollten – es geht technisch nicht.

Doch die Zeiten, in denen der Löwenanteil der Verkehre mit großen Verkehrsverträgen bei der DB bestellt werden, gehen



Nachbeschaffung bisher gescheitert: Integral im Münchener Hauptbahnhof. Die Zugteile kommen von drei Strecken.



Mit bewährten Fahrzeugen ist der Fahrzeugpool Niedersachsens bestückt. Große Reserven für Sondereinsätze sind aber auch dort nicht vorhanden: Metronom Uelzen – Hamburg – Bremen.



Die DB hatte immer genügend Wagen, um auch an Tagen mit höchster Nachfrage den Andrang Richtung Westerland zu bewältigen: Zug der Marschbahn zu DB-Zeiten bei der Abfahrt in Husum. Als die Fahrgäste in diesem Jahr genauso zahlreich kamen, musste eine Krisensitzung einberufen werden.

zu Ende – und damit auch die Zeiten, in denen die meisten schwierigen Situationen aus dem unermesslich erscheinenden Bestand von Altfahrzeugen der DB abgedeckt werden können, ohne dass sich die Aufgabenträger den Kopf zerbrechen müssen. Noch ist dieser große Bestand ein Wettbewerbsvorteil für die DB. Aber je differenzierter Ausschreibungen und Verträge werden, desto schwieriger wird die Lage für die Aufgabenträger, wenn sie nicht selbst über Ressourcen verfügen. Es ist aber auch nicht sinnvoll, für jedes Dutzend Fahrzeuge zwei Ersatzfahrzeuge vorzuschreiben – sie befinden sich dann immer an der falschen Stelle. Mehr noch: Kein Unternehmen ist verpflichtet, auszuhelfen. Die Bereitschaft zur Hilfe unter den Unternehmen ist zwar groß, aber es wird auch immer wieder berichtet, dass Aufgabenträger auch Überredungskünste und sanften Druck anwenden müssen, um manche Hilfeleistung zu ermöglichen. Und es gibt Unternehmen, die nicht (oder nicht

zu angemessenen Preisen) helfen, auch wenn sie ganze Rangierbahnhöfe mit Altfahrzeugen vollgestellt haben.

■ Sanfter Übergang bei Betreiberwechsel

Ein anderes Problem entsteht immer wieder, wenn Betreiber von heute auf morgen ein ganzes Netz übernehmen sollen. Bis Mitternacht rollen alle Fahrzeuge des bisherigen Betreibers von den Streckengleisen und am nächsten Morgen soll der neue Betreiber, weil es ein Sonntag ist, mit halber Kraft und am Montag mit voller Kraft starten.

Bei den ersten Ausschreibungen ging das problemlos, aber es waren mal drei, mal vier, mal sieben Triebwagen in Betrieb zu setzen. Als die größeren Aufträge kamen, gelang der reibungslose Start nicht mehr überall. Irgendein Mitarbeiter ist noch nicht erfahren genug, eines der Fahrzeuge funktioniert nicht so, wie es soll, die Betriebsabläufe sind noch nicht erprobt. Nach einem Monat hatten die meisten Unternehmen ihren Betrieb wieder im Griff, nach einem Vierteljahr läuft es „wie am Schnürchen“.

Einen Betreiber von heute auf morgen aus dem Netz zu werfen, ist auch nicht so ganz unproblematisch. Das hat man in Sachsen-Anhalt vor Übernahme des Harzvorlandnetzes zu spüren bekommen. Da waren plötzlich so viele Lokführer der DB krank, dass Busse aushelfen mussten. Man kann darüber mutmaßen, ob die Gründe echt waren – nachempfinden kann man aber den Frust derjenigen, die von heute auf morgen von ihren angestammten Arbeitsplätzen vertrieben werden und das Gefühl haben, nicht mehr gebraucht zu werden und der Spielball von Kapitalinteressen zu sein.

Das lässt sich abmildern – und verantwortlich dafür sind die Aufgabenträger. Sie haben es in der Hand, in Ausschreibungen einen sanften Übergang vorzugeben, bei denen der neue Betreiber einen oder zwei Monate lang mit einem steigenden Anteil in den Betrieb hineinwachsen kann. Dann kann sich das Zugpersonal frühzeitig einüben, die Praxistauglichkeit der Fahrzeuge wird schneller sichtbar und Kapazitätsprobleme stellen sich rechtzeitig heraus.

■ Bestellen reicht nicht

Bestellen reicht einfach nicht.

Eisenbahnfahrzeuge sind immer – auch bei größeren Stückzahlen – Einzelanfertigungen, die versteckte Macken haben können, die eventuell erst nach Jahren herauskommen.

Für Eisenbahnfahrzeuge gibt es keinen Gebrauchtmittelmarkt, der es ermöglicht, innerhalb weniger Stunden das Passende in den nötigen Mengen zu kaufen.

Und Eisenbahner sind immer noch Menschen aus Fleisch und Blut, die man nicht „anwerfen“ kann, damit sie von jetzt auf gleich Höchstleistungen erbringen. Sie brauchen eine Einarbeitungszeit.

Die Aufgabenträger müssen sich darauf einrichten, dass sie selbst neue Wege beschreiten müssen, um Spitzenbedarf, Stör- und Notfälle zu meistern und die Probleme der Betreiberwechsel nicht ausschließlich auf dem Rücken der Fahrgäste auszutragen.