

---

Deutsche Bahn Cargo

## Ins Aus rangiert

Der Güterverkehr ist seit Jahren das Sorgenkind der Deutschen Bahn. Die Sparte zeigt exemplarisch, wie viele der Probleme im Konzern hausgemacht sind.

Von **Christian Schlesiger**

8. März 2017, 16:53 Uhr / Erschienen in der WirtschaftsWoche [<http://www.wiwo.de>] / 15 Kommentare



*Ein Güterzug auf dem Rangierbahnhof Nord in München  
© Tobias Hase/dpa*

Dass die Eisenbahn noch lange nicht im digitalen Zeitalter angekommen ist, wird an diesem grauen Februartag klar. Andreas Aßmann steuert einen 250 Meter langen Güterzug von Magdeburg nach Lippstadt. Er hat Leergut der Bierbrauerei Krombacher, Ersatzteile für Windräder von Enercon und Zementkessel für den Hersteller Dyckerhoff geladen. Aßmann hat seinen Zug mit der Nummer 69430 gerade auf 100 Kilometer pro Stunde beschleunigt, als er einen Anruf aus der Leitstelle erhält. An Kilometer 24,074 – kurz vor Königslutter in Niedersachsen – gebe es ein Problem mit einem Bahnübergang, erfährt er. Dort müsse er seinen Zug anhalten und dann den Bahnübergang im Schrittempo überqueren.

Man könnte meinen, dass für einen geschulten Lokführer (Ausbildung drei Jahre) damit alles klar ist. Aßmann habe den "Befehl", wie er sagt, auch verstanden. Doch bei der Eisenbahn reicht Sachverstand einer Fachkraft offenbar nicht aus. Sechs Kilometer vor Königslutter wartet ein Netz-Mitarbeiter der Deutschen Bahn wie zuvor von der Leitstelle angekündigt auf dem Bahnsteig des Bahnhofs Frellstedt. Aßmann muss seine 380 Tonnen von 100 auf 0 km/h abbremsen. Er öffnet die Tür und erhält einen Zettel, den er unterschreibt. Auf dem Papier, das vorgedruckt alle

möglichen Technikprobleme im Schienennetz auflistet, steht angekreuzt und handschriftlich ergänzt noch einmal, was Aßmann befolgen muss: anhalten und bei Kilometer 24,074 Schritttempo fahren. Den Zettel müsse er "ein halbes Jahr lang aufheben".

Dass der Befehl aus der Leitzentrale nicht per Funk etwa auf ein iPad komme, findet Aßmann "völlig in Ordnung". Das System habe sich seit Jahrzehnten bewährt. Ginge es nach ihm, müsste sich daran nichts ändern. Sicherheit gehe über alles. Darauf sei er stolz. Doch durch das Sicherheitsprozedere der klassischen Art verliert Aßmann wertvolle Minuten auf dem Weg nach Lippstadt. Und er ist bereits 453 Minuten zu spät, weil ein Kollege wegen Krankheit kurzfristig ausgefallen ist. Der Schienengüterverkehr hat eben sein eigenes Tempo.

In Sonntagsreden drängen Politiker aller Parteien auf eine ökologische Verkehrswende. Sie wollen mehr Güter auf die Schiene verlagern [<http://www.zeit.de/2015/42/gueterbahn-hamburg-kompromiss>]. Doch in der Realität schleichen die Güterzüge einer ungewissen Zukunft entgegen. Die Lastwagen-Konkurrenz auf der Straße ist günstiger, flexibler und innovativer. In der Bahnbranche aber geht nichts voran. Altbackene Sicherheitsroutinen bremsen die Güterbahnen aus. Vor allem die Deutsche Bahn befindet sich seit Jahren im Krisenmodus. Viele Probleme des Marktführers sind hausgemacht. Viel mehr noch als der Fernverkehr ist die Güterbahntochter DB Cargo das wahre Risiko für die Bilanz des Konzerns [<http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2016-03/deutsche-bahn-macht-1-3-milliarden-euro-verlust>] und Ursache für den ersten Verlust seit zwölf Jahren 2015. Ex-Bahn-Chef Rüdiger Grube ist die Sanierung in neun Jahren Amtszeit nicht geglückt. Wenn kein Ruck durch Unternehmen und Branche geht, prophezeien Experten dem Schienengüterverkehr ein dauerhaftes Nischendasein. Volkswirtschaftlich wäre das eine Katastrophe – für die Umwelt erst recht. Solange Lkws nicht elektrisch fahren [<http://www.zeit.de/mobilitaet/2017-02/oberleitungs-lkw-bundesumweltministerium-test-elektrizitaet-gueterverkehr>], sind die CO<sub>2</sub>-Ziele nur mit der Eisenbahn zu erreichen.

Seit vielen Jahren schon stemmen sich die Güterbahnunternehmen verzweifelt gegen den Absturz. Für 2016 vermeldete das Statistische Bundesamt für Deutschland gerade einen "Höchststand beim Transportaufkommen". Nur die Eisenbahnen transportierten sechs Millionen Tonnen weniger als 2015 – ein Minus von 1,6 Prozent. Ihr Marktanteil am gesamten Transportaufkommen in Deutschland liegt bei unter 17 Prozent. Er lag nach dem Weltkrieg bei über 50 Prozent. 1969 bewegte die Deutsche Bundesbahn mehr Tonnen als alle heutigen Güterbahnen in Deutschland zusammen. Doch die Unternehmen leiden heute unter zu hohen Kosten. Viele Gesellschaften machen Verluste, die Reinvestitionen in neue Loks und Wagen unmöglich machen. Von den europäischen Staatsbahnen haben seit 2011 nur die polnische PKP Cargo und die österreichische Rail Cargo

Austria ein passables Ergebnis vorgelegt. Die anderen Unternehmen fahren im roten Bereich. Mittendrin: die Deutsche Bahn.

## **Nur wenige positive Ausnahmen**

Aßmanns Arbeitgeber Enercon gehört zu den wenigen Ausnahmen, die mit der Güterbahn profitabel unterwegs sind. Enercon baut Windräder in Aurich und Magdeburg. Jedes Rotorblatt und jeder Turm braucht auf der Straße eine Sondergenehmigung als Schwertransport. Vor zehn Jahren entschied sich der Mittelständler deshalb, die Produkte, so oft es geht, über die Schiene zu transportieren. "Anfangs sind wir gefahren wie ein Taxi auf der Schiene", sagt Vertriebsleiter Christian Stavermann. Der Transport auf Abruf war zwar flexibel, aber teuer. Heute fährt Enercon zwischen den Produktionsstandorten und auf anderen Strecken im täglichen Pendelverkehr - und hängt bei Nachfrage Containerwagen anderer Kunden an. "Dieses Geschäftsmodell funktioniert. Wir haben feste Abfahrts- und Ladezeiten." Daraus habe sich ein "profitables Geschäft entwickelt". Ein Güterzug ersetze bis zu 50 Lastwagen.

Doch die starren Vorschriften bremsen auch Stavermanns Ambitionen aus, noch schneller zu wachsen. Vor Kurzem wollte er eine neue Linie nach Österreich ins Leben rufen, um Rotorblätter und Baustellenmaterial dorthin zu transportieren - im Idealfall mit Containern externer Kunden. Doch die Lizenz von Enercons Güterbahntochter e.g.o.o. gilt für Deutschland, aber nicht für den südlichen Nachbarn. Nun übernimmt ein beauftragter Dienstleister die Bahnfahrt durch die Alpenrepublik. "Das ist teuer und kostet Flexibilität", sagt Stavermann.

## **Seltsam aus der Zeit gefallen**

Zahlreiche Regelungen wirken irgendwie seltsam aus der Zeit gefallen. Während ein Lastwagen innerhalb des Schengenraums jede Grenze passieren darf, muss ein Lokführer die Landessprache auf der Strecke beherrschen. Englisch als Arbeitssprache - wie in der Luft üblich - wird bei der Bahn noch nicht einmal ernsthaft diskutiert. Das Personal wird deshalb je nach Sprachkenntnis an der Grenze weggeschickt und ausgetauscht. Und an den letzten Wagen eines Güterzuges müssen Lokführer in Italien ein Blinklicht dranhängen, in Frankreich eine Dauerleuchte und in Deutschland eine Metallscheibe mit rot-weißen Kreuzen. Wer von der Rückkehr der Grenzkontrollen in Europa träumt, sollte mal bei Lokführern nachfragen, wie das in der Praxis aussieht.

Stavermann fordert endlich einen fairen Wettbewerb. Ein Lokführer darf zum Beispiel selbst in Deutschland nur auf Strecken fahren, die er kennt. Kollege Aßmann musste mehrmals von Magdeburg nach Lippstadt fahren, bis er den Güterzug alleine steuern durfte. Und das, obwohl ein schienengeführter Zug gar nicht vom Weg abkommen kann und automatisch abgebremst wird, wenn er das

Höchsttempo überschreitet. Weil Stavermann jüngst keinen streckenkundigen Lokführer auftreiben konnte, ließ er einen externen Lotsen kommen, der auf einer 35 Kilometer langen Strecke über die Schulter schaute. Der kostete 60 Euro pro Stunde. Ein Lkw dürfe einfach losfahren, ein "gravierender Nachteil für alle Güterbahnen" angesichts der niedrigen Margen.

Wegen des frustrierenden Zustands des Schienengüterverkehrs [<http://www.zeit.de/mobilitaet/2017-01/deutsche-bahn-situation-schulden-bahnnetz-ruediger-grube-ruecktritt>] beraumte Verkehrsminister Alexander Dobrindt Ende 2016 einen runden Tisch mit Güterbahnchefs und Beamten ein, der nun regelmäßig tagen soll. Die Regierung will die Trassenpreise bald senken. Den Güterbahnen winkt eine Entlastung von rund 350 Millionen Euro pro Jahr. Aber reicht das wirklich aus? Muss nicht das verfahrenere System endlich im 21. Jahrhundert ankommen?

Zur Wahrheit auf der Schiene gehört auch, dass viele Probleme hausgemacht sind. Thorsten Bieker findet den Güterbahntransport eigentlich richtig gut. Seit mehr als 20 Jahren managt der 53-Jährige die Logistik beim Chemieriesen BASF. Aus seinem Bürofenster im Werk Ludwigshafen blickt er links auf ein Dutzend Gleise, auf denen Güterzüge zusammengestellt werden.

## **Keine Innovation, keine Zukunft?**

Bieker macht sich große Sorgen: "Wenn es gut läuft, liegt der Marktanteil des Schienengüterverkehrs im Jahr 2030 bei 30 Prozent. Wenn wir nicht aufpassen, bei null." Die Bahnindustrie klebe an ihrem Anspruch, dass Züge, Loks und Wagen ewig halten müssten. "Die Autoindustrie denkt in sehr kurzen Innovationszyklen, die Bahnindustrie in Jahrzehnten", so Bieker. "Was da auf der Straße bald auf uns zukommt, ist eine Gefahr für den Schienengüterverkehr." Lkws würden bald automatisiert gesteuert in Kolonne hintereinander herfahren [<http://www.zeit.de/mobilitaet/2016-03/autonomes-fahren-lkw-kolonnen-daimler>]. Dieses Platooning drückt die Gesamtkosten des Lkw-Transports erheblich.

Bei BASF leitete der Logistikleiter daher 2012 einen Reformprozess ein, mit dem er der Bahnindustrie einen Spiegel über die eigenen Unzulänglichkeiten vorhält. Bieker brauchte moderne, leise und günstigere Bahntankwagen für den Chemietransport. Doch der Markt gab die nicht her. Also entwickelte BASF selber neue mobile Tanks, die zweieinhalb mal so viel Flüssigkeit schlucken wie heutige Straßen-Tankcontainer. Der Clou: Per Kran lassen sich die Tanks von den Fahrgestellen heben und umsetzen. Das bei Kesselwagen sonst notwendige teure Rangieren fällt weg, und jeder einzelne Bahnwagen läuft dann bis zu 150.000 Kilometer pro Jahr – sechs Mal mehr als heute. Ein Lkw schafft 200.000 Kilometer pro Jahr. "Wir halten damit den Transport auf der Schiene im Vergleich zu zukünftig möglichen autonomen Straßentransporten wettbewerbsfähig", sagt Bieker.

Doch bezeichnend ist, dass die Innovationen nicht von der Industrie kommen. Das liegt auch daran, dass sich die Branche beim Transport von Massengütern überlegen fühlte. Doch die Nachfrage nach Bahnklassikern wie Kohle, Eisenerz und Stahl sinkt seit Jahren.

## **Bahn im Dornröschenschlaf**

Markus Hecht, Professor für Schienenfahrzeuge an der TU Berlin, weist seit Jahren auf die Fehler der Branche hin. "Heute fährt jeder Güterwagen im Mittel eine Stunde am Tag und legt weniger als 100 Kilometer pro Tag zurück", rechnet Hecht in einem Fachbeitrag vor. 33 Prozent der Güterzüge kämen verspätet an – mit einer "durchschnittlichen Verspätung von 23 Stunden". In seinem Fazit fordert er kollektive Aufbruchstimmung, denn: Mit moderner Technik wäre "eine dramatische Reduktion der Stillstandzeiten und damit der erforderliche Qualitätssprung möglich".

Beispiele für Innovationen liefert er auch. Anstatt zwischen Waggongs zu kriechen, um sie per Hand zu verkuppeln, könnten diese zeitraubenden Handgriffe aus Dampflokzeiten durch automatische Systeme beschleunigt werden. Auch der manuelle Bremstest während der Instandhaltung könnte durch automatische Bremstests ersetzt werden. Das verkürzt die Wartungszeit pro Zug von zwei Stunden auf zehn Minuten. Im Personenverkehr werde das umgesetzt. Außerdem könnten Güterzüge während ihrer Fahrt per Ferndiagnose technische Probleme melden.

## **Die letzten deutschen Fürstentümer**

Doch all diese Verbesserungsmöglichkeiten werden seit Jahrzehnten ignoriert. Den tiefsten Dornröschenschlaf gönnte sich die Deutsche Bahn. Die Güterbahntochter DB Cargo vermiest dem Konzern seit Jahren die Bilanzen. 2016 sank der Umsatz um vier Prozent auf 4,6 Milliarden Euro. Zwar leidet DB Cargo besonders stark darunter, dass deutsche Bodenschätze nicht mehr so stark nachgefragt werden. Doch die andere Wahrheit ist die "mangelnde Innovationsorientierung und -finanzierung", wie es der Vorstand in einer internen Analyse über die eigenen Schwachstellen nennt. Es gebe ein "Problem zügiger Umsetzung von Innovationen wegen mangelnder Gewinne" und "zu lange Innovationszyklen für neue Produkte, Geschäftsmodell und Technologien". Das Papier zählt auf, was Experten lange fordern: etwa "intelligente" Lokomotiven und Wagen, die Standort, Ladung und Zustand der Bremsen melden. Also technische Ausstattungen, die seit Jahren existieren.

Aber jetzt kommt Jürgen Wilder. Er ist der neue Mann, der DB Cargo auf die Erfolgsspur bringen will. Doch die guten Absichten treffen auf eine ängstliche Belegschaft. Denn aus ihrer Sicht sind beide Perspektiven verheerend. Bleibt alles

beim Alten, geht die Branche im Konkurrenzkampf unter. Stellt sie sich modern auf, fallen Arbeitsplätze in der Lok und beim Rangieren weg. Deswegen schalten die Arbeitnehmer reflexhaft auf stur. Einen Sanierungsplan des Cargo-Managements haben sie erst in letzter Minute akzeptiert. Bis Anfang Februar sprachen die Beteiligten noch vom "Häuserkampf". Nun einigten sie sich auf den Abbau von rund 2.000 Arbeitsplätzen.

Doch bei dem Widerstand ging es nicht nur um Jobs, sondern vor allem um die neue Betriebsstruktur. Aus neun Managementregionen machte das Unternehmen drei, um eine bessere Betreuung eines Zuges sicherzustellen. Die Umstrukturierung gelang nur, nachdem das Management versprach, die Wahlbezirke für die neun Betriebsräte unangetastet zu lassen. "Einige Arbeitnehmervertreter wollten ganz offensichtlich ihre Fürstentümer" verteidigen, sagen Insider.

Auch dieses Bild fügt sich gut in die Geschichte um den Absturz der Güterbahn ein. Die letzten deutschen Fürstentümer wurden nämlich während der industriellen Revolution eigentlich abgeschafft.