

Wirtschaftlicher Betrieb von NE-Bahnen

Dipl.-Ing. Veit Salzmann

Kassel-Naumburger Eisenbahn AG, Kassel

Wirtschaftlicher Betrieb von Nichtbundeseigenen Eisenbahnen

Ich möchte Ihnen in meinem Vortrag einige wirtschaftliche Aspekte zur Führung eines Nichtbundeseigenen Eisenbahnunternehmens darlegen. Naturgemäß kenne ich die Hessische Landesbahn hierbei am besten und werde mich deshalb darauf konzentrieren, wie wir wirtschaftlich und mit einem gewissen Erfolg eine Nichtbundeseigene Eisenbahn betreiben. Damit Sie ein Bild über unser Unternehmen bekommen, werde ich Ihnen kurz die Strukturen des Unternehmens erläutern, sowie einige wirtschaftliche Kennzahlen darstellen. Ausgehend davon werde ich Ihnen Kostenstrukturen erläutern, um anschließend anhand von praktischen Beispielen im operativen Geschäft Ihnen darzulegen, welche Maßnahmen wir im Unternehmen durchführen, damit wir wirtschaftlich und am Markt erfolgreich sind.

Die Hessische Landesbahn, deren Eigentümer zu 100 % das Land Hessen ist, ist Muttergesellschaft der Frankfurt-Königsteiner Eisenbahn AG, der Butzbach-Licher Eisenbahn AG, der Kassel-Naumburger Eisenbahn AG und der Hersfelder Eisenbahn Gesellschaft. Sie selbst ist kein Eisenbahnverkehrs- bzw. Eisenbahninfrastrukturunternehmen, sondern, die HLB ist eine reine Verwaltungs- und Finanzholding. Das operative Geschäft findet in den Tochterunternehmen der HLB statt. Weitere Gesellschafter der Tochterunternehmen sind Landkreise und Kommunen, wobei die HLB bei allen Unternehmen die Kapitalmehrheit hat. Die Unternehmen werden als eigenständige Aktiengesellschaften bzw. GmbH's geführt.

Die Unternehmen sind in den folgenden Geschäftsfeldern tätig:

- Stadtbuslinienverkehr
- Regionalbuslinienverkehr
- Anrufsammeltaxiverkehr

- Schienenpersonennahverkehr
- Schienengüterverkehr
- Straßenbahnverkehr

- Eisenbahninfrastrukturvorhaltung
- Fahrzeuginstandhaltung

Des Weiteren ist die Hessische Landesbahn mittelbar an 2 neugegründeten Unternehmen beteiligt, die Schienenpersonennahverkehrsleistungen erbringen (Hellertalbahn und Süd Thüringen Bahn). Gleichfalls ist sie über ihre Tochtergesellschaften an weiteren Gesellschaften beteiligt, wobei insbesondere bei der Kassel-Naumburger Eisenbahn die bedeutendsten Beteiligungen zu finden sind, nämlich die Regionalbahn Kassel GmbH und die Verkehrsmanagement- und Service Gesellschaft Nordhessen.

Im gesamten Konzern verfügen wir über 122 Busse, wir mieten 84 Busse bei Auftragsunternehmen an, besitzen 67 Dieseltriebwagen – hierbei sind die Triebwagen der Hellertalbahn und der Süd Thüringen Bahn nicht mitgezählt – und besitzen im Konzern 5 Lokomotiven. Mit diesen Fahrzeugen haben wir im Jahr 2001 insgesamt 11,5 Mio. Buskilometer und 3,1 Mio. Zugkilometer gefahren. Im Bereich Güterverkehr, der hauptsächlich bei der KNE durchgeführt wird, wurden insgesamt 1,3 Mio. Tonnen befördert. Diese Leistungen wurden mit 470 Mitarbeitern erbracht.

Besonderes Augenmerk gilt der Entwicklung des Schienenpersonennahverkehrs im Konzern. Hier hat in den letzten Jahren aufgrund der veränderten Wettbewerbsbedingungen eine erhebliche Expansion eingesetzt. Seit 1998 erbringt die Kassel-Naumburger Eisenbahn auf der Linie zwischen Bad Wildungen und Kassel Hbf Schienenpersonennahverkehrsleistungen. Des Weiteren verkehren die Straßenbahnen der KNE auf der Linie von Baunatal in die Innenstadt von Kassel bereits seit 1995. Seit dem letzten Jahr werden mit dem Tochterunternehmen Regionalbahn Kassel Straßenbahn- und Eisenbahnverkehrsleistungen auf der neu eröffneten Strecke zwischen Kaufungen und Helsa bzw. ab dem nächsten Jahr bis Hessisch Lichtenau erbracht. Hier wird auch die Infrastruktur durch die RBK betrieben. In Südhessen, d.h., im Rhein-Main-Verkehrsverbund ist die Frankfurt-Königsteiner Eisenbahn nicht nur auf ihren Stammstrecken tätig, sondern erbringt auch SPNV-Leistungen auf dem Netz der DB AG. Völlig neu im SPNV tätig ist die Butzbach-Licher Eisenbahn. Es werden folgende Linien betrieben:

- Königstein – Frankfurt
- Bad Soden – Frankfurt Höchst
- Brandoberndorf – Frankfurt
- Friedberg – Friedrichsdorf
- Friedberg – Nidda/Hungen
- Friedberg – Hanau
- Gießen – Gelnhausen
- Friedberg – Gießen

Die Übernahme von Leistungen im SPNV spiegelt sich natürlich auch in den Betriebsleistungen wieder. So wurden im Jahr 1991 von den Tochterunternehmen der HLB 0,5 Mio. Zugkilometer im Jahr erbracht, während es 2001 rund 3,0 Mio. Zugkilometer waren. Der Vollständigkeit halber nenne ich Ihnen auch die Betriebsleistungen im Busbetriebszweig. Es wurden 1991 rund 8,0 Mio. Wagenkilometer erbracht und im Jahr 2000 11,2 Mio. Wagenkilometer. Die Leistungsmehrung in diesem Bereich fällt wie Sie sehen, deutlich geringer aus. Ursache hierfür ist, dass die Ausschreibungsintensität im Busbereich bisher nicht so ist, wie im SPNV.

Die Entwicklung der Betriebsleistungen spiegelt sich auch in den Umsatzerlösen unseres Konzerns wieder. Während 1991 30,8 Mio. DM Umsatzerlöse erzielt wurden, waren dies im Jahr 2000 1,4 Mio. DM. Zur Abrundung der Vorstellung des Unternehmens und gleichzeitig zur Überleitung auf die Kostenstrukturen unseres Unternehmens noch ein Blick auf die Bilanzkennzahlen. Unser Unternehmen verfügt über eine Bilanzsumme von 110,0 Mio. Euro. Das wirtschaftliche Eigenkapital beträgt 57,0 Mio. Euro, d.h. 58 % der Bilanzsumme. Damit gehören wir wahrscheinlich, zumindestens im Mittelstand, zu den beneidenswerten Unternehmen. Dies wirkt sich nicht zuletzt auch positiv auf die Bonitätseinschätzung der Banken bei Fremdfinanzierung von Investitionen aus. Hierzu werde ich zum Ende des Vortrages noch näheres darstellen.

Nachfolgend möchte ich Ihnen die Aufwands- und Ertragsstruktur unseres Unternehmens darstellen. Dies kann an dieser Stelle nur eine relativ grobe Darstellung sein, da die Zeit nicht ausreicht hier in Details zu gehen.

Es ist für einen Unternehmer allerdings extrem wichtig, nicht nur diese grobe Struktur zu kennen, sondern Details dieser Aufwands- und Ertragsstruktur sowie deren Zusammenhänge zu kennen, um bei Entscheidungen auch die wirtschaftlichen Auswirkungen abschätzen zu können.

Die Aufwandsstruktur des Unternehmens sieht wie folgt aus:

- Personal-/ Sozialaufwendungen
- Instandhaltungsaufwendungen für Fahrzeuge, Infrastruktur und Betriebsanlagen
- Abschreibungen des Anlagevermögens
- Aufwand für Material- und Stoffverbrauch
- Aufwand für Fremdleistungen
- Aufwand für Versicherungen und Beiträge
- Aufwand für Overhead und Verwaltung

Die Ertragsstruktur sieht wie folgt aus:

- Erträge aus der Erstellung der Verkehrsleistungen
- Erträge aus Fahrscheinverkäufen z.B. im SPNV
- Erträge aus Trassennutzungsgebühren
- Erträge aus Lieferungen und Leistungen
- Erträge aus Investitionszuschüssen
- Erträge aus Ausgleichszahlungen gemäß § 16 AEG
- Erträge aus Ausgleichszahlungen gemäß § 6 AEG
- Erträge aus Ausgleichszahlungen gemäß § 62 Schwerbehindertengesetz

Sowohl bei den Aufwendungen als auch bei den Erträgen können nicht alle Positionen durch das Unternehmen frei gestaltet werden. Aufgrund von Gesetzen, Richtlinien und Verordnungen gibt es Ertrags- und Aufwandsgruppen, die kaum beeinflussbar sind.

Bei den Aufwandsgruppen sind dies insbesondere Personal- und Sozialaufwendungen, da diese zum Einen abhängig von der tarifvertraglichen Gestaltung und zum Anderen im Bezug auf die Sozialaufwendungen von den gesetzlichen Rahmenbedingungen abhängig sind. Bei den Ertragspositionen handelt es sich insbesondere bei den Ausgleichszahlungen um Ertragsgruppen, die aufgrund der gesetzlichen Regelungen nicht beeinflussbar sind. Diese sind lediglich – sofern das Unternehmen Fahrscheinverkäufe z.B. im SPNV realisiert - von der Höhe dieser abhängig, soweit – dies ist jedenfalls herrschende Auffassung und derzeitige Praxis - es sich nicht um SPNV-Verkehrsleistungen handelt, die früher DB Regio erbracht hat. Dafür werden generell keine Ausgleichszahlungen gezahlt. Auch Erträge aus Investitionszuschüssen unterliegen engen Richtlinien und Verordnungen. Auch diese sind wenig, wenn man sich die GVFG-Gesetzgebung und FAG-Gesetzgebung ansieht, durch den Unternehmen beeinflussbar.

Allerdings sind die anderen eben dargestellten Positionen durchaus beeinflussbar und auf diese möchte ich im folgenden näher eingehen um darzustellen, welche Maßnahmen in unserem Unternehmen ergriffen werden, um diese im Sinne eines wirtschaftlichen Betriebes positiv zu beeinflussen.

Die aus meiner Sicht wesentlichste Voraussetzung für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens ist eine möglichst exakte Planung der Aufwands- und Ertragsstrukturen. Zu diesem Zweck werden in unserem Unternehmen folgende Planungen erstellt:

- Wirtschaftsplanung (jährlich)
- Finanzplanung (jährlich)
- Personalplanung (jährlich)
- Investitionsplanung (jährlich)
- Mittelfristplanung für die vorher genannten Einzelpläne für einen Zeitraum von 5 Jahren
- Mitarbeiterschulungsplan

Bei der Planung, insbesondere der ersten fünf genannten Pläne, wird eine exakte Budgetplanung einzelner Positionen durchgeführt. Dazu wird die eben dargestellte Grobstruktur des Aufwandes und Ertrages auf Einzelpositionen heruntergebrochen. Am Beispiel für den Aufwand für Fremdleistungen stellen wir Ihnen nachfolgend die Einzelbestandteile dar, die jeweils einzeln mit Budgetzahlen hinterlegt werden:

- Aufwand aus Betriebs- und Geschäftsführungsverträgen
- Instandhaltung und Erneuerung des Schienenweges
- Instandhaltung und Erneuerung der baulichen Anlagen
- Instandhaltung von Fahrzeugen
- Instandhaltung und Erneuerung technischer Anlagen
- Entgelt für Trassenbenutzung
- Betriebsleistungen Dritter
- Sonstige Fremdleistungen für den Bereich Eisenbahngüterverkehr
- Geschäftsführungsaufwand in der Konzernholding

Nicht vergessen sollte man hier allerdings auch den Mitarbeiterschulungsplan. Gerade dieser stellt bei uns ein zentrales Instrument dar, um die Qualifikation der Mitarbeiter so sicherzustellen, dass das Unternehmen, welches von den Mitarbeitern und deren Qualifikationen lebt, auch weiterhin am Markt wirtschaftlich erfolgreich ist.

In die Planung fließen folgende Gesichtspunkte ein:

- Unternehmens- und Qualitätsziele für das folgende Jahr/die folgenden Jahre
- Resümee über die Erreichung der Unternehmens- und Qualitätsziele
- Anregungen und Wünsche unserer Kunden und Lieferanten
- Zukünftig zu erwartende Anforderungen unserer Kunden
- Prognose über die Marktentwicklung
- Erwartete Anforderungen aus Politik und Gesellschaft (z.B. Gesetzesänderung)
- Erwartete Anforderungen der Eigentümer
- Anregungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter
- Verlauf des vergangenen und laufenden Geschäftsjahres
- Gesetze, Verordnungen, Richtlinien
- Instandhaltungs- und Anpassungsnotwendigkeiten an Fahrzeuge, Anlagen, Einrichtungen, Gebäude sowie Hard- und Software

Diese Planung nützt aber noch gar nichts, wenn sie nicht überwacht wird. Auch die Planüberwachung stellt ein wesentliches Element der Steuerung unseres Unternehmens dar. Die Planüberwachung sieht folgende Elemente vor:

- Monatliche Feststellung der Soll-/ Istabweichungen der Pläne und der Einzelbudgets
- Quartalsgespräche zu den Planständen mit den Bereichs-/ Budgetverantwortlichen
- Maßnahmenfestlegungen zum Gegensteuern bei erheblichen Abweichungen
- Interne Revision
- Benchmarking

Während die ersten drei Gesichtspunkte sicherlich in jedem Unternehmen durchgeführt werden, sind Punkte wie interne Revision und Benchmarking im Bezug auf die Planüberwachung sicherlich nicht die Regel. Auch bei uns sind diese Elemente noch in den Kinderschuhen. Wir sehen aber gerade hier Ansätze, um, wenn man das Benchmarking ansieht, auch bei der Budgetüberwachung Sollkennzahlen Dritter mit einzubeziehen.

Besonders wichtig wird dies aus unserer Sicht bei der Festlegung von Maßnahmen, wenn es zu Abweichungen oder neuen Gesichtspunkten während des laufenden Geschäftsjahres kommt. Auch die Revision eröffnet Möglichkeiten gerade frühzeitig Planabweichungen zu erkennen.

Ich möchte Ihnen nachfolgend verschiedene Maßnahmen vorstellen, die sehr entscheidend, die Ihnen eben vorgestellten Aufwandspositionen und Ertragspositionen in ihrer Höhe beeinflussen. Die vorgestellten Maßnahmen haben wir im Unternehmen in den letzten 3 bis 5 Jahren umgesetzt. Dabei muss kritisch gesagt werden, dass noch nicht alle Maßnahmen vollständig umgesetzt sind und damit vollständig greifen. Auch wir haben bei Einzelpositionen noch Nachholbedarf.

Das entscheidendste in einem Unternehmen sind und bleiben die Mitarbeiter. Es nützt weder eine exakte Planung, noch eine Planüberwachung, noch alleine organisatorische Maßnahmen, wenn nicht die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit sich für das Unternehmen engagieren. Dabei spielt die Identität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Qualifikation eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiter beeinflussen mit ihrem täglichen Handeln sehr stark die Aufwendungen, die das Unternehmen hat und natürlich auch mit ihrem Engagement die Ertragsseite des Unternehmens. Nur engagierte und entsprechend qualifizierte Mitarbeiter achten darauf, dass die Aufwandspositionen im Unternehmen möglichst gering gehalten werden und auch nur solche Mitarbeiter sind in der Lage dafür zu sorgen, dass das Unternehmen in seinen Geschäftsfeldern wachsen kann, bzw. neue Geschäftsfelder erschlossen werden können.

Wir setzen deshalb, wie auch bereits bei der Planung dargestellt, sehr entscheidend auf Mitarbeiterschulung und Weiterbildung. Wir führen im Unternehmen nicht nur viermal im Jahr mit jedem Mitarbeiter jeweils 1 Stunde einen Dienstunterricht durch, der von internen Schulungsleitern geleitet wird, sondern nutzen auch die Möglichkeit, die uns externe Bildungseinrichtungen bieten.

So arbeiten wir gerade im Eisenbahnbereich sehr stark mit der Bildungseinrichtung der DB AG – der DB Bildung – zusammen. Hier haben wir sehr gute Erfahrungen, insbesondere mit der für uns zuständigen Niederlassung in Erfurt gemacht.

Aber auch Ausbildungsmöglichkeiten der Industrie und Handelskammer werden genutzt sowie andere externe Anbieter von Schulungsleistungen, insbesondere im Bezug auf verhaltensorientierte Schulungen und Führungskräfte Schulungen. Der zweite auf der Folie dargestellte Punkt, die unternehmensbezogene zweitägige Schulung, habe ich deshalb extra aufgeführt, weil diese abweichend von dem jährlichen Schulungsplan alle 3 Jahre mit allen Mitarbeitern durchgeführt wird. Mit dieser Schulung wollen wir eine stärkere Identität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erreichen. Alle Mitarbeiter werden in einem 2-Jahres-Rhythmus an 2 aufeinander folgenden Tagen von einem externen Trainer unter dem Gesichtspunkt Kundenorientierung geschult. Im Rahmen dieser Schulung ist auch eine Zeit eingeplant, in der Vertreter der Geschäftsführung die Unternehmensentwicklung der letzten 3 Jahre und die Zukunftsperspektiven vorstellen. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter die Möglichkeit Fragen zu stellen bzw. Probleme loszuwerden. Es erfolgt eine Nachbereitung der Schulung in der Art, dass die vom Trainer erkannten und von den Mitarbeitern aufgeworfenen Problemkreise im Rahmen der Führungskräfte aufgearbeitet und bearbeitet werden.

Seit 3 Jahren zahlen wir unseren Mitarbeitern einmal jährlich eine leistungsabhängige Jahresprämie. Um die Mitarbeiterbewertung durchzuführen und die entsprechende Prämienhöhe zu zahlen, haben wir einen Kriterienkatalog erarbeitet, der wenige aber dafür konkrete und fassbare Leistungsparameter enthält. Diese sind für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit sich von seinem Vorgesetzten darlegen zu lassen, warum er gerade die Leistungsprämie in einer bestimmten Höhe erhalten hat. Dies trägt entscheidend zur Motivation der Mitarbeiter bei.

Ein wesentlicher Punkt, die Flexibilität eines Unternehmens gerade in unserer Größenordnung sicherzustellen, sind universell einsetzbare Mitarbeiter. Dieses Universell ist allerdings in gewissem Rahmen eingeschränkt.

Es bedeutet in unserem Unternehmen, dass wir z.B. Lokführer bzw. Triebfahrzeugführer haben, die Busfahren können, Busfahrer haben, die Triebfahrzeugführen können und im Wagendienst im Güterverkehr eingesetzt werden können, Straßenbahnfahrer haben, die Busfahren können und Busfahrer haben die Straßenbahnfahren können. Außerdem haben wir Verwaltungspersonal, welches Bus- und Straßenbahnfahren kann. Nur so können wir Bedarfsspitzen abdecken und auch in gewissen Monaten auf erhöhte Krankenstände bzw. andere Ausfallzeiten reagieren.

Nur durch solche Kombinationen schaffen wir es auch, dass, wenn z.B. das Volkswagen Werk Baunatal am Freitag um 16.00 Uhr anruft, dass am Sonntag abend um 20.00 Uhr außerplanmäßig – an Sonntagen wird sonst kein Verkehr durchgeführt – ein Güterzug gefahren werden muss, wir auf diese Anforderung reagieren können. Auch die Mitarbeiter finden diese Tätigkeitskombination positiv, da sie eine gewisse Abwechslung in ihrem Arbeitsalltag haben.

Wie wahrscheinlich alle Nichtbundeseigenen Eisenbahnen gilt auch in unserem Unternehmen der Eisenbahntarifvertrag für NE-Bahnen. Wir wenden diesen konsequent, sowohl im Interesse der Arbeitnehmer als auch des Unternehmens an. Die möglichen Spielräume nutzen wir im Interesse des Unternehmens aus und lassen uns nicht durch zusätzliche Betriebsvereinbarungen einschränken.

Die letzten beiden Punkte Rückkehrgespräche und Personalentwicklungsgespräche sind Punkte, die wir im Unternehmen noch nicht vollständig und konsequent umsetzen. Wir halten es allerdings für wichtig, Rückkehrgespräche mit Mitarbeitern durchzuführen, deren Krankheitsverhalten auffällig ist. Allerdings muss hier dargestellt werden, dass der Krankenstand in unserem Unternehmen in einem Bereich liegt, der durchaus bemerkenswert ist. Der Krankenstand liegt im Durchschnitt bei 4,5 %.

Auch die Personalentwicklungsgespräche haben wir bisher nur in geringen Fällen umgesetzt. Hier müssen wir noch stärker Personalentwicklungsplanung und auch Gespräche mit potentiellen Mitarbeitern führen.

Alle diese Maßnahmen insgesamt haben aus unserer Sicht sehr entscheidend die Personalaufwendungen in unserem Unternehmen beeinflusst. Die Personalkostensteigerungen im Unternehmen liegen deshalb in einem deutlich moderaterem Rahmen und überschreiten nicht die Vergütungstarifsteigerungen der letzten Jahre.

Ein weiterer, sehr wichtiger Punkt zur Beeinflussung der Aufwands- und Ertragsstrukturen ist die Organisation. Klare Führungsstrukturen sind einige der wesentlichen Voraussetzungen für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens. In unserem Unternehmen gibt es 3 Ebenen, die Geschäftsführung, die Betriebsleitung, die Bereichsverantwortlichen. Von Matrixorganisationen bzw. einem aufgeblähtem Apparat von Stabsstellen halten wir nichts. Mit dieser Führungsstruktur arbeiten wir seit langen Jahren mit Erfolg.

Ein weiterer Punkt, der ganz konsequent in unseren Stammunternehmen als auch in den neu gegründeten Unternehmen umgesetzt wird, sind kleine Einheiten mit klaren Zuständigkeiten und der notwendigen Kompetenz um ihre Arbeiten durchzuführen. Wir denken, dass die Kompetenzen am Ort der Leistungserstellung liegen müssen, nicht in Zentralen.

Wir sind sogar einen Schritt weitergegangen und haben zentralisierte Verwaltungsaufgaben, wie die Finanzbuchhaltung und das Personalwesen, zum Teil vollständig bzw. teilweise von der Konzernholding in die Betriebsleitungen vor Ort verlagert. Wir konnten damit effizientere Abläufe organisieren. Dies schlägt sich z.B. darin nieder, dass die Rechnungsdurchläufe im Unternehmen erheblich verkürzt werden konnten und z.B. Skonti, die früher aufgrund langer Rechnungsläufe verfallen sind, heute ausgenutzt werden können. Auch der Ansprechpartner für die Mitarbeiter in Personalangelegenheiten ist vor Ort. Lange Wege in die Zentrale sind nur noch bei bestimmten Dingen notwendig.

Wie jedes Unternehmen verfolgen wir selbstverständlich auch Unternehmensziele. Diese finden Sie bei uns nicht in Hochglanzbroschüren.

Unsere Ziele werden so formuliert und unseren Mitarbeitern auch nahe gebracht, damit diese damit umgehen können und sie auch merken, dass am Ende des Jahres die Zielsetzungen erreicht werden können. Unsere Mitarbeiter erhalten auch einmal jährlich Informationen darüber, welche der Ziele verwirklicht werden können und warum gewisse Ziele nicht umgesetzt werden konnten. Diese jährlichen Unternehmensziele orientieren sich aus einer mittelfristigen Zieldefinition, die in Unternehmensplänen festgeschrieben sind. In dem Unternehmensplan, der 1996 erarbeitet wurde und einen Zeitraum bis zum Jahr 2001 abgedeckt hat, wurden konkret die Geschäftsfelder und ihr Umfang definiert. Dieses Ziel konnten wir weitestgehend umsetzen. Zur Zeit erarbeiten wir, zwar mit etwas Verspätung, eine neue Unternehmensplanung für die nächsten 5 Jahre aus.

Auch das Thema optimale Betriebsgrößen ist ein sehr entscheidendes Thema, insbesondere für eine stetige Auslastung der Anlagen und der Mitarbeiter.

Hier sind wir in vielen Bereichen allerdings weit weg davon. Wir versuchen allerdings durch Geschäftsfelderweiterungen solche Größenordnungen zu erreichen, die die optimale Auslastung unserer Fahrzeuge, Anlagen und Mitarbeiter gewährleisten. So konnten wir z.B. zur besseren Auslastung unserer Triebfahrzeugwerkstatt und des dort vorhandenen Personals einen Auftrag für Instandhaltungsleistungen der Lokomotiven der Werkeisenbahn im Volkswagen Werk Baunatal generieren.

Nun komme ich noch kurz zu einem Thema, was in den meisten Unternehmen als notwendiges Übel betrachtet wird, weil dies gerade mal von den Kunden verlangt wird. Dies ist das Thema ISO 9001. In unseren beiden nordhessischen Unternehmen, der Hersfelder Eisenbahn und der Kassel-Naumburger Eisenbahn, haben wir ein Qualitätsmanagementsystem seit 1996 eingeführt und dies nicht mit Beratungsunternehmen, sondern völlig allein mit den Mitarbeitern, die die Unternehmen kennen. In die Erarbeitung des Systems haben wir die Mitarbeiter vor Ort, insbesondere die Bereichsverantwortlichen, eingebunden. Somit konnten wir ein an der Praxis orientiertes Qualitätsmanagementsystem einführen, mit dem sich auch in weiten Bereichen die Mitarbeiter identifizieren.

Dieses System trägt insbesondere dazu bei, dass bei unseren Kunden eine gleichbleibend hohe Qualität der Leistungen ankommt. Auf Grund der positiven Erfahrungen führen wir dies jetzt auch bei unseren südhessischen Töchterunternehmen ein.

Ein weiteres Feld ist der Bereich Instandhaltung. Bewusst habe ich hinter das Wort Instandhaltung das Thema Sicherheit gesetzt, weil dies gerade in der heutigen Zeit, in der einige von Leichteisenbahnen und drastischen Kostensenkungen im Eisenbahnbereich, ich will nicht sagen träumen, aber doch daran sehr entscheidend glauben und meinen, dabei auf Sicherheitsstandards verzichten zu können. Wir sind der Meinung, dass die Sicherheit sehr wesentlich ist und auf keinen Fall irgendwelchen Einsparungsbemühungen zum Opfer fallen darf. Der Bereich der

Instandhaltung ist neben der Herstellung der Fahrzeuge, Infrastrukturen und Anlagen der Bereich, der sehr wesentlich die Sicherheit des Eisenbahnbetriebes beeinflusst.

Trotz unserer hohen Anforderungen an einen sicheren Betrieb ist eine effektive Instandhaltung möglich. Dazu haben wir auch hier verschiedene Maßnahmen ergriffen. So kooperieren wir z.B. bei der Instandhaltung von Fahrzeugen und der Infrastruktur mit Partnerunternehmen. Wir haben genau definiert, welche Leistungen z.B. bei der Fahrzeuginstandhaltung wir leisten können und welche nicht. So arbeiten wir z.B. bei der Instandhaltung von Teilen unserer Güterzuglokomotiven mit der Westfälischen Landeseisenbahn zusammen, mit der wir auch im Bereich der Ersatzteil- und Materialvorhaltung zusammen arbeiten. Eine enge Zusammenarbeit gibt es selbstverständlich auch zwischen den Werkstätten im Konzern der Hessischen Landesbahn. So sehen wir eine zentrale Lagerhaltung für unsere Triebwagen in Butzbach vor und halten nicht an jedem Standort Material und Ersatzteile vor.

Auch im Bereich Instandhaltung arbeiten wir eng mit Partnerunternehmen zusammen. So arbeiten wir z.B. mit der Kasseler Verkehrs-Gesellschaft bei der Instandhaltung der Straßenbahnen- und Eisenbahninfrastruktur bei unserer neuen Strecke im Lossetal zusammen.

Jeder der Partner bringt hier seine Spezialkenntnisse ein und durch die Poolbildung der Mitarbeiter konnten Synergien erschlossen werden.

Ein sehr wesentlicher Bestandteil, insbesondere bei der Beschaffung neuer Fahrzeuge, sind Verträge über Lebenszykluskosten und Verfügbarkeit, sogenannte LCC-Verträge. Während dies bei der Fahrzeugbeschaffung heute selbstverständlich ist, vermissen wir dies noch bei Infrastrukturen. Wir fragen uns hier, warum das was bei den Triebfahrzeugen möglich ist, nicht z.B. auch bei Sicherungstechnik und Bahnübergangstechnik funktioniert, zumal auch diese Systeme für den Anwender aufgrund der Elektronik immer komplexer und wenig kalkulierbarer bei Störungen werden. Dies zeigen jedenfalls unsere Erfahrungen, in den Bereichen, wo wir neue Schieneninfrastrukturen geschaffen haben. Es ist zwar eine deutlich geringere Störanfälligkeit zu kennzeichnen, aber wenn Störungen sind, ist deren Beseitigung oft sehr komplex und dauert mitunter lange und dies mit entsprechenden betrieblichen Konsequenzen.

Für uns und das hängt mit dem Letztgesagten sehr eng zusammen, geht es vor allen Dingen auch um das Thema Sicherheit und die Verantwortung der Hersteller für die Sicherheit der gelieferten Anlagen bzw. der gelieferten Fahrzeuge. Wir haben heute die Situation, das letztendlich der Betriebsleiter eines Unternehmens sowohl im Eisenbahnbereich als auch im Straßenbahnbereich trotz aufsichtsbehördlicher Genehmigung von Anlagen und Fahrzeugen für deren Sicherheit verantwortlich ist. Ob ein Betriebsleiter allerdings in der heutigen Zeit, bei der in den Anlagen und Fahrzeugen verwendeten Elektronik wirklich allein die Verantwortung übernehmen kann, bleibt aus unserer Sicht zu bezweifeln. Sicherlich war dies vor 10 bis 20 Jahren noch durchaus gerechtfertigt, als noch mit Relais- und herkömmlicher anschaulicher Technik gearbeitet wurde. Elektronik allerdings ist auch von einem Betriebsleiter allein nicht durchschaubar. Die notwendigen umfangreichen Fachkenntnisse hierfür fehlen. Wir denken deshalb, dass die Hersteller hier mit in die Verpflichtung genommen werden müssen, und Tendenzen, wie sie derzeit in der Triebfahrzeugindustrie zu kennzeichnen sind, in denen sich die Hersteller völlig frei machen wollen von jeglicher Verantwortung, für die Sicherheit der gelieferten Fahrzeuge, drastisch entgegen getreten werden muss.

Ein weiteres Thema ist die zustandsbezogene Instandhaltung, die in den letzten Jahren insbesondere im Straßenbahnbereich mit Erfolg umgesetzt wurde. Wir müssen auch hier fragen, ob man die im Straßenbahnbereich gewonnenen Erfahrungen nicht auch im Eisenbahnbereich anwenden kann, um somit gerade die sehr hohen Aufwendungen bei Hauptuntersuchungen auf die Gesamtlebenszeit des Fahrzeuges bzw. auf die gesamten 8 Jahre strecken kann. Dies würde

die Unternehmen deutlich von Liquiditätsproblemen bei einer Hauptuntersuchung bzw. von dieser Spitzenbelastung entlasten. Auch hier können Ressourcen erschlossen werden, wie die Erfahrungen im Straßenbahnbereich zeigen.

Ein weiteres Thema, was in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen wird, insbesondere wenn man die Finanzierung ansieht, ist die Beschaffung von Ersatzteilen, Material und natürlich von Fahrzeugen. Auch hier besteht in unserem Unternehmen noch Nachholbedarf.

Wir sind weit ab von effektiven Einkaufskooperationen bei Material- und Stoffbeschaffung. Hier müssen wir Initiative ergreifen mit anderen NE's zu kooperieren.

Ein weiterer wesentlicher Gesichtspunkt ist auch der Einkauf von Fremdleistungen, z.B. bei Instandhaltungsleistungen für Fahrzeuge oder Infrastruktur. Auch hier können durch eine entsprechend gestaltete Ausschreibung noch Kosten gespart werden, wobei allerdings, wie unsere letzte Erfahrung zeigt, nicht immer der kostengünstigste Dienstleister auch der bessere ist. Dies mussten wir bei unserer Motorenaufarbeitung von einer unserer Diesellok's erfahren.

Anreißen möchte ich noch das Thema der europaweiten öffentlichen Ausschreibung. Immer mehr, insbesondere dann, wenn Mittel aus dem Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz zur Finanzierung von Infrastrukturen oder Fahrzeugen zur Verfügung gestellt wird, werden europaweite öffentliche Ausschreibungen gefordert. Wir mussten allerdings die Erfahrung machen, dass eine offene Ausschreibung gegenüber einem Verhandlungsverfahren nicht die besseren Ergebnisse erzielt.

Wir halten ein Verhandlungsverfahren für deutlich effektiver zumal da die Möglichkeit besteht, eventuell im Lastenheft nicht exakt erfasste Kriterien, die bei Angebotsabgaben von den Herstellern ausgenutzt werden, im Nachgang unterzubringen, bzw. auch die Produktqualität in der Verhandlung besser erkennen zu können.

Auch das Thema Finanzierung wird zu einem immer entscheidenderem Wettbewerbsfaktor, insbesondere wenn man sich vor Augen führt, dass nicht mehr für alle Beschaffungsmaßnahmen, selbst im Personenverkehr GVFG-Mittel zur Verfügung stehen und die Gesamtfinanzierung durch das Unternehmen zu erbringen ist. Hier ist es dann entscheidend welche Bonitätseinschätzung das jeweilige Unternehmen bei den Banken hat, um möglichst günstige Zinskonditionen zu erhalten. In diesem Bereich entscheidet sich dann letztendlich auch, zu welchen Kosten man z.B. im SPNV kilometerbezogenen Verkehrsleistungen anbieten kann und den Auftrag bekommt oder nicht.