



Mit dem bevorstehenden Kauf von Loks im Milliardenwert beschleunigt die Bahn den Konzentrationsprozess in der Bahnindustrie. Droht ein Duopol wie im Flugzeugbau – mit wenigen Nischenanbietern und vielen abhängigen Zulieferern?

GROSSES

FRESSEN

Das Paket wiegt fast eine halbe Tonne. Rund 200 Aktenordner stapeln sich bei den Einkäufern der Deutschen Bahn in der Münchner Richelstraße – voller Text und Tabellen über „Radsatzlast“ und „Motorausgangsleistung“, „Bremsverzögerung“ und „Abgasemission“. Allein die Seiten mit Buchstaben und Zahlen zu füllen kostete Millionen.

In Wirklichkeit geht es bei der Papiereschlacht aber um viel, viel mehr. Denn die Absender der Konvolute zählen zur internationalen Liga der Bahnausrüster: Bombardier aus Kanada, Siemens aus Deutschland, vermutlich der Fahrzeughersteller Kawasaki aus Japan sowie der Mittelständler Vossloh aus dem sauerländischen Werdohl, der zum Teil für Alstom aus Frankreich auftritt. Mit dem Wust an Unterlagen hat jeder der Vier ein Angebot für den Bau von 203 Dieselloks und eventuell 320 Nachbestellungen eingereicht. Die 3000-PS-Protze sollen den Lokpark der Bahn im Güterverkehr erneuern – der größte derartige Auftrag des Staatsriesen seit über einem Vierteljahrhundert.

Doch die Offerten, die bis zum 27. Oktober eingereicht werden mussten, haben eine Nebenwirkung. Sie forcieren – ob der Besteller oder einer der Bieter das will oder nicht – massiv die Konzentration in der Bahnindustrie. Schreibt die Bahn nächstes Jahr wie geplant auch noch den Bau von 1000 Reisezugwagen aus, wird die Branche nach Meinung von Experten bald kaum noch wiederzuerkennen sein. „Hier findet in großem Stile eine internationale Konsolidierung statt“, prophezeit Ingo Willems, Verkehrs- und Logistikspezialist bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney.

Das wäre nicht der erste Konzentrationschub in dem weltweit rund 57 Milliar-

den Euro schweren Markt für Loks und Waggons, Züge und Straßenbahnen, Schienen und Steuerungselektronik (siehe Grafik Seite 48). Bereits in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten drehte sich das Übernahmekarussell so schnell, dass Topadressen der deutschen Bahnindustrie wie Henschel, Krupp, Linke Hoffmann Busch, AEG, MAN oder Krauss-Maffei bisweilen sogar mehr als einmal den Inhaber wechselten und schließlich untergingen (siehe Grafik Seite 50).

DIE AUSLÖSER FÜR DEN KAUFRAUSCH waren nicht nur zersplitterte Anbieter und Durchhänger bei der Nachfrage nach Bahntechnik, sondern die Big Player selbst. Den Anstoß gab der heutige DaimlerChrysler-Konzern, dessen damaliger Chef Edzard Reuter in den Achtzigerjahren unter anderem mit der Eisenbahntechnik des konkursreifen Elektrogemischtwarenladens AEG einen „integrierten Technologiekonzern“ aufbauen wollte. Die Eskapaden beendete schließlich der 1942

als Motorschlittenhersteller gegründete Flugzeugbauer Bombardier aus dem kanadischen Montreal, der Reuters Bahntechnikreich – inzwischen unter dem Namen Adtranz ausgegliedert – 2001 komplett übernahm und zum Weltmarktführer aufstieg.

Angeheizt wurde die Übernahmeorgie der Konzerne aber auch durch die Deutsche Bahn, die bis heute den größten Teil der hiesigen Bahntechnikproduktion abnimmt. Bis Anfang der Neunzigerjahre projektierte und konstruierte der Schienenriese die Loks und Fahrzeuge selbst und ließ sie außer Haus wie an verlängerten Werkbänken fertigen. Über 150 Jahre klappte diese Art der Zu-

sammenarbeit reibungslos. Geld oder Zeit spielten, solange die Bahn unter staatlicher Regie geführt wurde, keine wichtige Rolle.

Das änderte sich, als der zeitweise zum AEG-Sanierer bestellte Exmetallarbeitsgeberfunktionär Heinz Dürr 1991 an die Bahnspitze kam. Als ehemaliger Chef des Bahnzulieferers AEG kannte Dürr die Tricks und Kniffe bei der Preisfindung der Bahntechnikkonzerne. Schon bald nach seinem Antritt läutete der schwäbische Unternehmer die erste Runde im Preiskampf mit seinen Großlieferanten ein. „Dürr war unser Lopez“, erinnert sich ein Siemens-Verkaufsmann an den berüchtigten Exchefeinkäufer von Volkswagen. Heute liegen die Preise für Lokomotiven, Triebfahrzeuge oder Steuerungssysteme wie Signale oder

Stellwerkstechnik 50 Prozent tiefer als vor zehn Jahren. Um den Lieferanten ein Einlenken auf die neue Preispolitik leichter zu machen, vergab Dürr Aufträge in einer Größenordnung, wie sie die Industrie nie vorher gekannt hatte. Zugleich be-

endeten die Bahner jedoch die Eigenentwicklung von Lokomotiven, Waggons oder Signalsteuerungen und orderten das Material komplett bei der Industrie.

Um den Anforderungen des Großkunden Deutsche Bahn wenigstens ansatzweise gerecht zu werden, blieb den Herstellern vielfach nur die Flucht in Firmenübernahmen oder Projektallianzen wie beim Konsortium Siemens/Bombardier, das den ICE baut. Mit der neuen Aufgabe als Systemlieferanten waren die Bahnbauer jedoch oft überfordert. Seit Jahren schieben sich beide Seiten die Schuld für unausgereifte Produkte in die Schuhe. Die Bahnindustrie klagt ▶



SIEMENS-CHEF V. PIERER, ALSTOM-KOLLEGE KRON Einzige ernst zu nehmende Lösung

DIESELLOK Die Creme der Industrie buhlt um den größten Auftrag seit einem Vierteljahrhundert



STRASSENBAHWARTUNG IN DORTMUND
Milliardenschwerer Markt für Instandhaltung

über zu kurze Entwicklungszeiten und über die vielen Änderungswünsche vonseiten der Bahn während der Entwicklung. Außerdem habe die Bahn zu sehr an der Preisschraube gedreht. „Die halten es wie die Bananenhändler und lassen ihre Ware beim Kunden reifen“, hält ein Bahn-Manager dagegen. Schadensersatz konnte die Bahn für die Pannen auf Grund der bisherigen Verträge in der Regel nicht verlangen.

Genau das möchte Bahn-Chef Hartmut Mehdorn bei den Dieselloks und den Reise-waggons nächstes Jahr ändern – und treibt das große Fressen damit auf die Spitze. Denn die Bedingungen, zu denen die Bahn kaufen und Kosten sparen will, haben es in sich:

- Die Hersteller sollen künftig nicht 24, sondern 36 Monate lang für das Funktionieren ihrer Produkte garantieren.
- Musste die Industrie nach eigenen Angaben bisher meist für Schäden im Wert von 25 bis maximal 100 Prozent des Auftragswertes haften, soll die Begrenzung nun generell angehoben werden.
- Wer den Auftrag erhält, soll der Bahn die Konstruktionszeichnungen, auch im Detail, überlassen – ein bisher unübliches Verfahren. Zudem sollen alle Nutzungsrechte an den Blaupausen abgetreten werden.
- Der Auftragnehmer soll die Preise für wichtige Zulieferteile wie Motoren offen legen – für manchen Anbieter ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Sollte die Bahn die Forderungen durchsetzen können, wären die Folgen nach Meinung von Ausschreibungsteilnehmern gravierend. Wer seriös kalkuliere, so ein Bieter, müsse künftig statt 2,0 bis 2,5 Millionen Euro pro Lok einen Betrag „bis zum Vierfachen“ verlangen. Preiswertere Angebote könnten sich „nur Unternehmen im großen Konzernverbund“ leisten. Die Bahn selbst gibt sich überzeugt, dass sie mit solchen Bedingungen ihre marktbeherrschende Stellung nicht missbraucht. Die Aussichten, da-

mit im Streitfall beim Bundeskartellamt durchzukommen, scheinen gut. Bis jetzt haben die Wettbewerbshüter auf Intervention des Bundesverbandes der Bahnindustrie hin Mehdorn lediglich untersagt, einen Auftrag an einen Bieter nur dann zu vergeben, wenn dieser gleichzeitig eines der unausgelasteten Instandsetzungswerke der Bahn übernimmt.

Für Maria Leenen, Geschäftsführerin der Hamburger Unternehmensberatung SCI Verkehr, marschiert die Branche vor diesem Hintergrund in eine ähnliche Richtung wie der Fahrzeug-, der Anlagen- und der Flugzeugbau: auf der einen Seite große Integratoren wie Bombardier oder Siemens, die komplette Zugsysteme einschließlich Infrastruktural, Steuerung und Instandhal-

VOLLE FAHRT

Das Geschäft mit der Bahntechnik



OLIGOPOLISTEN

Der Markt für Bahnfahrzeuge und die wichtigsten Anbieter (Anteile in Prozent)



* weltweites jährliches Wachstum 2003 bis 2008 in Prozent (Prognose); ** Marktanteile in Europa; Quelle: SCI Verkehr

tung anbieten; auf der anderen Seite Nischenanbieter und Zulieferer, die sich vielfach selbst zusammenschließen und weltweit agieren.

Anzeichen für eine solche Entwicklung gibt es genug. So schnappte sich im wachsenden, bisher noch wettbewerbsträchtigen Markt für Heizungs- und Klimatechnik die französische Faiveley-Gruppe den deutschen Hersteller Hagenuk. Faiveley stattet unter anderem den französischen Hochgeschwindigkeitszug TGV aus und lieferte die Klimaanlage für den neuen ICE, die diesen Sommer vor der Hitze kapitulierten.

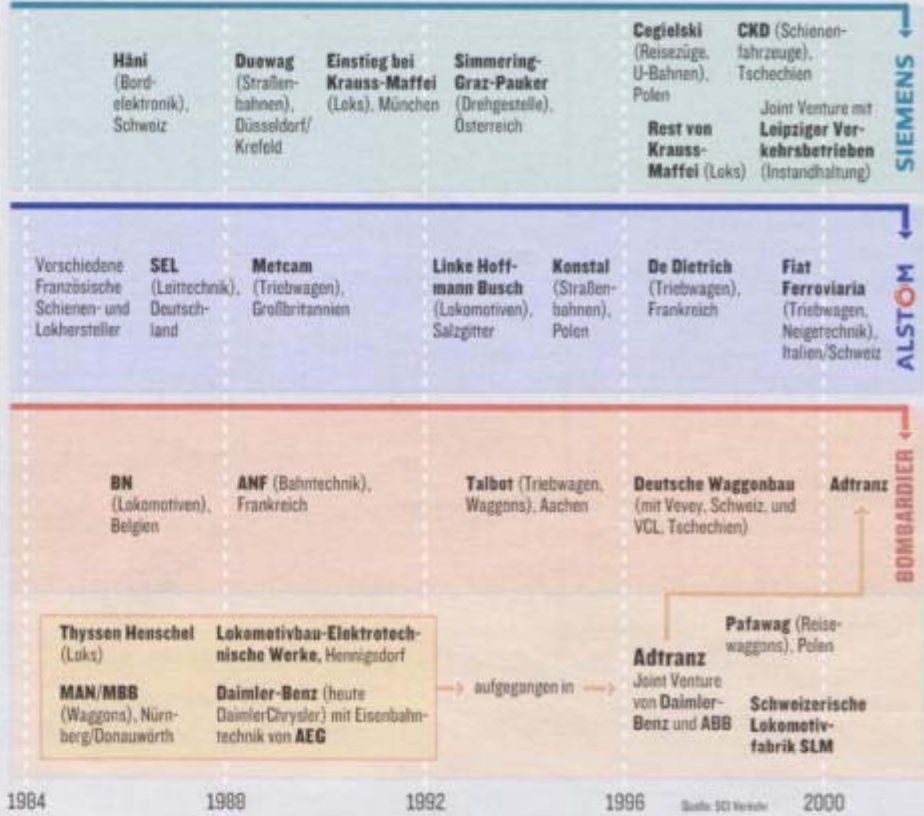
EHER IN WARTESTELLUNG verharren zurzeit die mittelgroßen Spieler wie Vossloh oder der schweizerische Bahnfahrzeughersteller Stadler, der 2001 das einstige Adtranz-Werk in Berlin-Pankow übernahm. Vossloh-Chef Burkhard Schuchmann baute das im MDax notierte einstige Familienunternehmen erfolgreich zum Schienenspezialisten sowie zum größten europäischen Diesellokhersteller aus und will den Umsatz von 745 Millionen im vergangenen Jahr auf zwei Milliarden Euro 2005 steigern. Dennoch solle Vossloh ein „Mittelständler bleiben“ – und sei es als namenloser Loklieferant für die großen Integratoren. „Warum“, so Schuch, „sollten wir nicht ein Karmann der Eisenbahnindustrie werden?“ Die gleichnamige Osnabrücker Autofabrik fertigt seit 1949 Kfz-Module und montiert komplette Autos wie den Golf Cabriolet oder sein Gegenstück, den Mercedes CLK.

Wie die großen Konzerne mit dieser Entwicklung umgehen, zählt in den kommenden Jahren zu den spannendsten Fragen der Branche. Zwar wächst die weltweite Nachfrage nach Bahntechnik durch Liberalisierung des Eisenbahnwesens, durch Infrastrukturprojekte im Rahmen der EU-Osterweiterung und durch neue öffentliche Verkehrssysteme in Chinas Metropolen laut

GEFRÄSSIGES TRIO

Die wichtigsten Firmenübernahmen der drei führenden Bahnindus-triekonzerne seit 1984

Wirtschafts Woche



SCI Verkehr jährlich um vier Prozent, doch haben die Konzerne die Marktber-einigung und den Preisverfall der vergangenen Jahre unterschiedlich gut verkraftet.

„Am besten positioniert“ sieht A. T. Kearney-Berater Willems Siemens Transportation Systems (TS). Die Bahntechniksparte des Münchner Konzerns gibt mit zuletzt 4,4 Milliarden Euro Jahresumsatz die Nummer zwei hinter Bombardier ab und erwirtschaftete eine Umsatzrendite von 5,7 Prozent. Die Restrukturierung sei erfolg-

reich abgeschlossen, so Willems. Mit der Produktpalette einschließlich Kommunika-tion und Mobilfunk sei Siemens „am besten vorbereitet, um auf das Zusammenwachsen der unterschiedlichen Technologien zu reagieren“. Zudem hat sich TS-Chef Hans Schabert durch Akquisitionen einen Zugang zu den Märkten in Polen und Tschechien verschafft und ist über ein Joint-Venture mit den städtischen Leipziger Verkehrsbetrieben in das riesige Geschäft der Fahrzeuginstandhaltung eingestiegen. Für die Lebensdauer einer Lok zum Beispiel, die gewöhnlich über 30 Jahre hält, rechnen Experten mit dem Doppelten des Anschaffungspreises für technischen Service und Nachrüstungen.

Schwieriger sieht die Lage für Bombardier aus. Der frankokanadische Mischkonzern (Bahntechnik, Flugzeuge) hat die Übernahme von Adtranz vor gut zwei Jahren noch nicht ganz verdaut. Adtranz war 1996 als Joint Venture des heutigen DaimlerChrysler-Konzerns sowie des schwedischen Anlagenbauers ABB entstanden, in das die beiden Unternehmen ihr Eisenbahngeschäft einbrachten. Ein Jahr nach dem Kauf von Adtranz entdeckten die Kanadier Finanzlücken in den Adtranz-Büchern und strengten eine Milliardenklage gegen den DaimlerChrysler-Konzern an, dem Adtranz vor dem Verkauf an die ▶



TGV VON ALSTOM
Gegenstück zum ICE von Siemens

Kanadier allein gehörte. Die Klage läuft noch.

Noch immer leidet Bombardier an den Doppelstrukturen aus ABB- und Daimler-Zeiten. Bombardier-Chef Paul Tellier legte inzwischen ein Verschmelzungsprogramm auf, das die magere Umsatzrendite von 2,2 Prozent auf 7,0 Prozent anheben soll. Mindestens sechs der 37 europäischen Werke sollen die Kanadier schließen. Die deutschen Standorte bleiben verschont, weil sie mit der Sanierung schon vor zwei Jahren starteten.

AM KRITISCHSTEN stellt sich die Lage für Patrick Kron dar, den Chef des schwer angeschlagenen französischen Anlagenbauers Alstom (Kraftwerke, Bahnen, Schiffe). Die Nummer drei auf dem Weltmarkt war diesen Sommer durch Finanzhilfen des französischen Staates nur knapp der Pleite entronnen. Monat für Monat pumpt der französische Staat angeblich 300 Millionen Euro in den kranken Riesen. Dem Brüsseler Wettbewerbskommissar Mario Monti wäre eine privatwirtschaftliche Lösung, also eine Übernahme, lieber. Klar ist allen Beteiligten, dass der einzig ernst zu nehmende Interessent Siemens heißt. Für die Bundesregierung wäre ein deutsch-französisches Zusammengehen die Wunschlösung. Georg Wilhelm Adamowitsch, Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium soll in Paris



U-BAHN IN SHANGHAI Wachstumsschub durch neue Verkehrssysteme für Asiens Metropolen

bereits sondiert haben, Siemens-Chef Heinrich v. Pierer will sich dazu nicht äußern.

Alstom würde Siemens ideal ergänzen. Mit einem Schlag zögen die Münchner am Marktführer Bombardier vorbei. Alstom ist stark in Frankreich und in den USA. In beiden Ländern spielt Siemens bisher nur in der zweiten Reihe. Im Gegensatz zum Gesamtkonzern schreibt die Bahnsparte von Alstom mit einer Umsatzrendite von 2,3 Prozent schwarze Zahlen. „Der Konzern ist stark im Metrogeschäft und hat als TGV-Hersteller die längste Erfahrung mit Hochgeschwindigkeitszügen“, sagt Dieter Schneiderbauer, Leiter Transport der Unternehmensberatung Mercer.

Im Geschäft mit Hochgeschwindigkeitszügen gibt es zwar eine Menge Überlappungen, aber auch Ergänzungen. Der TGV ist auf französische Stromstärken, Signale und

Gleise ausgerichtet, der ICE auf das deutsche Netz. Außerdem bieten nur die Franzosen doppelstöckige Hochgeschwindigkeitszüge. Beide Unternehmen arbeiten seit Jahren an einem dritten Modell, dem gemeinsamen europäischen Hochgeschwindigkeitszug. Jedoch wird nach Ansicht von Experten der Eurotrain frühestens im Jahre 2010 über Europas Gleise rollen.

Käme es zu der Superfusion, wäre die Bahnindustrie nach dem Flugzeugbau mit EADS (Airbus) und Boeing die nächste Branche, in der nur zwei Konzerne als Global Player agierten – Siemens und Bombardier. Zwar müssten sich Alstom und Siemens nach Meinung von Experten in diesem Fall aus kartellrechtlichen Gründen von gewissen Teilen ihrer Produktpalette trennen. Intern steht die Argumentationslinie gegen die Wettbewerbschützer jedoch bereits – und das seit längerem.

„Die Sorge, dass die Preise für Züge dann in den Himmel wüchsen, ist unbegründet“, findet noch immer Wolfram Martinsen. Der einstige Chef der Siemens-Verkehrstechnik musste 1998 gehen, weil er zu viele Aufträge unter Kosten akquiriert hatte. „Bahnfahren steht derart in Konkurrenz zu Auto und Billigfliegern“, meint er noch heute, „da muss die Industrie automatisch wettbewerbsfähige Angebote machen.“

REINHOLD BÖHMER/LOTHAR SCHNITZLER

DIE PANNENMEISTER

ICE TD – SIEMENS, BOMBARDIER

Zuerst gab es Schwierigkeiten mit der Software. Dann funktionierte die Neigetechnik nicht, mittels derer sich der Zug (Einsatz ab Sommer 2001) wie ein Motorrad in die Kurve legen kann. Kupplungen fielen bei Minusgraden aus, die Dieselmotoren des ICE TD mussten ausgetauscht werden. Nachdem es zu einem Achsbruch gekommen war, zog das Eisenbahnbundesamt die Notbremse: Im Dezember soll auch der letzte noch verkehrende Zug der ursprünglich 20 Einheiten für die Strecke Nürnberg und Dresden (Kosten pro Zug: 7,5 Millionen Euro) aus dem Verkehr gezogen werden. Was mit den Zügen geschieht, ist noch nicht klar. Auch bei dem Strom getriebenen Neigezug ICE-T gab es Probleme,

weil die Antriebsanlagen anfangs nicht liefen.

ICE 3 – SIEMENS, BOMBARDIER

Die Einführung des ICE 3 auf der neuen Hochgeschwindigkeitsstrecke zwischen Köln und Frankfurt ab Dezember 2002 verlief mehr als holprig. Anfangs funktionierten die Kupplungen nicht. Später brauchten viele Züge die doppelte Fahrzeit, weil der Lokführer wegen Bremsmängeln die Geschwindigkeit drosseln musste. Im Sommer fielen Klimaanlage aus. Antriebe streikten. An manchen Tagen lieferten die Diagnosesysteme des Zuges bis zu 700 Störmeldungen. Häufig schlapp machten auch die ICE 3, die für den grenzüberschreitenden Verkehr nach Belgien ausgerüstet waren. Immer wieder blieben die High-Tech-Züge bei

Aachen liegen, weil das Umschalten auf das belgische Stromsystem nicht klappte.

NEIGETECHNIKZUG VT 611 – ADTRANZ (HEUTE BOMBARDIER)

Der seit 1996 eingesetzte Regionalzug gilt als Pannenmeister der Bahnindustrie. Erst funktionierte die Software, die die Neigung steuert, nicht. Dann brachen Koppelstangen und Antriebswellen. Fuhr der VT 611, liefen Heizung oder Klimaanlage häufig nicht. Die Bahn nahm die Züge schließlich vom Gleis. Später fuhr der Neigezug zeitweise wieder – mit abgeschalteter Neigefunktion.

NEIGETECHNIKZUG VT 610 – SIEMENS, ABB/AEG

Im November 2000 zog die Deutsche Bahn vorübergehend sämtliche Regionalzüge vom Typ VT 610 (Ersteinsatz 1992) aus dem Verkehr, weil es Risse an wichtigen Teilen gegeben hatte. Im Sommer dieses Jahres wurde die Neigetechnik nach einer Entgleisung aus Sicherheitsgründen vorerst abgestellt.

S-BAHN ET 474 – ALSTOM, ADTRANZ

Die Einführung 1997 in Hamburg geriet zu einer Nervenprobe für die Bahner, weil die Software wochenlang Ärger machte.

S-BAHNEN ET 424/425/426 – BOMBARDIER, SIEMENS

Alle Züge mussten wegen Rissen an tragenden Teilen nachgebessert werden. Beim S-Bahntyp ET 424 bremste ein Transformator die Züge aus. LOS



NEIGEZUG ICE-T
Ärger mit den Antrieben