

Ronald Pörner im Interview

„Für die Hersteller in Europa ist das eine klare Kampfansage“

Die chinesischen Staatsunternehmen CSR und CNR haben sich zum weltgrößten Schienenfahrzeughersteller CRRC zusammengeschlossen. Ronald Pörner, ehemaliger Hauptgeschäftsführer des VDB, erläutert, welche Strategie China verfolgt, welche Auswirkungen die Fusion für die Konkurrenz in Europa hat und wie die deutsche Bahnindustrie jetzt reagieren sollte.

Privatbahn Magazin: Herr Pörner, was bedeutet die Fusion für die anderen Hersteller von Schienenfahrzeugen und Ausrüster – und welche Auswirkungen hat die Fusion auf den Weltmarkt und speziell auf den europäischen Bahnmarkt?

Ronald Pörner: Durch die Fusion ist der mit großem Abstand weltweit größte Anbieter von Bahntechnik mit dem klaren Schwerpunkt auf Zügen, Waggons und Lokomotiven entstanden. Die diesbezüglichen zusammengefassten Zahlen und Fakten für das Jahr 2014 sind beeindruckend – und belegen, was für ein Gigant durch diese Fusion entstanden ist (s. *Kasten rechts*). Dieser wird nun beweisen müssen, dass er die durch die chinesische Politik gesetzten Ziele, unter anderem eine deutliche Steigerung der Exportquote auf schätzungsweise 20 Prozent, mittelfristig erfüllen kann. Bisher hatten sich die beiden Einzelunternehmen CNR und CSR auf dem Weltmarkt für Bahntechnik einen harten Konkurrenzkampf geliefert, was nun durch die Fusion der Vergangenheit angehören soll.

Für die etablierten Hersteller von rollendem Material ist dies eine klare Kampfansage, wenn es um den zukünftigen Gewinn von größeren Projekten in aller Welt geht. Bereits in den letzten Jahren konnte immer wieder beobachtet werden, dass China bereit ist, mehrstellige Millionen Euro-Beträge als sogenannte Soft Loans mit in die Akquisitionsbemühungen um Großprojekte einzubringen. Hier tun sich die europäischen

Hersteller und vor allem die Wirtschaftspolitik sehr schwer. Ähnliches auf die Beine zu stellen. Jüngstes Beispiel ist die geplante Hochgeschwindigkeitsstrecke zwischen Moskau und Kasan, für die China nach meinen Informationen bereit ist, eine sehr günstige Finanzierung von mehr als fünf Milliarden Euro anzubieten. Wer dann nach Fertigstellung der Strecke die dazugehörigen Hochgeschwindigkeitszüge liefern darf, ist wohl nicht so schwer zu erraten. Die etablierten ‚westlichen‘ Hersteller werden also die richtigen strategischen Antworten finden müssen, wie sie in den nächsten Jahren gegen diese chinesische Konkurrenz auf den Weltmärkten bestehen wollen. Unternehmensseitig gibt es keinen Grund, die berühmte Flinte ins Korn zu werfen, denn Innovationen als ein we-

Die CRRC-Kennzahlen

Die Zahlen und Fakten aus dem vergangenen Jahr dokumentieren, was für ein Gigant mit der CRRC entstanden ist:

- Umsatz: 27 Milliarden Euro, davon 19 Milliarden Euro im Leistungsspektrum der Bahnindustrie;
- Umsatzwachstumsrate 2008 bis 2014: 20 bis 25 Prozent;
- F&E-Budget: 1,3 Milliarden Euro;
- Mitarbeiter: rund 175.000;
- Exportquote: acht Prozent;
- Gewinn internationaler Fahrzeugprojekte in Südamerika, USA, Türkei;
- Im Inland marktbeherrschende Stellung bei rollendem Material;

sentlicher Schlüssel für den Erfolg sind noch eine klare Domäne dieser Hersteller. Wirtschaftspolitisch hingegen sehe ich deutlichen Handlungsbedarf, was die Exportunterstützung der hiesigen Bahnindustrie angeht, um eine Chancengleichheit im internationalen Konkurrenzkampf mit den Chinesen zu erreichen.

Bleibt denn China in Zukunft überhaupt noch ein interessanter Markt für die Europäer?

China wird auch in den nächsten Jahren gewaltige Summen in das Bahnsystem investieren, sowohl in die Bahninfrastruktur als auch in die Schienenfahrzeuge. So umfasst das Hochgeschwindigkeitsnetz inzwischen gut 16.000 Kilometer, in ganz Europa sind es nur knapp 8000. In den letzten beiden Jahren hat China sein Netz um etwa 5000 Kilometer ausgedehnt. Weitere 10.000 sind im Bau. Darüber hinaus wurde in China die politische Entscheidung getroffen, Stadtbahnsysteme neu- und Metrosysteme weiter auszubauen. So gab es im Jahr 2014 in China 23 Metrosysteme mit einer Netzlänge von 2700 Kilometern, im Jahr 2020 werden es 43 Systeme mit einer Netzlänge von 9400 Kilometern sein. Für die europäische Bahnindustrie wird es weiterhin Chancen im Bereich der Ausrüstungstechnik geben, etwa bei der Leit- und Sicherungstechnik oder innovativen Ticketingsystemen. Bei den Zügen und Lokomotiven wird es zukünftig wohl nur noch ein „Made in China“ geben, von wenigen Ausnahmen wie zum Beispiel Spezialfahrzeugen einmal abgesehen. Jüngstes Beispiel für die zunehmende Abschottung des Heimatmarktes ist die im Juli 2015 in sechs Losen ausgeschriebene Beschaffung von

351 Hochgeschwindigkeitszügen, an der nur chinesische Unternehmen teilnehmen dürfen. Um die gigantische Dimension dieses Projektes deutlich zu machen, muss der Auftragswert in Höhe von 9,7 Milliarden Euro genannt werden, der etwa 20 Prozent des weltweiten Gesamtmarktvolumens für rollendes Material ausmacht! Für die spezialisierten Zulieferunternehmen für Bahntechnik, aber auch für die Fahrzeughersteller, die ja ebenfalls als Unterlieferant auftreten, sehe ich weiterhin gute bis sehr Möglichkeiten, an den Projekten in China zu partizipieren. Den chinesischen Markt zu meiden ist keine wirklich sinnvolle Alternative. Zudem können die deutschen Zulieferfirmen auch an den im Ausland durch die Chinesen gewonnenen Aufträgen partizipieren. Die Angebotspalette der Unternehmen reicht hier von den bekannten und in China gut etablierten Subsystemen für Schienenfahrzeuge bis hin zu Produkten und sogar Einzelkomponenten.

Diese Firmen müssen aber ebenso wie die Fahrzeughersteller ihre innovative Spitzenstellung zukünftig stärker als in der Vergangenheit gegen die aufkommende chinesische Konkurrenz verteidigen. Auch hier lautet also die Devise: Vorsicht an der Bahnsteigkante. Vor allem durch kontinuierliche Forschung und Entwicklung und die daraus resultierenden Innovationen sowie das konsequente und zuverlässige Einhalten der vertraglichen Vereinbarungen mit den Kunden wird es möglich sein, auch zukünftig die Nase vorn zu behalten.

Welche Strategie verfolgen die chinesische Eisenbahnindustrie und die chinesische Regierung?

Der chinesische Premierminister Li Keqiang gilt als ranghöchster Handelsreisender im Ausland für die chinesische Bahnindustrie. Immer wieder wirbt er auf seinen Reisen für die Zusammenarbeit mit China beim Bau und Betrieb von Eisenbahnstrecken und den Kauf von Zügen. Allein dadurch wird sehr deutlich, welchen ho-

hen Stellenwert die Partei und die Regierung der Bahnindustrie beimisst: Sie ist eine von etwa sieben strategischen Industrien, die China mit aller Macht zu einem anerkannten und erfolgreichen Spieler in der Welt entwickeln will. Premierminister Li bezeichnet diese Strategie als „Made in China 2025“. Die ausgewählten Branchen mit den darin tätigen chinesischen Unternehmen sollen im Weltmarkt die etablierten Anbieter angreifen, mit guter Technik und mit der von China mitgebrachten attraktiven Finanzierung und politischen Unterstützung.

Auch der chinesische Telekommunikationsausrüster Huawei drängt massiv in den europäischen Bahnmarkt. Was heißt das für die Hersteller und Kunden, also die Eisenbahnverkehrsunternehmen?

Huawei ist ein hervorragendes Beispiel, weil die Telekommunikationsausrüstungsindustrie eine der von mir erwähnten strategischen Branchen für China ist, übrigens bereits seit Ende der 1990er-Jahre. China hat beispielsweise im Geschäft der „LTE-Mobilfunkausrüstung“ inzwischen einen globalen Marktanteil von über 40 Prozent, die Exportquote liegt bei etwa 70 Prozent. Ein Durchbruch in unsere Branche in Deutschland ist Huawei im Juli 2015 gelungen. Die Deutsche Bahn AG verkündete, dass Huawei in einem Konsortium an der Modernisierung des betrieblichen Mobilfunknetzes GSM-R mitwirken darf. Das gesamte Auftragsvolumen liegt bei immerhin 110 Millionen Euro. Selbst ein der Bundesrepublik Deutschland zu 100 Prozent gehörendes Unternehmen hat also keine Scheu, ein chinesisches Unternehmen in einem durchaus sensiblen Technikbereich mit zu beauftragen. Die – wohl auch von der DB gewünschte Schlussfolgerung – ist klar: Die etablierten Hersteller dürfen sich nicht mehr darauf verlassen, dass sie bei Auftragsvergaben als inländische Anbieter mit heimischer Wertschöpfung automatisch „gesetzt“ sind.

Wie sollte die hiesige Bahnindustrie auf die chinesischen Aktivitäten reagieren – und was muss möglicherweise die Politik tun?

Zunächst einmal kann und sollte die europäische und natürlich die deutsche Bahnindustrie den Entwicklungen selbstbewusst, aber auch mit hohem Respekt, entgegensehen. In vielen Technikfeldern ist man bis heute führend, was in den internationalen Märkten zu Auftragsgewinnen



Zur Person

Ronald Pörner ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Strategisches Management und B2B-Marketing an der Hochschule für Technik & Wirtschaft Berlin sowie Inhaber der Strategie | Marketing | Beratung | Berlin mit Beratungsschwerpunkt im Bahn- und Mobilitätssektor.

Von 2007 bis 2015 war Ronald Pörner Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Bahnindustrie in Deutschland (VDB) e.V.



China-Import: Modell eines CNR-Hochgeschwindigkeitszuges auf der Innotrans 2014...

führt, vor allem dann, wenn das Mitbringen einer kompletten Projektfinanzierung nicht zwingend ist. Allein die Bahnindustrie in Deutschland hat im Durchschnitt der vergangenen Jahre eine Exportquote von gut 50 Prozent, was für deren Wettbewerbsfähigkeit spricht. Damit dies auch so bleibt, sind zu allererst die Unternehmen selbst gefordert: Forschung und Entwicklung weiter voranzutreiben und in marktgängige Produkte umzusetzen. Darüber hinaus spielt im internationalen Konkurrenzkampf die im täglichen Geschäft gelebte Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden eine extrem große Rolle, genauso wie flexible und schlagkräftige Organisationsstrukturen mit klaren Verantwortlichkeiten, eine Kontinuität in den personellen Besetzungen auf Führungs- und Fachebene, ein effizientes Projekt- und Wissensmanagement und eine möglichst geringe Fehlertoleranz bei Produkten und Abläufen. Wenn darüber hinaus eine Vision und durchdachte Strategie in den Unternehmen vorliegt und hoffentlich auch gelebt wird, wie man in den kommenden fünf bis zehn Jahren im Markt und Wettbewerb erfolgreicher sein kann als andere, dann haben die Unternehmen ihre Hausaufgaben gemacht.

Strategisch entscheidend für die Zukunft der europäischen und deutschen Bahnindustrie wird die Intensivierung des bereits laufenden Konsolidierungsprozesses in den nächsten Jahren sein, der zusätzlich durch außereuropäische Unternehmen getrieben werden kann. Jüngstes Beispiel dafür ist die Übernahme des italienischen Bahntechnikherstellers Ansaldo durch das japanische Unternehmen Hitachi oder aber die angestrebte Mehrheitsbeteiligung von Wabco am französischen Zulieferunternehmen Faiveley. Laut Presseberichten wird Bombardier einen Teil der Bahntechniksparte noch im Jahr 2015 an die Börse bringen. Die Mehrheit soll aber angeblich weiter in der Hand des kanadischen Mutterkonzerns bleiben. Denkbar ist in diesem Zusammenhang, dass sich der neue chinesische Großkonzern CRRC für einen Einstieg bei Bombardier Transportation interessiert. Insgesamt gesehen wage ich die These, dass die Struktur der Bahnindustrie und der Wertschöpfungsprozesse in Europa spätestens im Jahr 2020 völlig anders aussehen wird als heute. Last but not least darf die Tatsache nicht vergessen werden, dass unsere Branche auch stark von politischer und behördlicher Einflussnahme geprägt ist. Deswegen wäre es von gro-

ßer Bedeutung, dass sich Europa und Deutschland klar zum Eisenbahnsektor und der Bahnindustrie bekennt. Eigentlich sehe ich Deutschland und Europa sogar in der Pflicht, den gesamten Eisenbahnsektor als strategisch wichtige Branche für die nachhaltige Weiterentwicklung der Volkswirtschaften einzustufen und entsprechend zu unterstützen, wo immer nötig und sinnvoll. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch, ich rede nicht davon, dass sich die Firmen aus ihrer unternehmerischen Verantwortung stehlen sollen, davon kann überhaupt keine Rede sein und dies ist auch nicht der Fall. Was ich aber sehr wohl einfordere, ist, die richtigen und zielführenden Rahmenbedingungen und Anreize zu setzen, damit die Bahnindustrie auch langfristig erfolgreich in der Welt agieren kann. Warum es beispielsweise in Deutschland nicht längst eine für den gesamten Eisenbahnsektor gültige Forschungs- und Umsetzungsinitiative sehr fokussiert zur ‚Digitalisierung und Automatisierung‘ gibt, wenn Sie so wollen ein Projekt ‚Schiene 4.0‘, will mir nicht in den Kopf. Dies wäre ein guter und kraftvoller Aufschlag, um die Schiene – und hier schließe ich ausdrücklich auch den Nahverkehrssektor in den Städten und Kommunen mit ein – auf ein neues technologisches Niveau mit allen positiven Folgen für die Kunden, Hersteller und Betreiber zu heben und sich für den internationalen Kampf um Marktanteile zu rüsten. Lassen Sie es mich etwas provozierend so formulieren: Die Digitalisierung auf eine Einführung von WLAN in den Zügen zu reduzieren ist sicher zu kurz gesprungen und nicht ausreichend.

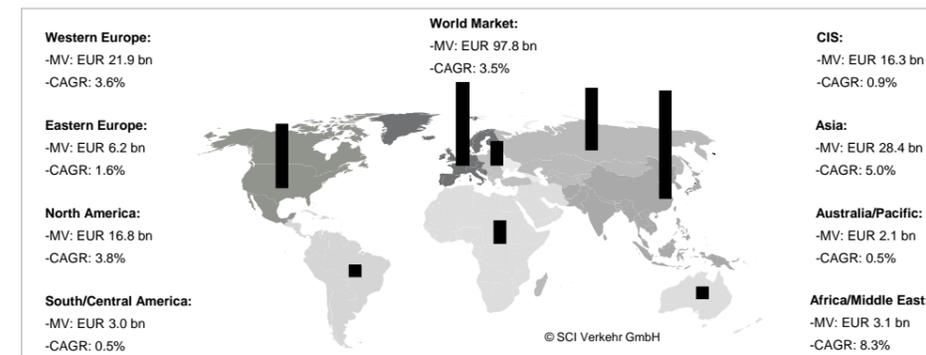
Die Zulassungsverfahren in Deutschland und Europa sind für ausländische Marktteilnehmer sehr kompliziert. Ist deshalb in Zukunft verstärkt auch mit chinesischen Akquisitionsaktivitäten in Europa zu rechnen?

Das wirklich schwierige Thema der Zulassung von Bahntechnik ist in-

zwischen mit der Zulassungsreform auf einem sehr guten, auch gesetzgeberischen Weg in Deutschland und Europa. Hier haben die beteiligten Ministerien, Behörden, Verbände und Unternehmen eine hervorragende Arbeit in einer für unsere Branche rekordverdächtigen Zeit vollbracht. Und die ersten Ergebnisse in der Zulassungspraxis können sich sehen lassen. Natürlich wird die Zulassung von Bahntechnik aus guten Gründen auch zukünftig kein Kinderspiel sein. Sie wird aber berechenbarer und damit planbarer werden, große diesbezügliche Verwerfungen wie in der Vergangenheit sollten dann eigentlich nicht mehr vorkommen. Neben der Zulassung von Bahntechnik, die es auch in ihrer neuen Form zu beherrschen gilt, spielen auch die technischen Spezifikationen für Interoperabilität (TSI) eine herausragende Rolle, wenn man in Europa Geschäfte machen will. Inwieweit dies noch als eine Markteintrittsbarriere für den neuen chinesischen Großkonzern in unserer Branche anzusehen ist, ist schwer zu sagen. Feststellen kann ich aber, dass es einer großen Menge Know-how und Erfahrung bedarf, um diese Themen sicher und zuverlässig zu beherrschen. Ausschlaggebend für einen möglichen chinesischen Markteintritt nach Europa, der im Übrigen in Mazedo-



... wo CSR natürlich auch vertreten war.



Europa ist mit einem Marktvolumen von rund 22 Milliarden Euro besonders attraktiv.

nien mit einem kleinen Zugauftrag bereits erfolgte, ist aber vor allem die Attraktivität des Marktes. Und Europa ist aufgrund des hohen Marktvolumens sehr attraktiv, auch wenn die Wachstumsraten deutlich geringer sind als die in Asien. Zudem sind die europäischen Märkte grundsätzlich offen für Neueinsteiger, und hier insbesondere die volumenträchtigen Märkte Deutschland, UK und die skandinavischen Länder. Deswegen kann ich mir, wie gesagt, chinesische Akquisitionsbemühungen zur Beteiligung oder gar Übernahme von europäischen Unternehmen sehr gut vorstellen. Unabhängig davon ist es aber von extrem hoher Bedeutung, dass nach den gleichen, fairen und transparenten Spielregeln im Markt und im Konkurrenzkampf agiert wird. Dass ich damit unter anderem auch das Einhalten der Maßstäbe der ‚guten Unternehmensführung‘ und der Compliance-Regeln meine, liegt auf der Hand.

Die Deutsche Bahn als einer der Hauptkunden für die Bahnindustrie blickt beim Einkauf und der Einkaufstrategie zunehmend Richtung China: Was bedeutet dies für die Hersteller der Bahnindustrie?

Die Deutsche Bahn ist für viele deutsche Bahntechnikhersteller ein wichtiger und strategischer Kunde, auf den viele Eisenbahnverkehrsunternehmen aus aller Welt blicken. Im inländischen Infrastrukturgeschäft für die schwere Schiene ist sie sogar als Nachfragemonopolist anzusehen,

was Verantwortung und Herausforderung für sie und die Lieferanten gleichermaßen bedeutet. Den Blick der Deutschen Bahn nach China kann und sollte man gleichwohl nicht wehren, denn Wettbewerb belebt letztlich das Geschäft für alle. Außerdem hat die DB AG mit Huawei bereits einen großen chinesischen Hersteller im Bereich der Funktechnologie beauftragt, wie bereits erwähnt.

Die Bahnindustrie in Deutschland und Europa muss diesen Wettbewerb bei allem ganz sicher gebotenen Respekt für die chinesische Konkurrenz nicht scheuen. Allerdings darf man nicht vergessen, dass nicht nur die Deutsche Bahn, sondern auch viele andere Verkehrsunternehmen zu 100 Prozent im staatlichen Eigentum sind, was meiner Meinung nach zum offenen, fairen und partnerschaftlichen Umgang mit der heimischen Industrie verpflichtet. Und die Politik muss sich fragen lassen – ich wiederhole mich jetzt –, welche wirtschaftspolitische Bedeutung der Bahnindustrie denn auch zukünftig zukommen soll. Denn wir können es uns in Deutschland und Europa meiner festen Überzeugung nach nicht leisten, einen weiteren strategisch wichtigen Industriezweig anderen Spielern aus Übersee zu überlassen, so wie dies zum Beispiel mit der Foto-, Unterhaltungselektronik- oder Smartphonebranche passiert ist.

Vielen Dank für das Gespräch!
Die Fragen stellte Prof. Dr. Uwe Höft