



Asset-Management in unsicheren Zeiten

**Vorausschauendes Handeln statt
„Fahren auf Sicht“**

Ein Diskussionsbeitrag der
civity Management Consultants

Die durch das Corona-Virus verursachten Kontakt- und Reiseeinschränkungen stellen die Akteure des öffentlichen Verkehrs aktuell in vielerlei Hinsicht vor enorme Herausforderungen. Fahrgastrückgänge von 50–90 % sind dabei nur die ersten unmittelbaren Auswirkungen. Weitere sind im Bereich Personal und Ressourcen zu erwarten. Diese in der jüngeren Vergangenheit beispiellose Situation sorgt auch mit Blick auf das Asset-Management in der Schieneninfrastruktur und im Fahrzeugbereich für ein strategisches „Fahren auf Sicht“.

Die betroffenen Unternehmen müssen nun erörtern, inwieweit sie eine Anpassung der Instandhaltungs- und Erneuerungsstrategie in diesen Zeiten anstreben sollten. Die eigentliche übergeordnete Frage lautet dabei, wie lange die Kontakt-Einschränkungen in welchem Maße noch bestehen bleiben und das öffentliche Leben beeinflussen werden. Da auf diese Frage zurzeit selbst Experten keine definitive Antwort geben können, sollten sich Infrastrukturbetreiber und Verkehrsunternehmen zumindest mit den möglichen Entwicklungen und deren Folgen auseinandersetzen. Wir haben uns dieser Situation mit verschiedenen Szenarien genähert und im Hinblick auf Chancen und Risiken mögliche Handlungsoptionen für das Asset-Management abgeleitet.

Dabei stellen wir die Folgen zweier möglichen Entwicklungen gegenüber: Ein baldiges Ende der Einschränkungen mit Rückkehr ab ca. Ende Mai ins normale Leben. Hier sind in der Folge ggf. weiterhin bestehende geringfügige einschränkende Maßnahmen zu berücksichtigen. Das zweite Szenario basiert auf der Annahme, dass ein mittel- bis langfristiger Fortbestand der Einschränkungen für eine längere „Ausnahmesituation“ sorgt, zum Beispiel bis August oder noch deutlich länger.

Szenario 1: Kurzfristige Einschränkungen

Sollten in wenigen Wochen die Sicherheitsmaßnahmen aufgehoben werden, sind dennoch Auswirkungen auch auf den dann folgenden Zeitraum zu erwarten. Die stark verringerten **Fahrgastzahlen** könnten sich zwar erholen, den Werten der Vor-Corona-Zeit werden sie sich aber vermutlich erst über einen längeren Zeitraum wieder annähern können (lesen Sie hierzu mehr in unserem Beitrag „Verkehrswende: aufgehoben oder aufgeschoben? - Corona Szenarien für den ÖPNV“)

Zu erwarten sind zudem kurzfristige **Lieferengpässe** von Materialien aus dem In- und Ausland. Dies bekommt die Branche bereits heute zu spüren, zum Beispiel für einige Arten von Bremsbelägen, die dem Markt aktuell nicht zur Verfügung stehen.

Da der Krankenstand derzeit eher niedrig ist, teilweise niedriger als zuvor, sollte er in diesem Szenario zunächst keinen großen Einfluss haben. Zu bedenken ist aber, dass auch nach Zurückfahren der Einschränkungen **Personausfälle** oder Quarantänemaßnahmen möglich sind. möglich sind.

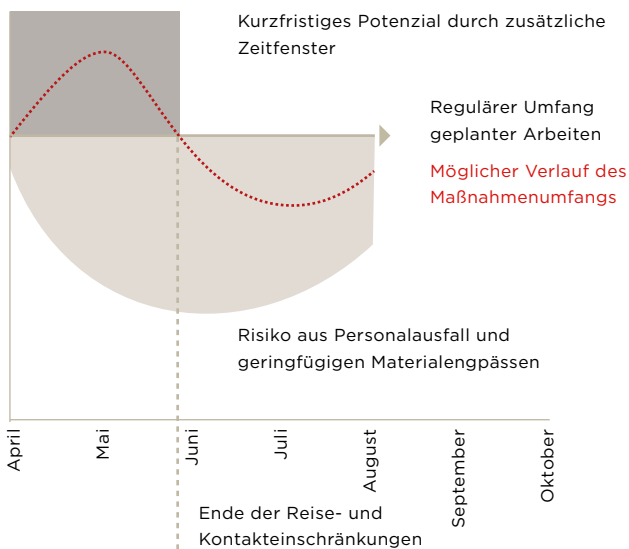
Szenario 2: Mittel- bis langfristige Einschränkungen

Bei länger bestehenden Maßnahmen wie dem Kontaktverbot oder Ausgangsbeschränkungen sind die Folgewirkungen dagegen deutlicher zu spüren. In erster Linie ergibt sich daraus ein dauerhafter **Fahrgastrückgang**, der für die Unternehmen ohne ein Eingreifen der öffentlichen Hand auch ausbleibende Erlöse bedeutet.

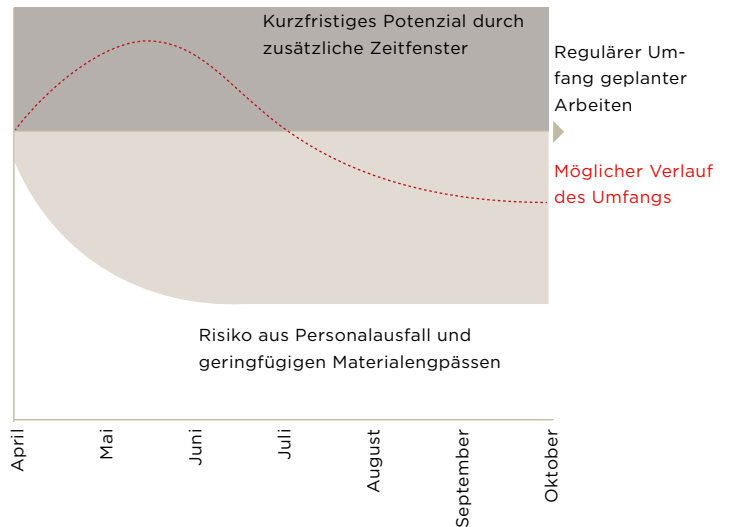
Ressourcen könnten sehr bald knapp werden. Sowohl Herstellung und Bearbeitung von Materialien als auch Lieferketten können nicht mehr sichergestellt werden oder es sind lange Wartezeiten einzuplanen. Auch die Personalsituation bleibt ungewiss. Wie sich eine solche Situation dauerhaft auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt, ist schwer abzuschätzen. Ein Ansteigen des Krankenstandes ist denkbar.

NUTZUNG ZUSÄTZLICHER ZEITFENSTER

Szenario 1



Szenario 2



Handlungsoptionen

1. Nutzung zusätzlicher Zeitfenster

Im Bereich der Instandhaltung und Erneuerung ist eine langfristige Planung von Aktivitäten insbesondere im zweiten Szenario kaum leistbar. Die gesetzten Ziele können nicht sicher mit Ressourcen hinterlegt werden und ein Auftragsstau droht selbst bei aktuell weniger betroffenen Bereichen. Auf der anderen Seite wird der Umfang der Nutzung und Belastung von Infrastruktur und Fahrzeugen in einigen Verkehren durch ein reduziertes Angebot zurückgefahren.

Die Reaktionen im ÖV auf diese Krise sind dabei unterschiedlich: Während im Nahverkehr vielerorts der Sonntagsfahrplan oder ein Not- bzw. Sonderfahrplan gefahren wird, fallen im Fernverkehr der DB nur vereinzelt Verbindungen aus. Es gibt also, insbesondere im Nah- und Stadtverkehr, mit der Ausdünnung des Angebots die Chance, zusätzliche Zeitfenster für Arbeiten zu nutzen. Dies könnten im Bereich der Infrastruktur auch verlängerte Sperrpausen in der Nacht sein.

Von Vorteil ist, dass diese kurzfristigen Zeitfenster in beiden Szenarien einen unmittelbaren Mehrwert bieten. Die Maßnahme hätte eine vorbeugende Wirkung, da beispielsweise ein höherer Krankenstand oder Quarantänemaßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt aufgefangen werden können oder frühzeitig Materialien bestellt werden, um Vorhaben vorzuziehen, bevor es zu Engpässen auf dem Markt kommt. Für einen begrenzten Zeitraum kann so ein Stillstand in der Instandhaltung oder Erneuerung verkraftbar sein. Je größer der Umfang der vorgezogenen Arbeiten ist, desto besser stellt sich ein Unternehmen für beide Szenarien auf.

2. Umpriorisierungen und Umplanungen

Auch das Vorziehen oder Verschieben von Maßnahmen ist denkbar. Aufgrund der dann erforderlichen größeren Vorlaufzeiten in der Projektplanung ist dies in Szenario 1 zunächst nur bedingt möglich. Ideal wäre also möglichst frühzeitiges Wissen über länger anhaltende Einschränkungen im öffentlichen Leben.

Als vorzuziehende Maßnahmen bieten sich in der Infrastruktur insbesondere Arbeiten an, die mit einem Eingriff in stark frequentierte Abschnitte einhergehen, der in „normalen Zeiten“ viele Menschen (z. B. auf durch Pendler stark nachgefragten Abschnitten) in ihrer Mobilität eingeschränkt hätte. Wo vielleicht zuvor kein Schienenersatzverkehr mit Bussen denkbar war, kann dies mit den aktuellen Zahlen jetzt doch eine Option sein. Genauso könnte eine Umleitung über andere intensiv genutzte Strecken nun eine Alternative darstellen. Im Bereich der Fahrzeuge betrifft diese Option geplante Arbeiten an der Fahrzeugflotte, zum Beispiel eine Umrüstung oder die Durchführung von Kleinstarbeiten, die für einen späteren Zeitpunkt geplant waren.

Darüber hinaus sollte generell in Betracht gezogen werden, solche Maßnahmen auch im Falle einer zeitigen Aufhebung der Kontakt- und Reiseeinschränkungen vorzuziehen, also auch in Szenario 1. Wie bereits dargestellt, sind nämlich auch hierbei mittelfristig Fahrgastzahlen auf einem geringeren Niveau zu erwarten. Selbstverständlich sind dabei aber überfüllte Fahrzeuge aufgrund der Virussituation dringend zu vermeiden.

3. Ausdünnung des Verkehrsangebots außerhalb der HVZ

Wie erwähnt ist als Reaktionen auf den Fahrgastrückgang insbesondere im Nahverkehr der meisten Regionen eine Reduzierung des Angebots erfolgt. Dass wiederum andere Verkehre weiterhin mit dem Standard-Fahrplan auch in Neben- und Schwachverkehrszeiten erbracht werden, ist wirtschaftlich nicht nur durch die fehlenden Einnahmen kritisch zu beleuchten. Infrastruktur und Fahrzeuge werden trotz der geringeren Beförderungsfälle weiterhin stark beansprucht und – berücksichtigt man die zuvor genannte Gefahr einer Ressourcenknappheit – entsteht das Risiko, dass die Instandhaltungs- und Erneuerungsleistungen nicht mehr im notwendigen Maße erbracht werden können. Insbesondere mit Blick auf einen Zeitpunkt, an dem die Einschränkungen im öffentlichen Leben wieder aufgehoben werden, drohen in der Infrastruktur und bei Fahrzeugen Ausfälle, die aufgrund nicht zur Verfügung stehender Ressourcen erst mit Verzögerungen behoben werden können. Aus diesem Gedanken heraus ist eine entsprechende Anpassung des Verkehrsangebots außerhalb der Hauptverkehrszeiten zu prüfen. Dabei muss ebenfalls gewährleistet

bleiben, dass durch die Fahrt kein erhöhtes Ansteckungsrisiko besteht. Um genügend Abstand zwischen den Fahrgästen zu ermöglichen, sollte der Umfang des Verkehrsangebots regelmäßig neu beurteilt werden.

4. Mindestbetrieb

Als Reaktion auf das Szenario 2, also längerfristig drohende Ressourcenausfällen bei weiterhin geringen Fahrgastzahlen, sollten die Akteure des ÖV auch die Option eines Mindestbetriebs durchdenken. Dies könnte eine Planung mit einer stark reduzierten Verkehrsleistung und angepasster Personalplanung, die einen Teil der Mitarbeiter auf Abruf sieht, bedeuten. Gleichzeitig würde, entsprechend des Angebots und der geringeren Fahrzeug- und Infrastrukturbeanspruchung, auch Material vorgehalten werden – nicht im Sinne des vielfach zitierten „Hamsterns“ – sondern in einem Maße, das die Durchführung eines Mindestangebots trotz Ressourcenausfällen über einen längeren Zeitraum hinweg sicherstellt. Die Umsetzung eines solchen Mindestbetriebs sollte als Notfallplan und als Reaktion auf die weitere Entwicklung in der Krise zumindest „in der Schublade liegen“, um die Durchführung des öffentlichen Verkehrs auch in schwersten Zeiten abzusichern.

	1	2	3	4
	Nutzung zusätzlicher Zeitfenster	Umplanen/ Umplanen	Ausdünnung außerhalb HVZ	Mindestbetrieb
Szenario 1	Zusätzlich geleistete Maßnahmen können spätere Ressourcenausfälle auffangen	Sinnvolles Vorziehen einzelner kapazitätskritischer Maßnahmen	Schonen der Fahrzeuge und der Infrastruktur	Nicht relevant
Szenario 2	Langfristig Potenzial nutzen und dabei frühzeitige Bestellung von Material vor möglichen Engpässen	Umfangreiches Vorziehen von kapazitätskritischen Maßnahmen	Vermeidung von Ausfällen durch Verschleiß bei gleichzeitigem Ressourcenengpass	Gewährleistung eines Angebots bei langfristigen Auswirkungen auf Ressourcen

Fazit

Ein eindeutiges „richtiges“ Handeln gibt es in dieser Situation nicht. Weder gab es in den vergangenen Jahrzehnten eine vergleichbare Lage in Deutschland, noch ist absehbar, mit welchen Einschränkungen wir in den kommenden Monaten werden leben müssen. Um ein kurzfristiges „Fahren auf Sicht“ in dieser Zeit großer Unsicherheit zu reduzieren und der Situation angemessene Entscheidungen treffen zu können, ist die Betrachtung verschiedener Szenarien hilfreich. Mit ihnen lassen sich am besten die Chancen und Risiken

darstellen und mögliche Maßnahmen zumindest vorbereiten. Insbesondere das Ausfüllen zusätzlicher Zeitfenster mit geplanten oder vorgezogenen Maßnahmen kann eine prophylaktische Wirkung entfalten und einen Mehrwert schaffen.

Herausgeber:

civity Management Consultants
GmbH & Co. KG

Bearbeitung:

Frank Zschoche
Mark Zollondz

Anschrift:

civity Management Consultants
GmbH & Co. KG
Große Reichenstraße 27
20457 Hamburg

Gestaltung:

Jasmin Häußermann

Telefon: +49.40.181 22 36-50
info@civity.de
www.civity.de

Zitierhinweis: civity Management Consultants (Hrsg.): Asset-Management in unsicheren Zeiten – Vorausschauendes Handeln statt „Fahren auf Sicht“, Hamburg, 2020

© civity Management Consultants GmbH & Co. KG, Hamburg, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der civity Management Consultants GmbH & Co. KG, Hamburg. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.