

Bahnprivatisierung richtig machen

Doing it the Japanese Way



»Die Hochgeschwindigkeitszüge sind der alltägliche Inbegriff japanischer Ingenieurskunst und sowohl im Betrieb als auch in der Nutzungsdichte unerreicht.«

Im Zusammenhang mit der derzeitigen Debatte um die Zukunft der Deutschen Bahn werden die Erfahrungen mit der Privatisierung der ehemals staatlichen japanischen Eisenbahn oft als beispielhaft bezeichnet. Warum?

Seit mehr als vier Jahrzehnten gehört Japan zu den führenden Nationen im Bereich der Schientechnik. Der Hochgeschwindigkeitszug *Shinkansen* und seine Nachfolger gelten seit der ersten Fahrt im Jahr 1964 als die sichersten und schnellsten Züge weltweit. Sie sind der alltägliche Inbegriff japanischer Ingenieurskunst und sowohl im Betrieb als auch in der Nutzungsdichte unerreicht. Allerdings konnte die ehemalige japanische Staatsbahn *Japan National Railways (JNR)* diesen Trumpf nicht ausspielen und scheiterte Ende der achtziger Jahre an den veränderten Marktanforderungen und ihrer starren Organisationsstruktur. Schließlich wurde die Reform von JNR durch ein jährliches Defizit von ca. US\$ 15 Milliarden und Verbindlichkeiten in Höhe von US\$ 250 Milliarden zwingend nötig.

Der Hauptgrund für die mangelhafte Anpassungsfähigkeit von JNR wird in einer strukturellen Schwäche des Managements gesehen. Der zentralisierte Aufbau von JNR in Form einer öffentlichen Gesellschaft könnte auf die veränderten Bedingungen auf dem Markt nicht flexibel genug antworten. Die daraufhin von

einer Reformkommission erarbeiteten Vorschläge zielten deshalb zum einen auf die Privatisierung und zum anderen auf die Aufteilung von JNR in mehrere regionale Betreibergesellschaften. Allerdings handelte es sich bei der so genannten Privatisierung zunächst um keine wirkliche Privatisierung, da sämtliche Börsenanteile zunächst in staatlichem Besitz verblieben.

Bisher haben in den Jahren 2002, 2004 und 2006 drei der insgesamt sechs regionalen Betreibergesellschaften den wirklichen Sprung in die Börse geschafft – *JR East*, *JR West* und *JR Central*. Ihre Privatisierung wird mittlerweile als großer Erfolg betrachtet. Allerdings bleibt zu erwähnen, dass die Schwestergesellschaften in den weniger dicht besiedelten Regionen Hokkaido, Shikoku und Kyushu, sowie das Frachtunternehmen *JR Freight* nur mit Mühe und durch ein komplexes System staatlicher finanzieller Unterstützung schwarze Zahlen schreiben. Sie sind nach wie vor im Besitz der staatlichen *Japan Railway Construction, Transport and Technology Agency*.

Für den bisherigen Erfolg der drei Personentransportunternehmen auf der Halbinsel Honshu lassen sich folgende Gründe aufführen: Die Länge der Insel beträgt 1300 km, jedoch ist sie nur zwischen 50 und 240 km breit. Deswegen ermöglicht die Topographie der größten und bevölkerungsreichsten Insel Japans

»Das ursprüngliche Vorhaben, die Infrastruktur vom Betrieb des Schienennetzes zu trennen, wurde in Japan nicht umgesetzt.«

nur ein linienförmiges Schienennetz entlang extrem dicht besiedelter Gebiete und großer Metropolen wie beispielsweise Osaka, Kyoto, Yokohama und Tokyo.

Während im Vergleich das gesamte deutsche Flachland mit 340 Einwohnern pro Quadratkilometer besiedelt ist, teilen sich im japanischen Durchschnitt 990 Einwohner die gleiche Fläche. Pro Schienenkilometer werden also täglich mehr als 46 000 Fahrgäste befördert. In Deutschland sind es nur knapp 5000 Fahrgäste.

Die Unternehmen der übrigen vier Regionen operieren auf weitaus kleineren und weniger dicht besiedelten Flächen. Sie können die hohen Kosten der Schieneninfrastruktur nicht alleine tragen und sind von staatlicher Unterstützung abhängig. Auch das Frachtunternehmen *JR Freight* kämpft mit sehr ungünstigen Marktbedingungen. Der Großteil des Frachttransports in Japan wird über See- und Straßenwege abgewickelt. Außerdem fehlen aufgrund der Rohstoffarmut Japans die entsprechenden Transportvolumina für eine effiziente Nutzung des Schienenverkehrs. Kohle und Stahl werden per Schiff direkt in die küstennahen Industriezentren geliefert.

Ein weiterer wichtiger Grund für den Erfolg der heute vollständig privatisierten Unternehmen war das hohe Investitionsniveau der ehemaligen staatlichen Eisenbahngesellschaft JNR, trotz einer bereits zum damaligen Zeitpunkt enormen Verschuldung. In dieser Zeit

wurde das gesamte urbane und suburbane Schienennetz erneuert. Auch der Großteil des 1.800 km langen *Shinkansen*-Schienennetzes stammt aus der Zeit vor 1987. Dies ermöglichte es den neu gegründeten Unternehmen alle Infrastrukturinvestitionen auf dem niedrigsten möglichen Niveau zu belassen. Ohne diese »Vorarbeit« wäre der spätere Erfolg der drei großen Gesellschaften auf Honsu nicht möglich gewesen.

Bereits im ersten Geschäftsjahr der neuen *Japan Railways* konnten hohe Gewinne eingefahren werden. Hierfür werden vier primäre Gründe angegeben:

- Das stetige Wachstum der japanischen Wirtschaft in diesem Zeitraum,
- die Befreiung von der enormen Schuldenlast,
- die erfolgreiche Wirtschaftsstrategie der JR Teilgesellschaften und
- verminderte Lohnnebenkosten.

Zu erwähnen ist auch, dass es in den ersten Jahren nach der Privatisierung zu keinen Preiserhöhungen für die Kunden gekommen ist. Allerdings gründet dies auch auf den bereits zu JNR Zeiten durchgeführten massiven Preiserhöhungen.

Insgesamt betrachtet wird die Reform der hoch verschuldeten ehemaligen Staatsbahn als Erfolg bewertet. Das ursprüngliche Vorhaben, die Infrastruktur vom Betrieb des Schienennetzes zu trennen, wurde nicht umgesetzt. Die Reform

der ehemaligen JNR lässt sich als gelungenes Beispiel der Privatisierung eines ehemals staatlichen Unternehmens nennen. Die Unternehmen der neuen *JR Group* arbeiten erfolgreicher und effizienter. *JR East*, *JR Central* und *JR West* werden mittlerweile frei an der Börse gehandelt und gehören zu den erfolgreichsten Unternehmen Japans.