



»Wir müssen Voraussetzungen für echte Interoperabilität schaffen«



Zur Person

Berit Börke (49) ist seit November 2017 Vertriebsvorstand beim privaten Eisenbahnverkehrsunternehmen TX Logistik mit Sitz in Troisdorf. Bei dem Mittelständler gestaltet sie das europäische Wachstum in elf Ländern maßgeblich mit. Die Diplom-Ökonomin arbeitet seit mehr als 20 Jahren in der Transportbranche: Lange war sie bei der Deutsche-Bahn-Tochter TFG Transfracht, zuletzt als Geschäftsführerin Vertrieb und Marketing. Weitere Karrierestationen waren das Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) in Bremen sowie ISL-Baltic-Consult, ein Joint Venture des ISL und der Lübecker Hafen-Gesellschaft. Börke ist Mitglied im Expertenrat der Logistikweisen Deutschland.

Die Nachfrage nach Schienengüterlogistik besteht – davon überzeugte sich Prof. Thomas Wimmer in Köln-Eifeltor. Berit Börke, Vorstand Vertrieb bei der TX Logistik AG, zeigte dem Vorsitzenden der BVL-Geschäftsführung eine der wichtigsten Großumschlaganlagen des kombinierten Verkehrs (KV) in Europa. Zur Zukunft des KV sprachen die beiden über Chancen für den Modal Shift, Infrastrukturmanagement und Wünsche an Europa.

Prof. Thomas Wimmer: Vielen Dank für deine Einladung zum Spaziergang über den Umschlag- und Rangierbahnhof in Köln-Eifeltor, Berit. An den Gleisen und Wagen habe ich viel Mechanik gesehen, viel passiert von Hand. Alle reden von Digitalisierung – ist die Bahn da auf dem richtigen Weg?

Berit Börke: Dein Eindruck ist richtig, Waggons werden in der Regel noch mit der Hand gekoppelt. Andere Branchen sind da weiter. In Sachen Asset Intelligence ist in den letzten Jahren jedoch viel passiert. Das gilt für moderne Wagen ebenso wie für Multisystemlokomotiven, die wir zum Beispiel auf der Nord-Süd-Achse einsetzen. Sie verfügen über Sensortechnik und übertragen Daten wie Temperatur, Druck, Geschwindigkeit und Bremsverhalten, sodass wir proaktiver arbeiten können. Viele Akteure sind heute über EDI-Schnittstellen oder Web-Services vernetzt. In anderen Bereichen sind wir von Digitalisierung aber noch weit entfernt.

Wimmer: Hast du ein Beispiel?

Börke: Ein Beispiel ist die Trassenplanung, die in Deutschland quasi noch maßgeschneidert erfolgt, von Hand gemacht. Dies dauert oft lange und hemmt uns bei der Entwicklung von Betriebskonzepten und neuen Angeboten. Um Kapazitäten besser ausschöpfen zu können, bedarf es auch eines Schubs bei der Digitalisierung der Infrastruktur. Wir könnten die Dichte des Netzes viel stärker erhöhen, wenn wir in Deutschland schon das Zugsicherungssystem ETCS – das European Train Control System –

und digitale Stellwerke hätten. Also: Der eingeschlagene Weg ist richtig, aber Beschleunigung ist notwendig.

Wimmer: Mir ist aufgefallen, dass Spontaneität bei der Bahn nicht gut funktioniert. Eine Lok kann man zum Beispiel für Fotoaufnahmen nicht mal eben schnell woandershin fahren – wie wir es heute angedacht hatten.

Börke: Ja, die Lok hätte natürlich erst aufgerüstet werden müssen. Du bekommst heute einen kleinen Einblick und siehst, dass Schienenlogistik ein hochkomplexes System ist. Das unterschätzen viele und denken, einen Zug von A nach B zu fahren, kann doch nicht so schwer sein. Wir fahren unsere Güterzüge in länderübergreifenden Verkehrskorridoren, zum Beispiel von Skandinavien bis Italien. Das bedeutet länderspezifische Zulassungen, unterschiedliche nationale Regelwerke und Sicherheitssysteme – und das ohne einen einheitlichen Sprachstandard wie in der Luft- oder Schifffahrt. Lokführer müssen nicht nur die jeweiligen Streckenkenntnisse immer wieder nachweisen, sie müssen auch die Landessprachen beherrschen.

Wimmer: Wir reden alle über Umweltschutz, Verlagerung von Güterströmen, überlastete Straßen. Aber die letzte Meile werdet ihr mit der Bahn naturgemäß nie hinkriegen. Wo siehst du die Entwicklungspotenziale?

Börke: Wir haben viele zufriedene Kunden und spüren täglich die Nachfrage nach zusätzlichen Leistungen. Der von allen so gewünschte Modal Shift ist aber eben →

»Der von allen so gewünschte Modal Shift ist kein Selbstläufer.«

Berit Börke



kein Selbstläufer. Wachstumsimpulse erfordern zügigen und verbindlichen Infrastrukturausbau, der viel stärker als bisher auch die Resilienz des Schienennetzes berücksichtigen muss. Das erfordert eine Gesamtstrategie und Planung, die auch vermeintlich kleinere Maßnahmen mit großer Wirkung umfassen muss. Damit meine ich zum Beispiel die Ertüchtigung von Ausweichstrecken, Lückenschlüsse in Bezug auf Elektrifizierungen, also Lösungen für Umleitungsverkehre, ohne die es in Zeiten verstärkter Bautätigkeit oder in Störfällen nicht geht. Richtig viel Potenzial liegt darüber hinaus in einem Netz, das Personen- und Schienengüterverkehr gleichzeitig abdeckt, darin, die Fahrplangestaltung zu optimieren.

Wimmer: *Wie lässt sich das durchsetzen? Statt Missstände zu kritisieren, wäre es vielleicht einfacher zu sagen, wo man konkret gemeinsam weiterkommen kann.*

Börke: Wir wollen und können mehr Verkehre auf die Schiene bringen. Deshalb müssen wir dreierlei tun: Dinge deutlich beim Namen nennen, Veränderungen einfordern und natürlich selbst Entwicklungen vorantreiben. Wir investieren in Produktentwicklung, in neue Produktionskonzepte und in IT zur Automatisierung von Kernprozessen. Wir kombinieren unterschiedliche Ladungsströme, indem wir Adapter wie Nikrasa und Roadraillink für den Umschlag nutzen und so Bahnverladungen flexibler machen. Anfang des Jahres haben wir in Kufstein unser Hub-Konzept eingeführt, das mit fast schon industriellen Produktionsabläufen die Effizienz und Pünktlichkeit im KV steigert. Alle Prozesse sind auf den jeweiligen Streckenkorridor ausgerichtet, der jetzt wie ein Conveyor Belt funktioniert.

Wimmer: *Mit maximaler Zuglänge?*

Börke: Nein, hier fahren wir mit 600 Meter in Doppeltraktion, haben also zwei Loks im Einsatz. Die im Hub ankommenden Züge werden nach dem Fifo-Prinzip – First in, first out – über den Brenner nach Verona geschickt. Das funktioniert, weil wir auf allen Relationen, die wir in unserem Netzwerk nach Verona bedienen, die Wagensets harmonisiert haben und mit gleichen Loktypen arbeiten. Darüber schaffen wir Stabilität



Das Gespräch von Prof. Thomas Wimmer und Berit Börke auf dem Umschlagbahnhof in Köln-Eifeltor hat Online-Redakteur Lars Eggers für BVL TV dokumentiert. www.bvl.de/bvltv

im System, können Verspätungen auffangen und ausgleichen. Wir kritisieren also nicht nur, wir bringen uns aktiv ein und geben nicht auf, die Themenvielfalt der Bahn so zu übersetzen, dass Handlungsbedarfe verstanden werden. Zur Bahnbranche gehören viele Player in Europa, auch Mittelständler wie wir. Wir wollen uns Gehör verschaffen und fühlen uns manchmal ein bisschen wie Missionare.

Wimmer: *Müsst ihr euch für diese Überzeugungsarbeit erst zusammen tun? Wenn man mehrere Kleine hat, kann man den Großen ja das Wasser reichen. Das sehen wir am Beispiel Europa mit über 500 Millionen Einwohnern und einer Wirtschaftskraft, mit der wir gegenüber China oder Indien ganz anders in Wettbewerb treten können.*

Börke: Es gibt verschiedene nationale und internationale Verbände, die sich für die richtigen Rahmenbedingungen einsetzen. Wenn ich die Debatten verfolge, bin ich aber mit Blick auf andere Branchen überzeugt, dass die Kollegen noch stärker den Schulterschluss finden müssen, um mehr Kraft zu entfalten. Unter den Eisenbahnverkehrsunternehmen und -operatoren wird – anders als vor einigen Jahren – heute aber viel mehr kooperiert. Auslastungsrisiken zwingen uns dazu, aber auch die Erkenntnis, dass wir so zu besseren, stabileren Angeboten kommen. Wir haben heute Partner, mit denen wir einerseits im Wettbewerb stehen und gleichzeitig zusammenarbeiten.

Wimmer: *Collaboration kennen wir in der Logistik schon lange ...*

Börke: ... ja, und die will geübt sein. Das kommt auch bei uns an. Wir müssen nicht alles selbst machen. Auf einer Strecke von Köln-Niehl nach Curtici in Rumänien, die wir seit dem letzten Jahr bedienen, brauchen wir regionale Partner. Ein langjähriges erfolgreiches Beispiel in der Seehafenhinterlandlogistik ist Boxxpress.de: Ab Juli werden wir das System auf die Westhäfen übertragen und das heutige Netzwerk über die deutschen Seehäfen mit Verbindungen zwischen Rotterdam und Süddeutschland erweitern.

»Wir haben heute Partner, mit denen wir einerseits im Wettbewerb stehen und gleichzeitig zusammenarbeiten.«

Berit Börke

Wimmer: *Für mich kommt es aus eurem ureigensten Geschäftsfeld heraus. KV heißt für mich, Dinge zusammenzubringen, Verkehrsträger nach Stärken einzusetzen. Es ist sehr beeindruckend, bei Verladeprozessen des Portalkrans zu sehen, wo die Ersatzeinheiten stehen, aus denen bedient werden kann, wenn etwas nicht rechtzeitig da sein sollte. Ist die marode Straße hilfreich für euch, oder bringt das Mehr an Gütern den KV nach vorne?*

Börke: Ja, das war unser Zug nach Verona, den wir eben gesehen haben. Er fährt zurzeit 14-mal die Woche. Leere Stellplätze können wir uns nicht leisten, Thomas. Wir brauchen Auslastungen deutlich über 90 Prozent und dafür eine richtig gute Disposition. Mit der Bahn bewegen wir große Volumina über große Distanzen. Mein Eindruck ist, dass die zunehmend überlasteten →

Straßen und ambitionierte Klimaschutzziele dazu führen, Schienenlogistiklösungen stärker ins Auge zu fassen, auch wenn es Hemmschwellen gibt. Ich denke also, es ist eine Mischung aus beidem. Der europäische Landverkehr soll bis 2030 noch einmal um 30 Prozent wachsen. Dafür brauchen wir alle Verkehrsträger sowie Infrastrukturen, die funktionieren. Mit unseren österreichischen Partnern bei der Initiative „Pure Green Pioneers“ zeigen wir übrigens unser Engagement für klimaneutrale Transporte anhand von Best-Practice-Beispielen aus dem Mittelstand. Es geht viel mehr, als manche denken mögen. Machen ist wichtig.

Wimmer: Thema Belt and Road – macht ihr bei der neuen Seidenstraße mit?

Börke: Auf der Seidenstraße tummeln sich schon so viele Player. Wir konzentrieren uns zurzeit darauf, wie wir auf dem Ost-West-Korridor in Europa weitere Verkehre entwickeln können. Ein Schwerpunkt sind für uns zum Beispiel Ungarn und Rumänien. Nachdem wir im letzten Jahr die Lizenz für Schweden zurückbekommen haben, ist auch Skandinavien ein Fokus.

Wimmer: Ihr habt auf eurer Lokomotive ein schönes Bekenntnis abgegeben zu Europa: „Say Yes To Europe“. Wenn du für das sich neu konstituierende Europäische Parlament drei Wünsche frei hättest, welche wären das?

Börke: Mit dem Branding unserer Loks setzen wir bewusst Akzente. Wir werden unser europäisches Netzwerk weiter ausbauen, und dafür brauchen wir in Deutschland und Europa Rahmenbedingungen, die Wachstum ermöglichen.

Wimmer: Was können die Politiker tun?

Börke: Konkret zum Beispiel endlich die Reform der KV-Vorschriften von 1992 erledigen und damit die Nachteile des KV bei grenzüberschreitenden Verkehren beseitigen. Eine Stärkung individueller nationaler Lösungen ist kontraproduktiv und aus meiner Sicht völlig inakzeptabel.

Wimmer: Dein zweiter Wunsch an das Europäische Parlament?

Börke: Dass es die Voraussetzungen für echte Interoperabilität im Schienengüterverkehr schafft. Die europäischen Korridore wurden entlang der Hauptachsen des Güterverkehrs definiert. Das ist der richtige Ansatz. Ich wünsche mir aber auch korridorweit einheitliche Governance-Strukturen und Produktionsvoraussetzungen. Das heißt also: Verpflichtung zur gemeinsamen Planung von internationalen Güterverkehrstrassen, abgestimmtes internationales Störfallmanagement, Vereinfachung und Harmonisierung von Betriebsvorschriften. Infrastrukturbetreiber sollten ihre Vorhaben synchronisieren und koordinieren müssen – nur so bekommen wir Transpa-

„Say Yes To Europe“ – TX Logistik setzt mit dem Branding auf den Lokomotiven bewusst Akzente. Das europäische Netzwerk soll weiter ausgebaut werden.



Fotos: Jennifer Zumbusch



Der kombinierte Verkehr ist ein hochkomplexes System – das wird aus der Vogelperspektive im Portalkran am Duss-Terminal in Köln-Eifeltor besonders deutlich.

»Wir brauchen mehr verbindliche Aktionen statt nur gut klingender verbale Bekenntnisse.«

Berit Börke

renz über Kapazitäten und können Betriebskonzepte gemeinsam mit den Kunden anpassen und weiterentwickeln, um Stabilität und Verlässlichkeit zu gewährleisten.

Wimmer: Und dein dritter Wunsch?

Börke: Mehr verbindliche Aktionen statt nur gut klingender verbale Bekenntnisse.

Wimmer: Kommen wir zu einem menschlichen Thema – die Bahnbranche ist männerdominiert. Was macht ihr, um Berufe in eurem Bereich für Frauen attraktiv zu machen?

Börke: Wir versuchen, Menschen für Logistik zu begeistern, und zeigen, welche Berufe und welche spannenden Aufgaben damit verbunden sind. Logistik, Bahn, Schiene – das ist für viele sehr abstrakt. Verständlich, ich überzeuge auch niemanden mit Tonnenkilometern oder Zugnummern. Ich muss erklären: Wenn du bei uns arbeitest, dann bist du Teil der weltweiten Ersatzteillogistik eines Automobilherstellers. Oder: Wir sorgen mit anderen Partnern dafür, dass die Tanks am Airport befüllt sind und die Flugzeuge starten. So, wie wir es jetzt mit der branchenweiten Initiative „Die Wirtschaftsmacher“ tun. Wir gestalten gemeinsam Lieferketten. Wir arbeiten daran, dass wir intern unsere Kommunikation verbessern. Dafür haben wir unsere Kampagne „Railfanatics“ gestartet: Kolleginnen

und Kollegen aus ganz unterschiedlichen Bereichen erklären, was sie machen, und sagen, warum sie für das brennen, was sie tun. Das wirkt sehr ansteckend. Und so gewinnen wir auch Frauen für unsere Branche.

Wimmer: Es gibt ja tolle Beispiele wie Lokführerinnen oder Ingenieurinnen, die beispielsweise Stellwerke modernisieren.

Börke: Ja, und toughen Customer-Service-Mitarbeiterinnen, Disponentinnen, Ressourcen-Planerinnen. Die Frage ist aber, Thomas: Wie kann ich junge, talentierte Kolleginnen perspektivisch stärker in Führungsrollen bringen? Wir müssen sie ermutigen, Chancen zu ergreifen, auch auf die Gefahr hin, dass es mal schiefgeht. Dafür müssen wir Flexibilität und Toleranz mitbringen. Familie, Reisetätigkeit, permanenter Erfolgsdruck – das erfordert eben nicht nur Organisationstalent, sondern auch jede Menge Belastbarkeit und Selbstmotivation. Flexible Arbeitszeiten helfen, ebenso weitreichende Homeoffice-Regelungen und vor allem Vertrauen ineinander. Ich bin zuversichtlich, dass uns das zunehmend gelingen wird, und werde mich dafür weiter einsetzen.

Wimmer: Vielen Dank, Berit, für die spannenden Einblicke in die KV-Welt auf unserem Spaziergang. Ich wünsche dir und deinem Team viel Erfolg auf Europas Schienen! (kk) ■