



WERNER SCHUERING

Bahn-Chef Grube: „Wir packen die Dinge an, Stück für Stück, Schritt für Schritt“

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Wir müssen noch offener werden“

Bahn-Chef Rüdiger Grube, 58, über das nicht enden wollende Chaos im Personenverkehr, Milliardeninvestitionen in neue Züge und sein Überraschungstelefonat mit Heidi Klums Vater

SPIEGEL: Herr Grube, angeblich ziehen Sie sich aus dem großen Stapel Ihrer Kundenbeschwerden jeden Tag selbst drei bis fünf Mails und rufen die Leute dann an. Erschrecken die nicht?

Grube: Doch, und manche glauben mir erst gar nicht, dass ich es bin.

SPIEGEL: Wie beweisen Sie, dass Sie wirklich der Bahn-Chef sind?

Grube: Ich bekam mal eine Mail von Heidi Klum und dachte, jetzt könnte ich mit dem Supermodel reden. Dann war ihr Vater dran, der mit einem falschen Ticket zur falschen Zeit gereist war und sich darüber geärgert hatte, dass er aufzählen sollte. Er dachte erst, ich sei nur ein Grube-Double und hielt mich quasi für einen perfiden Marketing-Trick. Er hat mich dann nach Geburtstag und Sternzeichen gefragt, bis er mir glaubte. Am Ende vereinbarten wir für „Germany's Next Topmodel“ sogar eine Laufstegschau in einem unserer Züge.

SPIEGEL: So versöhnlich dürften die wenigsten sein. Seit Winter ärgern sich die Bahnkunden über ein bisweilen unglaubliches Chaos im deutschen Zugverkehr.

Grube: Wobei dann natürlich immer nach den Gründen gefragt werden muss: Die eklatanten technischen Probleme der Bahnindustrie gehörten ebenso dazu wie ein extremer Winter, der aber nun überstanden ist.

SPIEGEL: Die Probleme bleiben. Immer fahren noch nicht alle Züge in voller Länge. Am Bahnsteig heißt es dann lapidar, der Zug falle aus „betriebstechnischen Gründen“ aus.

Grube: Und auch da müssen wir sicher noch offener werden. Aber wollen Sie die Fahrgäste auch noch mit Selbstmordmeldungen erschrecken?

SPIEGEL: Kommt das denn so oft vor, dass sich jemand vor den Zug wirft?

Grube: In „normalen“ Zeiten sind es leider schon drei bis vier pro Tag. Sie können sich vorstellen, was jeder einzelne Vorfall etwa für das ICE-Netz bedeutet. Nach dem Suizid von Nationaltorhüter Robert Enke waren es täglich mehr als fünf- bis sechsmal so viele – wochenlang.

SPIEGEL: Mit tragischen Selbstmorden werden Sie nicht im Ernst all das Chaos der vergangenen Monate erklären wollen.

Grube: Nein, das ist nur eine Ursache von vielen. Wir reden ja vor allem über die Störungen im Fernverkehr. Der macht zwar nur 10 Prozent des DB-Umsatzes, aber 90 Prozent unseres Images aus. Wir betreiben 255 ICE, und seit dem Radachsenbruch 2008 in Köln mussten wir die Kontrollintervalle drastisch verkürzen – teilweise zehnmal häufiger als ursprünglich vorgesehen. Diese Züge sind Hightech. Und übrigens gab es in diesem Winter weltweit Probleme mit Hochgeschwindigkeitszügen. Die Produzenten stehen bei uns im Wort und werden sich an den notwendigen Austauscharbeiten finanziell beteiligen. Aber

das dauert. Bis 2013 sollen alle Radachsen ausgewechselt sein. Bis dahin kann es immer wieder zu Schwierigkeiten kommen. Sicherheit hat absoluten Vorrang, da machen wir keinerlei Zugeständnisse.

SPIEGEL: Was machen Sie bis dahin? Ihre Kunden ärgern sich jetzt über unpünktliche, ausfallende und schmutzige Züge.

Grube: Wir müssen mit einer Überbrückungszeit leben. Im Winter kam noch das Problem dazu, dass die Züge vereist in die Wartung kamen. Allein das Enteisen dauerte 5 bis 13 Stunden. Dann erst können die Ultraschalluntersuchungen an den Achsen beginnen, die weitere vier Stunden benötigen – im vollgeerdeten Zustand. Das heißt, während der Untersuchung darf nicht mal eine Kaffeemaschine oder ein Klo repariert werden. Wir brauchten also locker eine ganze Nacht für so einen Check.

SPIEGEL: Ihre angekündigte Kunden-Initiative ist noch nicht weit gekommen, oder?

Grube: Wenn Sie ein komplexes Unternehmen wie die Bahn führen, müssen Sie wissen, dass jedes neue Projekt nicht heute entschieden und morgen realisiert ist. Wir unternehmen bereits viel: Sonder-Service-Nummern, zusätzliche Serviceteams, Drei-Schicht-Betrieb. Dazu mieten wir von europäischen Nachbarbahnen Züge an, haben das Beschwerde-Management überarbeitet und ...

SPIEGEL: ... wenn ein Zug ausgefallen ist, muss man langatmige Formulare ausfüllen, um sein Geld zurückzubekommen.

Das Gespräch führten die Redakteure Jörg Schmitt und Thomas Tuma.

Grube: Das ist aber nicht allein unsere Schuld.

SPIEGEL: Sondern?

Grube: In der Praxis braucht man zum Ausfüllen weniger als zehn Minuten. Aber mir sind die Vordrucke auch noch zu kompliziert. Auch daran arbeiten wir gemeinsam mit den Fahrgastverbänden und den Privatbahnen.

SPIEGEL: Wie ist es mit der Pünktlichkeit der Bahn aktuell bestellt?

Grube: Ich bekomme jeden Morgen um sieben Uhr alle Zahlen, Verspätungen, Vorfälle. Unser Ziel ist eine Pünktlichkeit von über 90 Prozent. Die erreichen wir dieser Tage.

SPIEGEL: Wo lag die Bahn im Winter?

Grube: Leider deutlich schlechter.

SPIEGEL: Auch bei der Berliner S-Bahn bekommen Sie die technischen Probleme nicht in den Griff.

Grube: Mein erster Arbeitstag war am 1. Mai vergangenen Jahres. Um 17 Uhr erhielt ich die Meldung, dass bei Kauls-

SPIEGEL: Und trotz all des technischen Ärgers mit S-Bahnen und ICE wollen Sie wieder Züge von Siemens kaufen?

Grube: Tatsache ist, dass wir bis zu 300 neue Züge für den Fernverkehr brauchen und auch bestellen werden in einem Gesamtwert von bis zu fünf Milliarden Euro. Es ist der wohl größte Auftrag, den je ein Bahnbetreiber der Industrie vergab. Eine endgültige Entscheidung für einen bestimmten Hersteller ist noch nicht gefallen. Unabhängig davon werden wir ab November für 100 Millionen Euro die jetzigen ICE-2-Züge, das ist rund ein Fünftel unserer ICE-Flotte, von Grund auf erneuern. Zum Beispiel werden Toiletten und Bistros renoviert, die Sitze erneuert ...

SPIEGEL: ... und hoffentlich auch ein besserer Mobilfunkempfang und funktionierende Sitzplatzanzeigen installiert?

Grube: Wir packen die Dinge an: Stück für Stück, Schritt für Schritt. Das sind viele, auch kleinere Einzelmaßnahmen. Beispielsweise wird eine Million Euro in die

SPIEGEL: Paris kann Sie doch nicht fernhalten ...

Grube: ... aber die Zugangsvoraussetzungen so absurd gestalten, dass eben nur die französischen Züge sie erfüllen. Es heißt zum Beispiel, die Züge müssten 400 Meter lang sein.

SPIEGEL: Hängen Sie doch einfach zwei ICE aneinander!

Grube: Dann heißt es aber: Geht nicht, die Passagiere müssten durch die volle Länge des Zuges laufen können. Absurd! Es werden zwar immer neue Gesetze für ganz Europa verabschiedet, was die Liberalisierung angeht, aber sie werden nicht umgesetzt. In Frankreich gibt es nicht mal eine Wettbewerbsbehörde, bei der wir uns beschweren können. Das ist Diskriminierung. So kann man nicht wachsen.

SPIEGEL: Wollen Sie deshalb den britischen Verkehrskonzern Arriva kaufen?

Grube: Das Grundgesetz schreibt mir vor, dass ich die DB nach privatwirtschaftlichen Maßstäben führen muss. Im Inland haben wir im Regionalverkehr rund 20 Prozent Umsatz an Wettbewerber abgegeben. Das war politisch gewollt. Also kann ich nur im europäischen Ausland wachsen. Europa steht in unserer Branche vor einer Konsolidierungswelle. Am Ende werden voraussichtlich wohl nur fünf bis sechs große Anbieter übrig bleiben. Zudem: Immer weniger Reiseketten enden an den nationalen Grenzen.

SPIEGEL: Arriva ist mit 2,7 Milliarden Euro nicht billig. Warum stecken Sie das Geld nicht in Ihre deutschen Strecken?

Grube: Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. In den nächsten fünf Jahren investiert die Bahn hierzulande 41 Milliarden Euro. Das sind pro Jahr bis zu zwei Milliarden mehr als bisher. So etwas gab's noch nie. Daneben müssen wir aber auch in anderen Ländern gut aufgestellt sein. Man muss das eine tun, ohne das andere zu lassen. Abgesehen davon haben uns zwei Investmentbanken die Angemessenheit des Kaufpreises bestätigt. Und wir wurden von den Wirtschaftsprüfern von KPMG unterstützt.

SPIEGEL: Woher soll all das Geld eigentlich kommen? Immerhin hat die Bahn noch 15 Milliarden Euro Schulden.

Grube: Zum einen aus unseren eigenen Mitteln. Zum anderen durch die Platzierung von Anleihen am Kapitalmarkt. Das ist eine Investition in die Zukunft. Die wird sich in den nächsten Jahren amortisieren, weil wir mit dem Erwerb von Arriva die großen Chancen durch die Öffnung der Märkte nutzen.

SPIEGEL: Ihre Strategie unterscheidet sich nicht von der Ihres Vorgängers. Auch er wollte einen globalen Mobilitäts- und Logistikkonzern zimmern.

Grube: Warum auch? Seine Strategie war ja nicht verkehrt, letzten Endes wurde lediglich der Börsengang zum damaligen Zeitpunkt falsch eingeschätzt, denn die Welt war schon eine ganz andere.



DOMINIQUE ECKEN / KEystone

ICE im Instandsetzungswerk: „Bis 2013 sollen alle Radachsen ausgewechselt sein“

dorf eine S-Bahn entgleist ist. Das war mein erstes Bahnerlebnis. Es hieß, ich solle mich nicht weiter beunruhigen, das werde nach Schema F alles erledigt.

SPIEGEL: Schema F hieß in Berlin gern ignorieren und verharmlosen.

Grube: Wir haben in der Zwischenzeit die gesamte Geschäftsführung ausgewechselt und arbeiten auch wieder vertrauensvoll mit dem Betriebsrat zusammen. Persönlich ärgere ich mich, dass für die technischen Fehler eigentlich der Hersteller verantwortlich ist. Aber weil wir quasi obendrauf eigene Wartungsfehler gemacht haben, die bis ins Jahr 2004 zurückgehen, bleibt die Gesamtverantwortung auch mit an uns hängen. Bisher hat uns das S-Bahn-Thema 222 Millionen Euro gekostet. Ende des Jahres werden es wohl 300 Millionen sein. Bis 2017 werden wir dort keinen Cent verdienen. Aber die Verhandlungen mit dem Hersteller Bombardier sind noch nicht beendet.

Überholung unserer Kaffeemaschinen in den IC investiert. Verbesserungen dauern, aber sie werden kommen.

SPIEGEL: Kann man sich aus industriepolitischen Gründen überhaupt vorstellen, dass der Chef der staatlich dominierten Deutschen Bahn am Ende für Milliarden in Frankreich oder gar Japan Züge kauft?

Grube: Warum denn nicht? Obwohl es wirklich vernünftig wäre, wenn alle Beteiligten endlich mal eine echte europäische Eisenbahn hinkriegten – mit gleichen Standards, Wettbewerbs- und Zugangsbedingungen. Zum Beispiel gibt es nach unseren Studien rund 1,2 Millionen Menschen, die aus dem Raum Köln gern mal mit dem Zug nach London fahren würden. Wir kommen aber mit unserem ICE nicht in den Eurotunnel, weil die Betreiber aus Frankreich und England die Strecke mit dem TGV blockieren. Der ICE ist für jeden Alpentunnel zugelassen, nur witzigerweise nicht für den Eurotunnel.

SPIEGEL: Wie ist denn Ihre persönliche Bilanz nach einem Jahr als Bahn-Chef?

Grube: Dass der Job leicht wird, habe ich nie gedacht, aber dass es im ersten Jahr so dolle kommen würde ... Wir wurden mit gleich mehreren wirklich schweren Krisen konfrontiert: der Finanz- und Wirtschaftskrise, den ICE-Problemen, dem harten Winter, der S-Bahn Berlin, der internen Datenaffäre ...

SPIEGEL: ... der Sie letztlich den Job verdanken. Jahrelang hat die Bahn unter Mehdorn die Belegschaft ausgespäht. Ist die interne Vertrauenskrise beendet?

Grube: Es gibt da sicher noch Ressentiments und Argwohn. Vertrauen kann man nicht wie einen Lichtschalter aus- und wieder anknipsen. Da versuche ich aber, mit gutem Beispiel voranzugehen. Ich gehe auf die Menschen zu, gerade auch im Unternehmen, das wirklich tolle Mitarbeiter hat.

SPIEGEL: Ihren Vorgänger nervten vor allem die Einmischungen der Politik.

Grube: Das Verhältnis zwischen Bahn-Vorstand und Verkehrsministerium ist sicher besser geworden. Das muss man doch auch mal positiv sehen.

SPIEGEL: Vielleicht müssen Sie für dieses Verhältnis auch gelegentlich die eine oder andere Kröte schlucken. Zum Beispiel das Multimilliardenprojekt Stuttgart 21, für das die halbe Innenstadt unterkellert werden soll.

Grube: Der Finanzierungsvertrag dafür wurde vier Wochen vor meinem Jobstart unterzeichnet. Ich konnte das also gar nicht mehr stoppen. Aber da es das größte Infrastrukturprojekt des Konzerns überhaupt ist, wollte ich es mir zumindest noch mal ganz genau anschauen.

SPIEGEL: Die Kosten steigen weiter an.

Grube: Eben. Deshalb wollte ich alle Einzelposten noch mal prüfen lassen, um Sparpotentiale zu finden. Meine „Sollbruchstelle“ liegt heute bei 4,53 Milliarden Euro. Man muss aber auch sehen: In den Stuttgarter Bahnhof wurde sehr viele Jahre lang gar nichts investiert. Wenn ich das ganze Projekt heute abfackeln würde, müsste ich dennoch nach ersten Schätzungen bis zu zwei Milliarden Euro in die Renovierung von Objekten und des Gleisvorfelds stecken – und hätte dennoch keinen der jetzigen Vorteile! Eigentlich ist Stuttgart 21 das schönste Geschenk, das die Stadt bekommen kann.

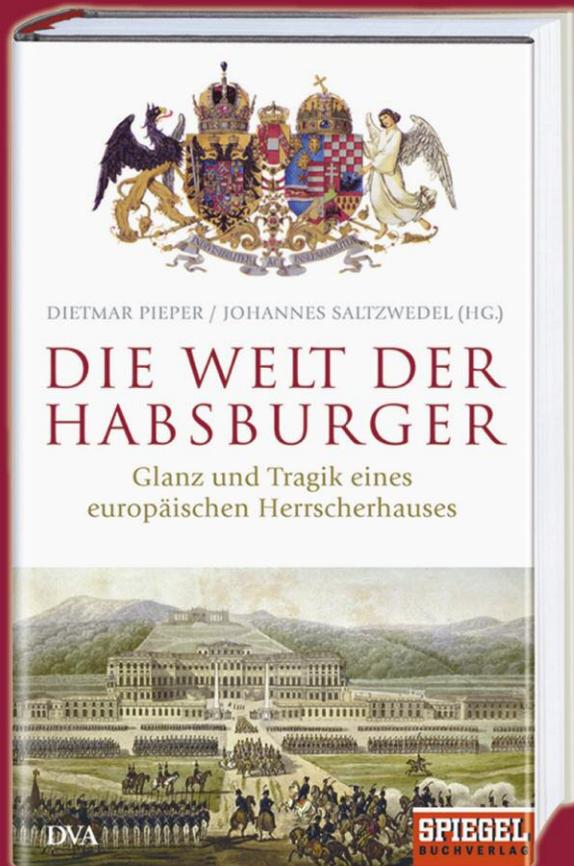
SPIEGEL: Der Politik werfen Sie wie Ihr Vorgänger vor, sie tue zu wenig für die Bahn. Was sagen Sie der FDP, die noch immer Netz und Betrieb trennen will?

Grube: Ich bin ein großer Anhänger von Wettbewerb. Aber ein integrierter Bahnkonzern macht einfach Sinn. Wenn man das deutsche Netz so privatisieren würde wie etwa in England, stünde ich als Bahn-Chef nicht mehr zur Verfügung.

SPIEGEL: Herr Grube, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

VON WIEN IN DIE WELT

Eine Geschichte der Habsburger



Gebunden | 304 Seiten mit Abb. | € 19,95 [D]
ISBN 978-3-421-04476-1

Kaum eine Dynastie hat Europa so geprägt wie die Habsburger. Doch wie gelang es einem einfachen Grafengeschlecht aus dem Aargau, zum weltweit mächtigen Herrscherhaus aufzusteigen? In einem opulenten Panorama erzählen SPIEGEL-Autoren und renommierte Historiker die bewegte Geschichte der Habsburger vom Mittelalter bis in die Gegenwart.