

Bahn-Chef Grube

VERKEHR

Heute vom Gleis gegenüber

Das Verhältnis zwischen der Bahn und ihren Kunden ist geprägt von endlosen Pannen und ewig schlechter Laune. Doch muss das so sein? Eine Expedition ins Reich der falschen Weichenstellungen

Es ist nicht ganz einfach, den Bahn-Chef zu finden. Der Zug, ein schöner weißer ICE 3, fährt an diesem kalten Montagmorgen auf Gleis 8 ein und verlässt den Hamburger Hauptbahnhof pünktlich um sechs Minuten nach acht Richtung Berlin.

Aber wo ist Rüdiger Grube?

Im Speisewagen, sagt er am Handy.

Leider hat der Zug zwei Speisewagen und fährt heute in „geänderter Wagenreihung“. Kaum jemand weiß deshalb, wo sich die erste Klasse befindet oder die zweite Klasse oder einer der beiden Speisewagen. Vorn, Mitte, hinten?

Bahn-Chef Grube weiß es auch nicht.

Auf dem Bahnsteig sind Menschen zu weit entfernten Zugabteilen gehetzt. In den Gängen des ICE gibt es lange Wanderungen auf der Suche nach dem gebuchten Sitzplatz. Es gibt Gedränge, Gefluche, und über allem hängt, wie schweres Parfum, das deutsche Bahngefühl – eine Mischung aus enttäuschter Liebe, Unverständnis und Ärger.

Einige der Bahnfahrer werden sicher Beschwerdebriefe schreiben. Die Post könnte später auf dem Schreibtisch von Rüdiger Grube landen, im Bahntower in Berlin, 25. Stock, und Grube wird sie womöglich lesen. Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass sich Grube in seinen roten, ledernen Schreibstuhl zurücklehnt, den er von Hartmut Mehdorn übernommen hat, und den Briefeschreiber anruft.

„Wir bekommen täglich mehrere tausend Briefe und E-Mails“, sagt Grube. „Jeden Tag beantworte ich mindestens ein Dutzend Briefe persönlich. Oder ich rufe an, drei bis fünf Kunden am Tag.“

Bringt das denn was?

„Ich hoffe, es spricht sich rum. Dass die Bahn sich kümmert.“

Rüdiger Grube sitzt auf einer Lederbank im hinteren Speisewagen. Es ist Viertel nach acht, aber Grube wirkt so munter, als sei er schon seit Stunden auf den Beinen, bereit, die Welt zu erobern. Sagt man jetzt zu ihm: „Guten Morgen, wie geht es Ihnen?“, dann sagt Grube: „Ich war heute Morgen schon joggen. 7,4 Kilometer, einmal um die Alster.“

Rüdiger Grube ist ein älterer Herr, 61 Jahre alt, wird aber umweht von einer starken Energiewolke. Er bestellt eine Tasse bitteren Bahnkaffee und spricht jeden Mitarbeiter der Bahn, der vorbeikommt, mit dem Namen an.

Grube liest die Namen blitzschnell von den Namensschildern der Bahnuniformen ab. Es ist ein kleiner, wirkungsvoller Trick. Heute Morgen ist Doktor Grube persönlich heruntergestiegen. Von ganz oben aus dem Bahntower. Der Herrscher über das Bahnreich – über 34 000 Kilometer deutsches Streckennetz, über 253 ICE, rund 1500 Reisezugwagen und über 300 000 Konzernmitarbeiter in 130 Ländern – sitzt hier im Speisewagen und sagt: Na, läuft heute alles gut bei Ihnen, Frau soundso?

Seit fast vier Jahren steht Grube an der Spitze der Deutschen Bahn. In diese Zeit fielen zwei kalte, schneereiche Winter mit „Bahnchaos“, ein Sommer mit „Hitzechaos“, in dem in vielen ICE die Klimaanlagen ausfielen, dazu die historische Berliner S-Bahn-Krise, die noch immer anhält, und die epische Schlacht um das unbeliebte Projekt Stuttgart 21. Alles echte Stimmungskiller.

Grube will die Bahn besser machen, sagt er, effizienter und wirtschaftlich erfolgreich. Vor allem aber will er sie wieder beliebter machen. Die Bahn soll ein „sympathisches Unternehmen“ sein. Die Leute sollen das Wort „Bahn“ gern aussprechen. Voller Zuneigung, Wertschätzung und Wohlwollen.

Tja. Das wird schwer.

Jetzt kommt erst mal der Osterverkehr, die Züge sind so voll wie sonst nur in der Weihnachtszeit, und die Bahn wird alles aufbringen, um Verspätungen, Zugausfälle oder Triebwagenschäden zu vermeiden. Aber es wird wohl nicht reichen, damit alle Bahnfahrer zufrieden sind.

Es reicht ja nie ganz.

Als Grube den knurrigen Bahn-Chef Hartmut Mehdorn ablöste, konnte man die Bahn, rein image- und gefühlsmäßig, gut mit einer bösen Schwiegermutter vergleichen. Das fand ein Psychologe über die Bahn heraus, und es klang erstaunlich schlüssig.

Grube glaubt, dass das Bild heute besser ist. „Aber wir sind noch lange nicht dort, wo ich uns gern hätte.“

Das Verhältnis zwischen den Deutschen und der Bahn ist kompliziert. Eine Hassliebe, und an diesem Morgen kann man mit Grube über das deutsche Bahngefühl reden – diesen schwer zu fassenden, emotionalen Reizzustand. Es geht um die Frage, warum der Kunde von der Bahn so oft enttäuscht ist. Von der Unpünktlichkeit, der geänderten Wagenreihung, den fehlenden Zügen, den irren Bahnsteiganzeigen, den Toiletten, den Preisen, der Unternehmenspolitik. Was erzählt das über die Bahn? Und was über uns, die Bahnfahrer?

Die Zugfahrt mit dem Bahn-Chef dauert eine Stunde und 40 Minuten. Die Strecke zwischen Hamburg und Berlin gehört zu Grubes Lieblingsstrecken. Wegen der Schnelligkeit. Die Bahn schlägt hier zeitmäßig das Auto und das Flugzeug. Wenn es keine Verspätungen gibt.

„Die Leute ärgern sich am meisten über Unpünktlichkeit“, sagt Grube. „Aber wir transportieren an einem Tag rund 7,3 Millionen Menschen. Wenn da nur bei einem Prozent Unpünktlichkeit entsteht, dann sind gleich 73 000 Menschen betroffen. Verteilt man diese 73 000 gleichmäßig über Deutschland, dann haben Sie jeden Tag einen Haufen schlechte Geschichten über die Bahn.“

Unpünktlichkeit, sagt Grube, beeinflusst alles. Bei Unpünktlichkeit ist für viele Bahnfahrer auch das Essen mies, das Personal unfreundlich, sind die Toiletten schmutzig.

Das Seltsame dabei ist: Pünktlichkeit erwarten alle vor allem von der Bahn. Mit dem Auto kommt man auch zu spät, aber dann ist man nicht unpünktlich – sondern steht im Stau. Beim Fliegen gibt es oft Verspätungen, aber man bleibt meist gelassen. Dreißig Minuten? Na und? Fliegen ist noch immer ein technisches Zauberwerk, das kaum jemand begreift.

Bahnfahren aber ist einfach. Ein paar Schienen, da stellt man den Zug drauf, und Stau gibt es auch keinen. Hat schon im Wilden Westen funktioniert.

„Verspätungsursache 85, Fremdeinwirkung“

Beschäftigt man sich aber einmal genauer mit der Bahn-Pünktlichkeit, dann merkt man, was für ein logistischer Wahnsinn dahintersteckt. Und was für eine anfällige Maschine.

Für die Pünktlichkeit braucht man zunächst Leute, die Tag und Nacht auf Bildschirme schauen. In einem Raum in Berlin-Pankow sitzen Männer in Halbkreisen an Schreibtischen. Vor jedem stehen acht große Flachbildschirme, in zwei Reihen übereinander. Über die Monitore laufen rote, blaue und grüne Linien. Es ist still hier drin wie im Ruheabteil eines ICE.

Der Raum gehört zur Betriebszentrale Ost der Deutschen Bahn in Berlin, 357 Leute arbeiten hier, in drei Schichten, sie überwachen die Linien auf den Bildschirmen: die roten sind Personenzüge, die blauen Güterzüge. Sie beobachten jeden Zug, der durch den Nordosten Deutschlands fährt. Rund 4000 sind es täglich. Auch der ICE aus Hamburg, in dem Rüdiger Grube sitzt.

Karsten Feske ist seit 38 Jahren bei der Bahn und leitet die Spätschicht in der Betriebszentrale. Alle vier Stunden erfährt er, wie es gerade läuft in seinem Bereich. Pünktlichkeitsmäßig. Feske klickt auf die Auswertung von zwölf Uhr: 82 Prozent im Fernverkehr.

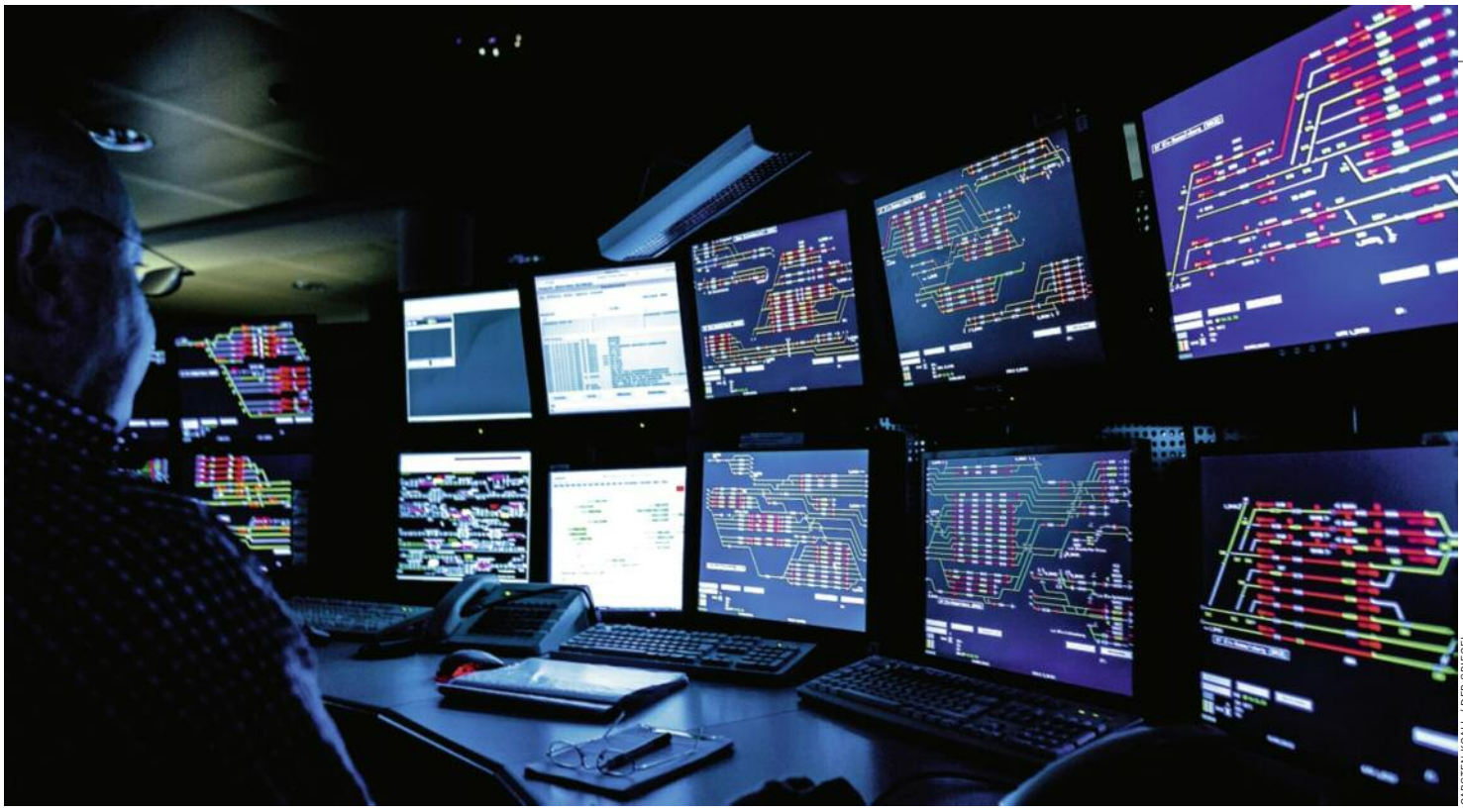
Was für ein mieser Wert, denkt man. „Ein richtig guter Wert“, sagt Feske.

Der aktuelle Pünktlichkeits-Zielwert der Bahn für den Fernverkehr liegt bei 80,1 Prozent. Das ist mehr oder weniger das Machbare.

Der Pünktlichkeits-Zielwert der Bahnfahrer tendiert in Richtung 100 Prozent. Das ist die Wunschvorstellung.

Meist siegt die Realität. 39 000 Züge fahren täglich durch Deutschland. Nicht alle gehören zur Deutschen Bahn, aber alle Schienen, auf denen sie fahren. Das Netz der Bahn ist fast dreimal so lang wie alle deutschen Autobahnen zusammen. Schnelle ICE, langsame Regional-

CARSTEN KOALL / DER SPIEGEL



CARSTEN KOALL / DER SPIEGEL

Betriebszentrale der Deutschen Bahn in Berlin: *Der Pünktlichkeits-Zielwert liegt bei 80,1 Prozent*

bahnen und Güterzüge – alle fahren über dieselben Gleise.

Wenn sich ein Zug verspätet, kommt es zu Folgeverspätungen, wenn irgendein Zug im Bahnhof auf den Anschluss wartet, verteilt sich der Ärger weiter ins Bahnnetz.

Feskes Schicht beginnt heute mit einem toten Hund auf den Gleisen bei Rostock. Und mit Kupferdieben.

Wo ein Hund ist, tot oder lebendig, könnte auch ein Hundehalter sein. Also müssen die Züge langsamer fahren. Zwischen Rademin und Salzwedel wurden an den Strommasten die Kupferkabel gestohlen. Karsten Feske entscheidet, dass die Strecke gesperrt wird.

Rademin ist ein kleines Nest in Sachsen-Anhalt, rund 250 Einwohner. Die Kreisstadt Salzwedel, knapp 20 Kilometer entfernt, ist ein etwas größeres Nest an der Grenze zu Niedersachsen. Dazwischen fahren auf einer eingleisigen Strecke Regional- und Güterzüge. Vorwiegend Provinzverkehr also. Nur ein winziger Abschnitt im riesigen Bahnreich. Aber Feske muss reagieren.

Bei einer Streckeninspektion bei Rademin hatte ein Bahnmitarbeiter festgestellt, dass auf etwa drei Kilometer die „Masterden“ fehlen. Das sind Kupferkabel, die eine feste Verbindung zwischen Strommast und Erdreich herstellen sollen. Ohne Masterden kann es zu Kurzschlüssen kommen, die Stromversorgung der Oberleitung kann gestört werden. Die Diebe stahlen 50 Masterden, 20 Schienenverbinder, 20 Weichenerden – insgesamt 400 Kilogramm Kupfer. Ein ordentlicher Beutezug. Der Preis für eine Tonne Kupfer liegt zurzeit bei 6000 Euro.

Der Streckenkontrolleur benachrichtigte die Bundespolizei, dann, um 11.30 Uhr, die Leitzentrale in Berlin. Der Diebstahl bekommt jetzt einen Namen und eine Nummer: „Störfall 59, Verspätungsursache 85, Fremdeinwirkung.“

Feske sperrt die Strecke für drei Stunden: 13.22 bis 16.25 Uhr. Feske organisiert einen Reparaturtrupp von der Bahn-Abteilung für „Entstörung/Technik“, der sofort ausrückt: elf Leute. Feske bestellt einen „Busnotverkehr“ bei der Firma Regionalbus Braunschweig GmbH, zwei Busse sollen auf der Strecke pendeln.

Um 16.21 Uhr hebt Feske die Streckensperrung auf. Es dauert eine Stunde, bis die Züge wieder fahrplanmäßig fahren.

Am Ende verursacht „Störfall 59“ insgesamt 215 Verspätungsminuten, zehn Regionalzüge und drei Güterzüge fallen aus.

Man sitzt hier bei Karsten Feske in der Leitzentrale und begreift eine schlichte Wahrheit: Die Gleise kleben nicht auf einer Modelleisenbahnplatte. Man kann nicht 34 000 Kilometer bewachen, vor Hunden, Dieben. Oder vor den Jahreszeiten. Was man allerdings tun könnte, ist besser planen.

Der Himmel vor Feskes Fenster ist grau, draußen sind ein paar Grad unter null, auf den Straßen liegt Schneematsch. Ganz normales deutsches Winterwetter.

„Außergewöhnliche Witterungsverhältnisse“, heißt es bei der Bahn. So steht es auf einer Weisung, die auf Feskes Schreibtisch liegt. Die Züge dürfen heute nicht schneller als 200 Kilometer pro Stunde fahren. Eis könnte an den Wagen haften, Schotter hochgewirbelt werden, etwas kaputtmachen. ICE fahren sonst bis zu 300 Kilometer pro Stunde, und so ist der gesamte Fahrplan auch berechnet. Dass aber der Winter kommt und die Züge manchmal nur 200 fahren, das ist im Fahrplan nicht vorgesehen. Bei der Bahn ist immer Sommer.

Dann gibt es natürlich noch die rund 800 Baustellen, die Verspätungen verursachen. Dazu die fehlenden Überholgleise und Weichenheizungen – eingespart unter Bahn-Chef Hartmut Mehdorn.

Und die Suizide, sagt Grube. Er zieht im Speisewagen einen weißen Ordner aus der Aktentasche und schlägt eine Statistik auf. Vor kurzem waren es 25 Selbstmorde pro Woche. Fast alle im Fernverkehr. Nach einem Suizid wird die Strecke gesperrt. Die Polizei wird gerufen, Ermittlungen müssen abgewartet werden. Der Zug steht. Der Lokführer darf nicht weiterfahren. Ein Kollege muss einspringen.

Grube klappt den weißen Ordner zu. Der ICE rauscht ruhig Richtung Berlin. Im Gesicht hat Grube eine erstaunliche Ähnlichkeit mit Ottmar Hitzfeld, dem immer etwas magensauren ehemaligen Trainer des FC Bayern München.

Er schlafe nie viel, sagt Grube. Der Tag beginnt um sechs und endet nach Mitternacht, wenn er zu Hause die Post durchschaut. Seine Ehe hat das nicht überstanden. Zurzeit ist er mit der Fernsehköchin Cornelia Poletto liiert, die er in einer Talkshow kennenlernte. Er müsse an seiner „Work-Life-Balance“ arbeiten, sagt Grube. Es klingt wie ein Fahrplan.

Um die Pünktlichkeit zu erhöhen, sagt Grube, hätte er gern mehr Züge. Im Moment stehen der Bahn 253 ICE zur Verfügung. Aber die modernen Züge sind, ähn-

lich wie Rennpferde, sehr anfällig. Es fehlt an einer Reserve, sagt Grube.

Warum kauft er dann keine neuen Züge? „Haben wir ja“, sagt Grube. „Vor fünf Jahren bereits.“ Aber sie wurden bis heute nicht geliefert.

Es lief so: Im Dezember 2008 bestellte die Bahn bei Siemens 15 Züge vom Typ Velaro D. Gesamtwert: 495 Millionen Euro. Der Velaro ist ein Hochgeschwindigkeitszug, 320 Stundenkilometer schnell. Er besteht aus über 40 000 Einzelteilen, die Aluminiumhülle wird von rund 18 Kilometer Schweißnähten zusammengehalten. Allein die Software für das Zugsteuergerät enthält mehr als zwei Millionen Zeilen Programmcode. Die „Apollo 11“-Mondkapsel kam noch mit einigen 10 000 Zeilen aus. Der Velaro D, was klingt wie eine Schmerztablette, ist ein technisches Wunderwerk.

Vor allem aber soll der Velaro D ein Zug für Europa sein: der erste Hochgeschwindigkeitszug, der für Fahrten in mehreren Ländern tauglich ist. Ein Zug, der von Deutschland bis nach Marseille fahren kann. Oder eines Tages sogar durch den Eurotunnel bis London.

Im Moment fährt er gar nicht. Der Velaro ist ein Pannenzug.

Früher, als es den ICE noch nicht gab, fuhr der Lokführer auf Sicht. Heute, da die Züge schneller als 160 Kilometer pro Stunde fahren, reicht „Sicht“ nicht aus. Man braucht Signaltechnik an der Strecke.

Leider hat fast jedes europäische Land eine eigene Signaltechnik. Ein Zug wie der Velaro D muss deshalb viele europäische Signalsysteme erkennen können. Vorn an der Lok, unter dem Triebkopf, und auf dem Dach sind deshalb Antennen angebracht, die die Signale aufnehmen. Innerhalb Deutschlands kommt der ICE noch mit 6 Antennen aus. Dem „europäischen“ Velaro D wurden 27 Antennen eingebaut.

Die unterschiedlichen Signaltechniksysteme stammen von drei verschiedenen Herstellern. Also müssen Absprachen zwischen den Firmen Siemens, Bombardier und Alstom getroffen werden, damit die Geräte kompatibel sind. Eine Software muss geschrieben, im Labor und im Zug getestet und schließlich durch einen Gutachter geprüft werden. Das heißt: zwei Jahre Entwicklungsaufwand.

Die Zukunft scheitert vorerst an 1,6 Sekunden

Ende 2011 sollte Siemens die ersten Züge liefern. Aber bald war klar, dass der Zeitplan unrealistisch war. Zulieferer hielten Termine nicht ein, es gab Probleme mit den Klimaanlagen, den Bremsen, dem Wasserabfluss im Bordrestaurant. Siemens verschob die Lieferung um ein Jahr auf den Dezember 2012. Peter Löscher, der Vorstandsvorsitzende von Siemens, gab Grube sein Wort. Aber bis heute hat Grube keine Züge.

„Wir wollten den Auftrag unbedingt haben. Aber wir haben uns wohl überschätzt“, sagt Ansgar Brockmeyer.

Er sitzt im Siemens-Werk in Krefeld an einem Konferenztisch. Brockmeyer ist mindestens zwei Meter groß, ein Ingenieur mit der Statur eines Football-Spielers. Die Geschichte des Zuges, die Brockmeyer erzählt, ist wahnsinnig kompliziert. Man kann in deutschen und europäischen Zulassungsvorschriften versinken wie in Treibsand. Grob vereinfacht ausgedrückt, scheiterte man am Ende aber am Eisenbahn-Bundesamt und den Bremsen. An 1,6 Sekunden.



CARSTEN KOALL / DER SPIEGEL

Bahnreisende in Berlin: *Falsch herum ins Nachtlager*

Das Hauptproblem des Velaro war die Bremsanlage. Der Velaro D hat drei verschiedene Bremsen. Bevor der Zug bremst, prüft er, welche davon er einsetzt. Im Zug ist dafür ein Rechner eingebaut, der eine Plausibilitätsprüfung vornimmt. Die Prüfung führt zu einer Bremsverzögerung von bis zu 1,6 Sekunden. Dem Eisenbahn-Bundesamt, das über die Zulassung des Zuges entscheidet, war das zu lang.

Das Eisenbahn-Bundesamt hat seinen Sitz in Bonn. Ein Klotz aus grauem Beton, in dem 300 Leute arbeiten. Natürlich weiß man hier, dass jeder Lokführer es durch Erfahrung ausgleichen kann, wenn eine Bremse verzögert reagiert. Die Frage ist nur: Wie sicher ist das? „Gerade der Hochgeschwindigkeitsverkehr stellt an die Sicherheit hohe Anforderungen“, das sagt Gerald Hörster, Präsident des Amtes.

Brockmeyer, der Siemens-Ingenieur, sagt: „Wir haben Testfahrten gemacht. 250 000 Kilometer mit diesem Zug. Und die Lokführer konnten sehr gut damit umgehen.“ 250 000 Kilometer – das ist mehr als sechsmal um die Erde.

Aber es reichte nicht. Ein Gutachter denkt in Wahrscheinlichkeiten. Im Unglücksfall kann er für seine Entscheidung sogar strafrechtlich belangt werden. Das macht einen Gutachter mitunter sehr vorsichtig. Er fordert immer neue Unterlagen an, immer neue Sicherheitsnachweise.

Es heißt, beim Eisenbahn-Bundesamt gebe es nur sechs Leute, die Hochgeschwindigkeitszüge zulassen dürfen. Brockmeyer hatte vielleicht das Pech, an einen Gutachter zu geraten, der zum ersten Mal einen Hochgeschwindigkeitszug zuließ. Brockmeyer spricht vom „subjektiven Element“, und es klingt nach einer Sache, die nicht vorauszusehen war. Nach Schicksal irgendwie.

Fast alle Züge, die auf der Welt im Einsatz sind, fahren mit einer Bremsverzögerung, sagt Brockmeyer. Beim Velaro war das plötzlich ein Problem. Möglich, dass ein anderer Gutachter die Bremse anders eingeschätzt hätte.

Vielleicht war das Unglück von Eschede eine Art Wendepunkt für die Gutachter des Eisenbahn-Bundesamtes. Am 3. Juni 1998 zerschellte ein ICE an einem Brückenpfeiler. 101 Menschen starben. Wegen eines Radreifenbruchs. Seit diesem Tag stellt sich die Frage der Haftung noch dringlicher als früher.

Für den Gutachter reicht heute schon der Eindruck einer „abstrakten Gefahr“, um die Zulassung zu verweigern. Könnte es eine Gefahr geben? Und: Welche Belege hat der Zughersteller dafür, dass kein Unfall passieren kann?

Aber das ist nicht mehr Brockmeyers Problem. Er wird den Velaro D nicht weiterbauen. Seit kurzem wird für Brockmeyer bei Siemens eine „neue Verwendung“ gesucht.

Andere Ingenieure ringen jetzt darum, die Zeitspanne der Bremswirkung zu verkürzen. Von 1,6 auf 0,6 Sekunden. Das ist der Wert, der bislang für den ICE 3 galt. 0,6 Sekunden. Vielleicht reicht das.

Sie werden bei Siemens wieder die Software ändern, Monate ziehen ins Land, und am Ende steht der Velaro D vor einem neuen Gutachter und vor dem Eisenbahn-Bundesamt.

Die ganze Geschichte des Superzuges Velaro D ist ein Wirrwarr aus Über-

forderung (Siemens), schlechter Zeitplanung (Bahn) und einer reformbedürftigen Zulassungsbehörde (Eisenbahn-Bundesamt). Am Ende aber bleibt alles immer nur an einem hängen: dem Bahn-Chef.

Rüdiger Grube sucht deshalb oft nach Stimmungsaufhellern. Heute Morgen, beim Zeitungslesen, wurde er fündig.

Er habe sich, sagt Grube, sogar richtig gefreut. Im Wirtschaftsteil sah Grube eine neue Rangliste. Es wurden darin diejenigen Unternehmen aufgeführt, über die 2012 besonders negativ oder positiv berichtet wurde. Und?

„Wir kamen nicht vor“, sagt Grube. Weder positiv noch negativ?

„Nein. Gar nicht. Gut, oder? Wir waren ja sonst auf Platz eins, negativ gesehen.“

Grube schaut wie jemand, der gelobt werden will. Die Bahn ist jetzt neutral, könnte die Rangliste bedeuten. Unauffällig. Noch immer nicht beliebt, aber auf dem Weg nach oben, weil man ja von ganz unten kommt.

Grube hat auch drei große Ziele. Sie klingen phantastisch, in jeder Hinsicht. „Wir wollen profitabler Marktführer sein. Wir wollen Umweltvorreiter werden. Wir wollen einer der Top-10-Arbeitgeber sein. Vergangenes Jahr waren wir das Unternehmen mit den meisten Einstellungen!“, sagt Grube.

Er ruft es fast.

Dazu kommt noch der Fahrgastrekord im Jahr 2012. Rund „zwei Milliarden Zugreisende“, ruft Grube, außerdem der „Rekordgewinn“ der Bahn AG mit 1,5 Milliarden Euro.

Das ist Grubes frohe Botschaft.

Aber es ist nicht sicher, ob sie im Land ankommt. Den Bahnfahrer interessieren keine Unternehmensziele. Und viel Gewinn macht misstrauisch. Weil sich die Frage anschließt, warum trotz der 1,5 Milliarden Euro im Dezember wieder die Bahnpreise erhöht wurden. Die Fahrkarten sind jetzt im Schnitt 2,8 Prozent teurer.

Als Ende 2004 die Schnellverbindung zwischen Hamburg und Berlin eröffnet wurde, kostete das normale Zweite-Klasse-Ticket noch 55 Euro. Heute sind es 76 Euro. Für weniger Geld kann man, mit Glück, gleich fünfmal so weit fliegen: Bei Easyjet kostet ein Flug von Berlin nach Barcelona 74,99 Euro.

Die Bahn sagt dazu: Die Kosten für Energie und Personal sind gestiegen. Die Bahn sagt: Es gebe bei den Preisen leider ein „Wahrnehmungsproblem“.

Die Hälfte aller Bahnfahrer habe eine BahnCard. Und ein Drittel besorge sich einen Sparpreis, den es je nach Strecke ab 29 Euro gibt. Dadurch liege der durchschnittliche Ticketpreis nur bei der Hälfte des Normalpreises.

In den vergangenen Monaten fiel zumindest das große Winterchaos aus. Dafür kam das Thema „Stuttgart 21“ zurück. Das Projekt wird zwei Milliarden Euro teurer als bei Baubeginn geplant, es kostet jetzt mindestens 6,5 Milliarden Euro, der Eröffnungstermin liegt bestenfalls irgendwo im Jahr 2022.

Grube holt kurz Luft. „Ich wundere mich, dass Deutschland nicht wenigstens ein bisschen stolz ist auf die Bahn.“ Er sitzt im Speisewagen Richtung Berlin wie ein abgewiesener Liebhaber.

Man möchte Grube jetzt gern, zur Aufmunterung, eine einfache Frage stellen. Irgendwas, wo Grube sagen kann: Das lösen wir ganz leicht. Zum Beispiel die Sache mit der geänderten Wagenreihung. Warum gab es heute in Hamburg wieder so ein Durcheinander?



CARSTEN KOALL / DER SPIEGEL

Abteil-Reinigungskraft im ICE: *„Bleiben Sie ein Freund der Bahn“*

„Falsche Wagenreihung, das ist ein Thema, das wir oben auf unserer Agenda haben“, sagt Grube. Die Reisekommunikation müsse verbessert werden. Bis 2014 wolle man Lösungen finden.

Bis 2014. Wahnsinn.

Das Geheimnis der „umgekehrten Wagenreihung“

Für die Reisekommunikation ist Ingulf Leuschel zuständig. Ein Mann mit zerfurchtem Gesicht, seit 47 Jahren bei der Bahn. Leuschels erster Job war Fahrkartenverkäufer in Hamburg-Altona. Später ging er für die Bahn nach New York. Seit sieben Jahren ist er der Bahn-Chef von Berlin. Leuschel ist 65 Jahre alt. Die Reisekommunikation ist seine letzte große Aufgabe.

Leuschels Erklärung zum Thema „geänderte Wagenreihung“ beginnt an der Gare de Lyon in Paris, streift die Dampflokgeschichte, die Intercity-Reform der Bahn aus dem Jahr 1979, Hochgeschwindigkeitszüge in China, die Logistik des Hamburger Hafens. Man notiert sich Sätze wie: „Der Kölner Hauptbahnhof ist der Nullpunkt des europäischen Zugverkehrs.“

Leuschels Stimme schwingt durch die DB Lounge im Berliner Hauptbahnhof. Leuschel sagt, übersetzt: In Deutschland gibt es viele Kopfbahnhöfe. Hält ein Zug an einem Kopfbahnhof, ändert sich seine Fahrtrichtung – das ist eingeplant.

Fällt der Halt aber aus, weil der Zug verspätet ist oder umgeleitet werden muss, fährt dieser Zug den Rest der Strecke falsch herum. Ein Zug, der am Abend falsch herum ins Nachtlager fährt, fährt am Morgen auch falsch herum raus.

Es sei denn, jemand dreht mit dem Zug wie mit einem Hund eine kleine Extrarunde. In Hamburg dauert eine „Drehfahrt“ pro Zug aber eineinhalb Stunden.

Die Wagenreihung ändert sich auch, wenn Züge oder Teile eines Zugs kaputt sind und ausgetauscht werden müssen. Das passiert etwa achtzigmal am Tag.

Man könnte das Durcheinander durch Drehfahrten wieder korrigieren. Aber dazu brauchte man einen geeigneten Endbahnhof, wo das möglich ist, ausreichend Zeit bis zum nächsten Einsatz des Zuges, eine freie Strecke für die Drehfahrt und zusätzliches Personal.

An irgendeiner dieser vier Voraussetzungen fehlt es dann oft. Und so fährt auch Grubes Zug, der ICE 1709, in einer Wagenreihung, die den Bahnfahrer dazu zwingt, sich selbst zurechtzufinden und seinen Sitzplatz zu suchen wie ein verstecktes Osterei.

Das wäre kein großes Problem, gäbe es Informationen. Dafür sind die Anzeigen und Durchsagen auf dem Bahnsteig da. Und hier kommt wieder Ingulf Leuschel ins Spiel. Der Informationschef.

Er läuft durch den Berliner Hauptbahnhof, um zu zeigen, wie weit sie schon sind. An Gleis 8, wo die Züge nach Hamburg abfahren, bleibt Leuschel unter dem blauen Anzeigekasten stehen – der „Fahrgastinformationsanlage“. Leuschel zeigt auf eine „Innovation“: Das weiße Band, das oben durch die Anzeige läuft. Da können wir reinschreiben, was wir



KARSTEN SCHÖNE / DER SPIEGEL

3-D-Simulation von Sanitäranlagen für den neuen Zug Velaro D bei Siemens in Krefeld: *„Warum ist Deutschland nicht ein bisschen stolz?“*

wollen, sagt Ingulf Leuschel. Informationen also.

Zurzeit steht dort: „Zug fällt aus – etwa 60 Minuten später – Zug fällt aus“. Leuschel starrt auf das Band. Dann macht er hektisch ein paar Anrufe. Was soll der Unsinn?!, ruft er ins Handy.

Noch schlimmer ist eigentlich nur die Häppchen-Information. Ein Zug hat Verspätung, und die Anzeige zeigt: „Zug fährt 20 Minuten später“. Anschließend werden „40 Minuten später“ angezeigt, dann „60 Minuten später“ und kurz darauf: „Zug fällt aus“.

Momentan arbeitet Ingulf Leuschel an einem Wort. Er zeigt wieder auf die Fahrgastinformationsanlage. Dort unten rechts, vor dem kleinen Zugsymbol, das die Wagenreihung anzeigt, soll das Wort „Heute“ erscheinen. Leuschel möchte, dass der Kunde erkennen kann, dass es sich um die aktuelle Wagenreihung handelt.

„Noch in diesem Jahr könnte es so weit sein“, sagt Leuschel. Könnte. Das klingt nach Monaten, vielen Monaten.

Die Deutsche Bahn ist die Nummer eins in Europa, hat Rüdiger Grube gesagt. Gleichzeitig beißen sie sich an dem Wort „Heute“ ewig die Zähne aus.

Die Eier im Speisewagen stammen aus Bodenhaltung

Vor einiger Zeit, erzählt Rüdiger Grube, schaffte die Bahn im Speisewagen das morgendliche Rührei ab. Man strich das Ei von der Karte. Anschließend brach ein Sturm der Entrüstung los, auf Grubes Schreibtisch sammelten sich die Protestbriefe.

Auch die Politik hat natürlich Ansprüche. Jeder Landtagsabgeordnete würde am liebsten einen ICE-Halt in der Provinz durchsetzen – weil Bahnfahrer auch Wähler sind. So kommt es, dass Schnellzüge in Orten wie Verden (Aller), Riesa oder Neustrelitz halten. Das Rührei jedenfalls ist wieder da. Es ist nur ein Beispiel, aber es zeigt, was die Kunden heute von der Bahn erwarten. Wie eine Anspruchshaltung wächst. Wer sitzt in einem Flugzeug der Lufthansa und ruft: „Rührei!“?

Die Eier im Speisewagen stammen sogar aus Bodenhaltung. Jetzt, im März, gibt es neue Gerichte, die sich der Fernsehkoch Horst Lichter ausgedacht hat. Alles schön bio. Die Zulieferer der Bahn sollen auch ohne Konservierungsstoffe kochen, vor drei Jahren hatte sich die Verbraucherorganisation Foodwatch beschwert. Seitdem steckt in den Speisekarten im Bordrestaurant die Broschüre „Zutaten und Allergene des aktuellen Speiseangebots“. Die Apfelschorle kommt von einem kirchlichen Unternehmen, das seine Gewinne spendet. Den Wein hat das Deutsche Weininstitut mitausgesucht. Es gibt, selbstverständlich, nur deutschen Wein. Schon wegen der Umweltbilanz.

Die Bahn beschäftigt 2500 Leute in den Speisewagen, 500 in der Logistik. Ware muss rangeschafft werden, Kühlketten dürfen nicht unterbrochen werden. Am Ende isst aber nur ein Prozent aller Reisenden ein Hauptgericht.

Beim Speisewagen geht es vor allem um die Möglichkeit. Darum, unser Bild von Service und Komfort zu befriedigen. Und manchmal erstickt die Bahn daran.

Dann fällt im Bordrestaurant wieder die Kühlung aus, und ein Speisewagenmitarbeiter zieht mit einem wackligen Wagen voller Schokoriegel und Pumpkannen mit Kaffee durch die Zugabteile.

Aber was ist überhaupt ein realistischer Anspruch an die Bahn? Wie sähe ein Bild der Bahn aus, auf das sich Bahnfahrer und Bahn einigen könnten?

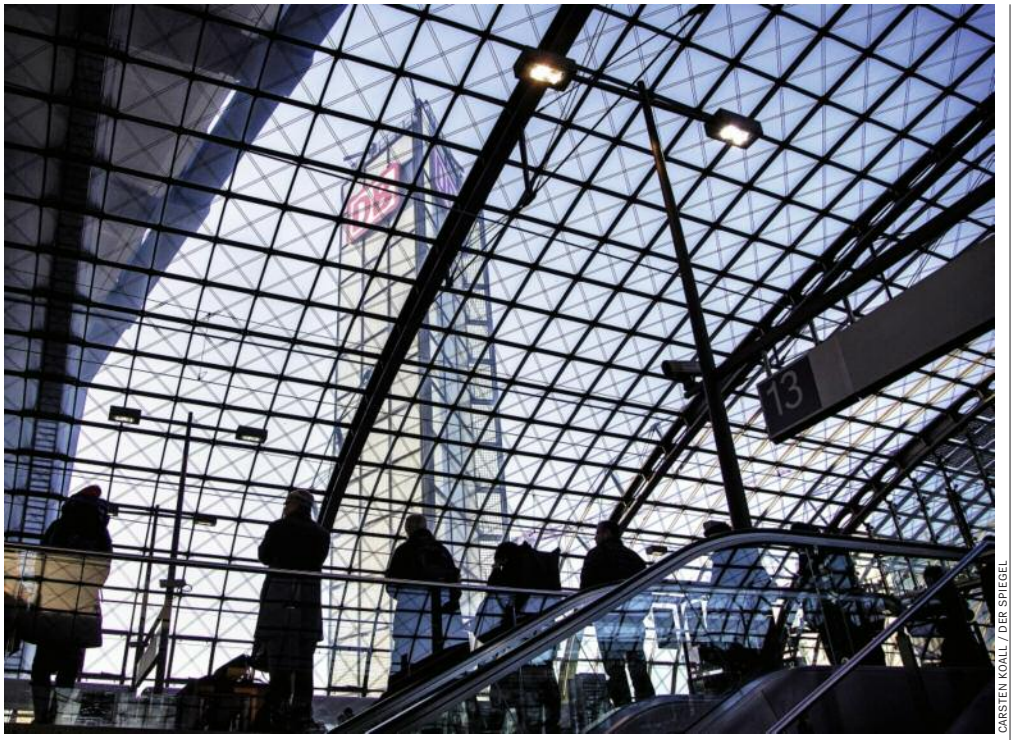
Grube antwortet lange. Es ist eine Rede, in der Pünktlichkeits-Zielwerte, der Buntmetalldiebstahl und eine Flugreise nach Hongkong auftauchen. Grube weiß es also auch nicht.

In seinem Büro im Bahntower hängt ein gerahmtes „Leitbild“ der Deutschen Bahn, eine Eigendefinition. Das Leitbild beginnt mit einer Frage: „Wer sind wir?“

Aus Sicht der meisten Bahnfahrer lautet die Antwort vermutlich: unsere schöne deutsche Eisenbahn. Ein zuverlässiges Transportmittel.

Aus Sicht der Bahn war man jahrzehntelang ein Staatsbetrieb mit Beamten. Dann kam 1994 die Bahnreform, die Bahn wurde privatisiert. Sie ist heute eine Aktiengesellschaft und kein Staatsbetrieb mehr, aber irgendwie doch, weil der Staat der alleinige Eigentümer ist.

Eine Zeitlang sollte die Bahn dann an die Börse gehen. Es gab Entlassungen und Einsparungen, mehr als 7500 Kilometer Bahnstrecken wurden abgebaut und Tausende Kilometer von Überholgleisen, außerdem Weichen und Servicepersonal. Heute ist „Börse“ ein verbotenes Wort, und es gibt wieder Einstellungen und Investitionen ins Schienennetz, in Bahnhöfe und Züge. Eine Zeitlang, während der Mehdorn-Jahre, wollte man die traditio-



CARSTEN KOALL / DER SPIEGEL

Glasdach des Berliner Hauptbahnhofs: *„Wer sind wir?“*

nelle Rolle als „Eisenbahn“ am liebsten loswerden und nur ein Global Player sein, ein Logistik-Riese. Heute, sagt Grube, müsse man sich wieder auf das „Brot-und Butter-Geschäft“ konzentrieren.

Grube war früher Verwaltungsratschef beim Airbus-Mutterkonzern EADS. Er war Vorstandsmitglied bei Daimler. Aber die Bahn ist vermutlich das am schwierigsten zu führende deutsche Unternehmen.

Am 7. Dezember 1835, um neun Uhr, fuhr der erste deutsche Eisenbahnzug zwischen Nürnberg und Fürth. Eine Strecke von 6,1 Kilometern. Höchstgeschwindigkeit: 23 Kilometer pro Stunde. Was später daraus wurde, ist nicht nur ein Unternehmen, sondern eine Art deutsches Allgemeingut. Unsere Eisenbahn.

Die „Soko Klo“ soll die Toilettensituation verbessern

Jeder hat eine Meinung zur Bahn, eine persönliche Geschichte und oft eine erhöhte Erregungsbereitschaft. Alles, was funktioniert bei der Bahn, ist normal. Alles, was nicht funktioniert, ein Skandal.

Am Ende müssen im Fernverkehr nur einige der 3300 Klimaanlagen ausfallen. Oder einige der 6000 Toiletten.

Grube zieht wieder den weißen Zahlenordner aus der Aktentasche hervor. Toiletten sind ein Riesenthema, sagt Grube. Viele Bahnfahrer beschweren sich, weil die Zugtoiletten schmutzig sind, verstopft oder außer Betrieb.

„Wir schauen uns das in jeder Vorstandssitzung an“, sagt Grube. „Es dürfen, das ist unsere Zielstellung, nicht mehr als rund drei Prozent Toiletten pro Woche ausfallen. So, wie sah das in der vergangenen Woche aus?“, sagt Grube und schaut durch die Klo-Tabellen. „Knapp zwei Prozent Ausfälle. Guter Wert.“

Schwer zu sagen, wie man bei der Bahn ausgerechnet auf den Richtwert von drei Prozent Toilettenausfälle kam. Sie haben aber auch eine Arbeitsgruppe gebildet, bestehend aus fünf Fachleuten für Technik und Instandsetzung. Intern heißt die Gruppe: „Soko Klo“. Sie soll die Toilettensituation verbessern.

Die Soko-Leute haben Formeln für alle möglichen Probleme; was sich berechnen lässt, lässt sich auch lösen. Die Frischwasser-Formel beispielsweise sieht so aus:

$$RF = \frac{\sum_{i=1}^{n} tank_i}{Sp * aF * wF * nK * vK}$$

RF drückt die Reichweite des Frischwassers in Tagen aus, aF steht für „Auslastungsfaktor“, wF für „Wochentagsfaktor“ und nK für „Nutzungskonstante“. Eine Menge Variablen für ein überschaubares Problem.

Was kann man sonst tun? Die Bahn hat den „Unterwegsreiniger“ eingeführt. Jemand, der den Müll einsammelt, die Klos sauber macht. Sie haben über eine „Beduftung“ der Toiletten nachgedacht. Vielleicht werden sie bald Putzprotokolle an die Klo-Türen kleben, so wie auf der Autobahnraststätte. Bei Siemens, wo die Zugtoiletten gebaut werden, laufen Tests, um die Spülkraft der Toiletten weiter zu verbessern. Man testet dort mit einem Gemisch aus Hundefutter und Senf.

Es wird wahrscheinlich alles nicht viel bringen. Es sind Besserungsversprechen, die das gereizte Bahngefühl entspannen sollen. So wie auch das Rührei, die neuen Superzüge, die irgendwann kommen sollen oder das Wort „Heute“ in den Anzeigenkästen.

Der Zug hält in Berlin-Spandau. Rüdiger Grube, der Bahn-Chef, steckt den weißen Ordner in die Aktentasche, greift nach seinem Mantel. Kurz darauf, am Hauptbahnhof, steigt Grube aus, und ein kleiner Wettlauf beginnt. Mit Riesenschritten nimmt Grube die Treppenstufen, immer zwei auf einmal. Er hetzt durch den gläsernen Bahnhof vom Untergeschoss bis ins Obergeschoss, wo die S-Bahn fährt. Der Bodyguard und der Pressesprecher sind abgehängt. Rüdiger Grube ist für einen Moment ganz allein, der König durchschreitet sein Reich.

Als er in seinem Büro im Bahntower am Potsdamer Platz ankommt, lässt sich Grube in seinen knallroten Ledersessel fallen, schaut auf einen Stapel mit Beschwerdebriefen und E-Mails und sagt: „So, wen rufe ich an?“

Die Bahn hat natürlich Leute, die den millionenfachen Bahnärger dämpfen sollen. Ein Wutzentrum. Es heißt „DB Dialog“ und beschäftigt 1400 Mitarbeiter, die auch auf Facebook und Twitter aktiv sind. Zwölf Millionen „Kundenkontakte“ kommen im Jahr zustande. Allein 1,2 Millionen Mal geht es dabei um „Fahrgastrechte“ – Entschädigungen für stark verspätete Züge.

Am besten ist es aber immer noch, wenn der Chef anruft. Glaubt Onkel Grube.

„Nicht durchstellen lassen, sondern gleich selbst am Apparat sein. Das ist ganz wichtig“, sagt Grube.

Er wählt eine Nummer. Ein Hotelbesitzer hat sich beschwert. „Hallo, hier ist Rüdiger Grube von der Deutschen Bahn.“

„Ja?“, sagt eine Frauenstimme.

„Ist denn der Chef zu sprechen?“, fragt Bahn-Chef Grube. „Nee, der hat Urlaub. Rufen Sie am besten in zwei Wochen wieder an. Wie war noch mal Ihr Name?“

Grube versucht die Nummer eines anderen Bahnkunden. Ein Mann hebt ab. Nach ein paar Minuten sagt Grube: „Ich entschuldige mich bei Ihnen, dass Sie nicht zufrieden sind. Ich kümmere mich persönlich um Ihre BahnCard. Ich habe nur eine Bitte: Bleiben Sie ein Freund der Deutschen Bahn, okay?“

Hinter Grubes Kopf hängt das gerahmte Leitbild der Deutschen Bahn an der Wand. Wer sind wir? „Wir überzeugen Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer.“

Rüdiger Grube nimmt die Briefe und legt sie auf einen kleinen Haufen. Wie jemand, der tatsächlich ein Problem gelöst hat.

Sven Böll, Hauke Goos, Jochen-Martin Gutsch, Wiebke Hollersen