

Der Spätzügler

Verkehr Die Bahn steht schlecht da. Lange hat Konzernchef Rüdiger Grube einen radikalen Umbau des trägen Staatsbetriebs verschleppt, nun wagt er ihn – auch um seinen Job zu retten.

Rüdiger Grube hat Glück, dass man bei der Bahn zu spät und trotzdem noch pünktlich sein kann. Laut Plan soll die Oberweißbacher Bergbahn um 17.30 Uhr abfahren. Als der Kleinbus mit dem Konzernchef eintrifft, ist es bereits kurz nach halb sechs. Und bevor die Fahrt beginnen kann, muss Grube natürlich noch all den Mitarbeitern vor Ort die Hand geben, die schöne Landschaft und das herrliche Wetter loben und sagen, wie sehr er sich freue, hier am Rande des Thüringer Waldes zu sein.

Ein paar Sekunden bevor die Uhr auf 17.36 springt, geht es schließlich los. Züge, die weniger als sechs Minuten verspätet sind, gelten bei der Bahn als pünktlich. Egal ob der Vorstandschef an Bord ist oder nicht.

Es ist typisch für Grube. Der Bahn-Chef war in den vergangenen Jahren häufiger spät dran. Aber irgendwie dann doch noch rechtzeitig. Zumindest für Bahnverhältnisse.

Er kassierte seine Umsatzziele für 2020 erst, als selbst die größten Optimisten sie als illusorisch belächelten. Er begann erst mit der Arbeit an einem Konzept für den Fernverkehr, als die Aufsichtsräte partout nicht aufhörten, die Probleme zu thematisieren. Und erst als der 63-Jährige ernsthaft fürchten musste, angesichts der schlechten Zahlen seinen Traum einer Vertragsverlängerung nicht erfüllt zu bekommen, kündigte er einen umfassenden Konzernumbau an.

Diesmal, so der Eindruck, will Grube wirklich aufräumen – und weder auf Strukturen noch auf Personen Rücksicht nehmen. Sein Programm sieht massive Einsparungen in der Zentrale vor. Mehrere Topmanager sollen gehen, außerdem viele Führungskräfte dem Plan zum Opfer fallen, unnötige Doppelstrukturen zu beseitigen.

Dass die Bahn schlanker, schneller und effizienter werden soll, ist eine gute Nachricht. Die Frage ist nur, ob Grube tatsächlich hält, was er verspricht. Denn einen Wandel kündigt er seit sechs Jahren an, ist ihm bislang aber weitgehend schuldig geblieben.

Das liegt auch daran, dass die Bahn wie ein riesiger, unbeweglicher Tanker wirkt. Wer heute am Steuerrad dreht, erkennt eine leichte Kursänderung mit viel Glück in einem Jahr. Und bis Grubes Vorgaben aus der 25. Etage des Berliner Bahn-Towers auch beim letzten Mitarbeiter im Regionalzug angekommen sind, amtiert wahrscheinlich längst sein Nachfolger.

Aber noch etwas erschwert den geplanten Umbau: Wenn es nicht unbedingt sein muss, scheut Grube Konflikte. Die sind bei einem Wandel allerdings unvermeidbar. „Ihm ist jetzt schon ganz unwohl bei dem Gedanken“, sagt einer, der ihn gut kennt. „Er steht vor der schwierigsten Aufgabe seiner Karriere.“

Grube ist es am liebsten, wenn alle sich freuen – wie an einem Junitag in Thüringen. Hier, in der heilen Welt der Bahner, ist der Chef mal wieder in Höchstform.

Morgens versichert ihm der Ministerpräsident, was für ein tolles Verkehrsmittel Züge seien. Mittags, als Grube den regionalen Lobbyisten verabschiedet, schmeichelt er den Gästen: „Ich bereue es jeden Tag, nicht schon früher zur Bahn gekommen zu sein.“ Und nachmittags, bei der Mitarbeiterversammlung, schüttelt er schüchternen Azubis genauso die Hand wie bulligen Türstehern. Bei Fragen, die er nicht beantworten kann, verteilt er sei-

Grube ist pragmatisch genug für die 180-Grad-Wende – das hat er in seiner Karriere schon bewiesen.

ne Visitenkarte mit der Aufforderung: „Schreiben Sie mir bitte!“

Grube ist ein Konzernchef zum Anfassen; Arroganz und Wichtigtuerei sind ihm eher fremd. Der einstige Hauptschüler, der es zum Boss eines 40-Milliarden-Unternehmens schaffte, scheint nie vergessen zu haben, wo er herkommt. Das ist ein seltener und sympathischer Charakterzug. Aber er bringt für die Beurteilung eines Managers bestenfalls Punkte in der B-Note. Für die wichtigere A-Note zählen harte Zahlen und eine überzeugende Strategie. Und da ist Grubes Bilanz durchwachsen. Wohin man auch guckt, gibt es Probleme und ungelöste Versprechen.

Den Personenverkehr hat Grube kurz nach seinem Amtsantritt 2009 zum Brot-und-Butter-Geschäft erklärt, das die Bahn schnell in Ordnung bringen müsse. Doch auch Jahre später machen die ICE, IC und Regionalzüge noch immer vor allem eins: Ärger. Ständig fallen Verbindungen aus, bekommen Reisende falsche Informationen, streiken die Klimaanlage.

Als Grube vor einigen Monaten ein Sonderprogramm ankündigte, um die Probleme

in den Bordrestaurants zu lösen, lästerte ein ehemaliger Kontrolleur des Unternehmens nur: „Wie muss es eigentlich um die Bahn bestellt sein, wenn sie es 20 Jahre nach der Bahnreform noch immer nicht schafft, verlässlich heißen Kaffee und kaltes Bier zu servieren?“

Auch früher spotteten die Kunden über die Bahn, doch sie hatten kaum Alternativen. Heute aber wechseln sie einfach das Verkehrsmittel. Im vergangenen Jahr reisten fast 20 Millionen Menschen mit Fernbussen, selbst die Mitfahrzentralen erleben eine Renaissance. Und ab Herbst will der irische Billigflieger Ryanair massiv in das innerdeutsche Geschäft einsteigen und allein zwischen Köln und Berlin bis zu fünf Verbindungen pro Tag anbieten. Viele Tickets werden günstiger sein als der Normalpreis der Bahn, der für die einfache Strecke bei 117 Euro liegt.

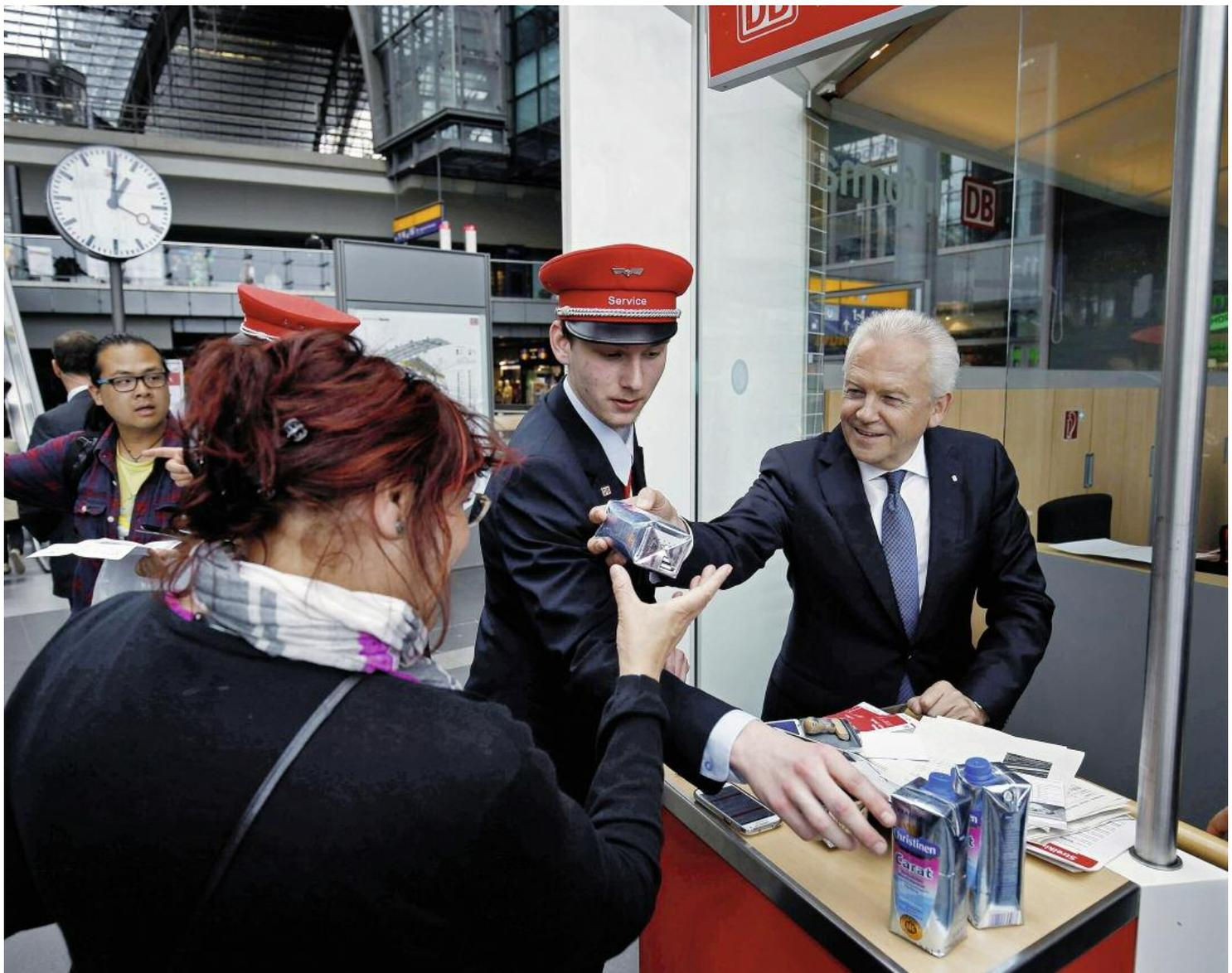
Verheerend ist auch die Lage im Regionalverkehr, der angesichts lange laufender Verträge mit garantierten Einnahmen jede noch so trübe Bilanz aufhübscht. Seit Jahren aber verliert der frühere Monopolist hier eine Ausschreibung nach der anderen.

Wie zuletzt in Nordrhein-Westfalen, wo es um den prestigeträchtigen Auftrag für den Rhein-Ruhr-Express ging, der von 2018 an zwischen Köln und Dortmund starten soll. Der ging an zwei private Anbieter. Im bevölkerungsreichsten Bundesland wird der Marktanteil des Staatskonzerns damit wohl auf weniger als 50 Prozent schrumpfen.

Konsequenzen für Grube hat das bislang nicht – weil er noch die Politiker hinter sich weiß, die im Fall der Fälle über sein Schicksal entscheiden können: die Kanzlerin, der Verkehrsminister und ein paar andere Einflussreiche aus der ersten Reihe.

Deshalb pflegt Grube seine Beziehungen in Berlin, etwa mit Frank-Walter Steinmeier. Der Außenminister wird bei Grubes Hochzeit mit der 20 Jahre jüngeren Promi-Köchin Cornelia Poletto im August Trauzeuge des Bahn-Chefs sein. Und ihm wohl auch im Berufsleben die Treue halten, indem er den notwendigen Rückhalt in der SPD organisiert. In der Union sorgt der frühere Kanzleramtschef Ronald Pofalla dafür, der seit Jahresbeginn Cheflobbyist der Bahn ist.

Was das angeht, hat Grube aus den Fehlern seines Vorgängers gelernt: Bei Hartmut Mehdorn hätte die bescheidene Bilanz der vergangenen Jahre schon für mehrere Rücktritte gereicht.



Bahn-Chef Grube, Mitarbeiter, Kunden: Wer hyperaktiv ist, verliert schon mal den Blick fürs Wesentliche

Allerdings machte Mehdorn nicht nur den Fehler, es sich in der Politik mit fast jedem zu verderben. Der Rabauken-Manager sorgte auch ständig für Unruhe im Konzern. Die Politik aber schätzt bei dem Unternehmen, das wie kein zweites in der Öffentlichkeit steht, das Gegenteil: Ruhe. Es ist Grubes großes Talent, sich vom Schaffner bis zur Kanzlerin mit jedem zu verstehen – und den Konzern und sein Umfeld so beruhigt zu haben.

Was lange eine Stärke war, hat sich zuletzt jedoch zunehmend als Schwäche erwiesen. Denn die Freundschaft mit fast allen hat ihren Preis: Die Gewerkschaften haben viel zu üppige Lohnsteigerungen durchgesetzt. Langfristig schwächt das die Wettbewerbsfähigkeit weiter.

Auch vor dem längst überfälligen Schritt, sich von erfolglosen Topmanagern zu trennen, hat sich Grube angesichts der Verbundenheit zu seinen Duzfreunden lange gescheut.

Davon profitierte vor allem Ulrich Homburg, als Vorstand Personenverkehr für einen Großteil der Misere verantwortlich. Homburg habe „alle wichtigen Entwick-

lungen der vergangenen Jahre verpennt“, heißt es im Aufsichtsrat. Dass die Fernbusse keine ernsthafte Gefahr darstellten, glaubte er noch, als auf der Autobahn zumindest gefühlt bereits mehr Busse als Lkw unterwegs waren. Dass die Fahrgäste zusehends mehr Komfort schätzen, also etwa WLAN an Bord wollen, ignorierte er noch, als Bundesverkehrsminister Alexander Dobrindt (CSU) das Thema bereits zur Chefsache gemacht hatte.

Genauso überfordert mit seinem Job ist seit Jahren Alexander Hedderich. Offiziell Chef des Schienengüterverkehrs, gilt der Manager inoffiziell als einer der besten Illusionskünstler der deutschen Wirtschaft. Schenker Rail verdient seit Jahren kaum Geld. Bei der Suche nach Gründen, warum es weder in Krisen- noch in Boomzeiten in seiner Sparte rundläuft, sei Hedderichs Kreativität unübertroffen, ätzen Kritiker. „Dass Grube ihn immer verteidigt hat, ist nicht nachvollziehbar“, sagt ein Aufsichtsrat.

Auch die vor zwei Jahren von Grube als Technikvorstand zur Bahn gelockte BMW-Managerin Heike Hanagarth erwies

sich rasch als Fehlgriff. „Sie war von Anfang an ein absoluter Fremdkörper im Konzern“, heißt es selbst im Management.

Wer ein so kompliziertes Unternehmen wie die Bahn leitet, muss aber regelmäßig durchgreifen – und dafür Konflikte und Verletzungen in Kauf nehmen.

Grube hat inzwischen selbst verstanden, dass er nicht einfach so weitermachen kann wie bislang. Er ist erneut spät dran – aber, wie es aussieht, mal wieder gerade noch rechtzeitig. Wie so oft, wenn Grube stark unter Druck ist, handelt er nach dem Motto: „Wirst du angegriffen, setze dich an die Spitze der Veränderung.“

Um die Kritiker zu besänftigen, soll der Konzerumbau nun radikal ausfallen. Sowohl der eitle Homburg und der überforderte Hedderich als auch die fremdelnde Hanagarth müssen gehen. Dafür rückt der bisherige Cheflobbyist Pofalla bereits im August in den Vorstand nach. Für die Post-Grube-Ära ist er damit der Favorit auf den Vorstandsvorsitz (SPIEGEL 29/2015).

Außerdem will Grube die Bahn schneller und effizienter machen, indem er das unübersichtliche Organigramm lichtet. Ein

paar Gesellschaften werden zusammengelegt, das Rechnungswesen und der IT-Bereich gestrafft.

Den größten Effekt erhofft sich Grube von der geplanten Verschmelzung der DB Mobility Logistics mit der Bahn-Holding. In der Gesellschaft ist ein Großteil des Geschäfts gebündelt, sie wurde 2008 extra für die geplante Teilprivatisierung gegründet. Wird sie nun aufgelöst, ist ein Börsengang wohl dauerhaft vom Tisch. Und der Konzern, der sich so gern als privatwirtschaftliches Unternehmen geriert, bleibt auf immer und ewig das, was er eigentlich nicht sein will: ein Staatsbetrieb.

Mit der Ankündigung eines Konzernumbaus will Grube auch seinen Traum verwirklichen, seinen Vertrag bis 2019 verlängert zu bekommen – um dann der am längsten amtierende Konzernchef seit der Bahnreform im Jahr 1994 zu sein. Bei den im nächsten Jahr anstehenden Gesprächen kann er argumentieren, den angestoßenen Konzernumbau auch vollenden zu müssen.

Dass Grube pragmatisch genug für die angekündigte 180-Grad-Wende ist, hat er in seiner Karriere schon unter Beweis gestellt. Beim Autokonzern Daimler trieb er unter Vorstandschef Jürgen Schrempp zunächst den Plan einer Welt AG voran. Als diese kläglich gescheitert war, übernahm er unter dem neuen Konzernchef Dieter Zetsche die Rückabwicklung.

An mangelndem Engagement ist Grube noch nie gescheitert. Ruhige Minuten sind von ihm nicht überliefert. Ist er nicht in der Zentrale, tourt er durchs Land. Zwischen zwei Meetings ruft er noch schnell einen enttäuschten Bahnkunden an. Und wenn er freitags von Berlin gen Hamburg aufbricht, hat er meistens zwei Pilotenkoffer mit den Unterlagen für die Termine der Folgewoche dabei.

Wer hyperaktiv ist, dem kommt allerdings auch schon mal der Blick fürs Wesentliche abhanden. Bei Grube lässt sich das immer wieder beobachten, zuletzt bei einem Termin in Berlin.

Das Unternehmen hatte in den Hamburger Bahnhof geladen, gemeinsam mit dem Bundesverkehrsminister stellte Grube die Digitalisierungsoffensive der Bahn vor. Er erzählte von den „Bedürfnismustern der Kunden“, von „sprechenden Aufzügen“ und „Soschel Medija“. Als er stolz verkünden wollte, dass es die Bahn-App auch auf der Apple Watch gebe, verhaspelte er sich: „App nimmt nicht alles auf seine Watch.“

Am Ende, so der Eindruck, blickte Grube selbst nicht mehr durch, was wirklich wichtig ist. Das allerdings hätte man ahnen können: Auf der Wand hinter seinem Rednerpult stand das Thema des Vortrags: „150 Ideen zum Wohle des Kunden“.

Sven Böll

Mail: sven_boell@spiegel.de, Twitter: @SvenBoell