



HARRY WEBER / DER SPIEGEL

Ein Zug nach nirgendwo

Verkehr Die Deutsche Bahn steht so schlecht da wie lange nicht. Selbst ein Wechsel an der Konzernspitze würde an der desolaten Lage kaum etwas ändern. Dafür reichen die Probleme zu tief. Die Politik müsste dem Unternehmen endlich klare Ziele setzen.

Rüdiger Grube kann das Jahr 2016 abhaken. Er hat das Wettrennen gegen die Zeit verloren – so wie im vergangenen Jahr, im vorvergangenen und eigentlich in allen Jahren seit 2009, als er Chef der Deutschen Bahn wurde.

Damals war fast jeder fünfte Fernzug verspätet – exakt waren es 17,6 Prozent. Und weil Unpünktlichkeit seit je das größte Ärgernis der Kunden ist, erklärte er den Sieg über die Uhr zu einer seiner wichtigsten Aufgaben. Heute liegt die Quote bei 21,5 Prozent.

Noch eklatanter ist das Plus bei der Verspätungszeit aller Züge. In Grubes erstem Jahr waren es 121 Millionen Minuten, im vergangenen Jahr 174 Millionen. Fast 8000 Stunden pro Tag, ein Desaster. Zumal die Bahn diesen Rückstand in den nächsten Monaten nicht aufholen kann. Im Sommer gibt es so viele Baustellen wie noch nie.

Und wie reagiert Grube? Er erklärt die Pünktlichkeit zu einer seiner wichtigsten Aufgaben und kündigt Besserung an.

Die Deutsche Bahn ist im achten Jahr von Grubes Amtszeit nicht weiter als zu

deren Beginn. Viele glauben, ihr Zustand sei heute nicht einmal besser als zu Zeiten der Bahnreform Mitte der Neunzigerjahre. „Das Unternehmen ist ein Sanierungsfall“, heißt es auf den Fluren der Bundesministerien. Weil Grube und seinem Vorstandsteam die Ausreden ausgingen, könnten sie ausnahmsweise einfach mal die Probleme anpacken, lästert ein Aufsichtsrat.

Es geht nicht nur um mangelnde Pünktlichkeit, es geht auch um einen siechenden Gütertransport, einen kaputtgesparten Personenverkehr, ein marodes Schienennetz – und um einen Konzern, der sich international verzettelt hat.

Die einstige Beamtenbahn ist heute ein global agierender Konzern, der Fahrräder in Bamberg verleiht, Busse in Serbien betreibt, Container von Los Angeles nach Shanghai schickt, eine Eisenbahnlinie in Katar baut, eine Tram im australischen Canberra plant – es aber nicht schafft, halbwegs verlässlich einen Zug zwischen zwei deutschen Städten fahren zu lassen.

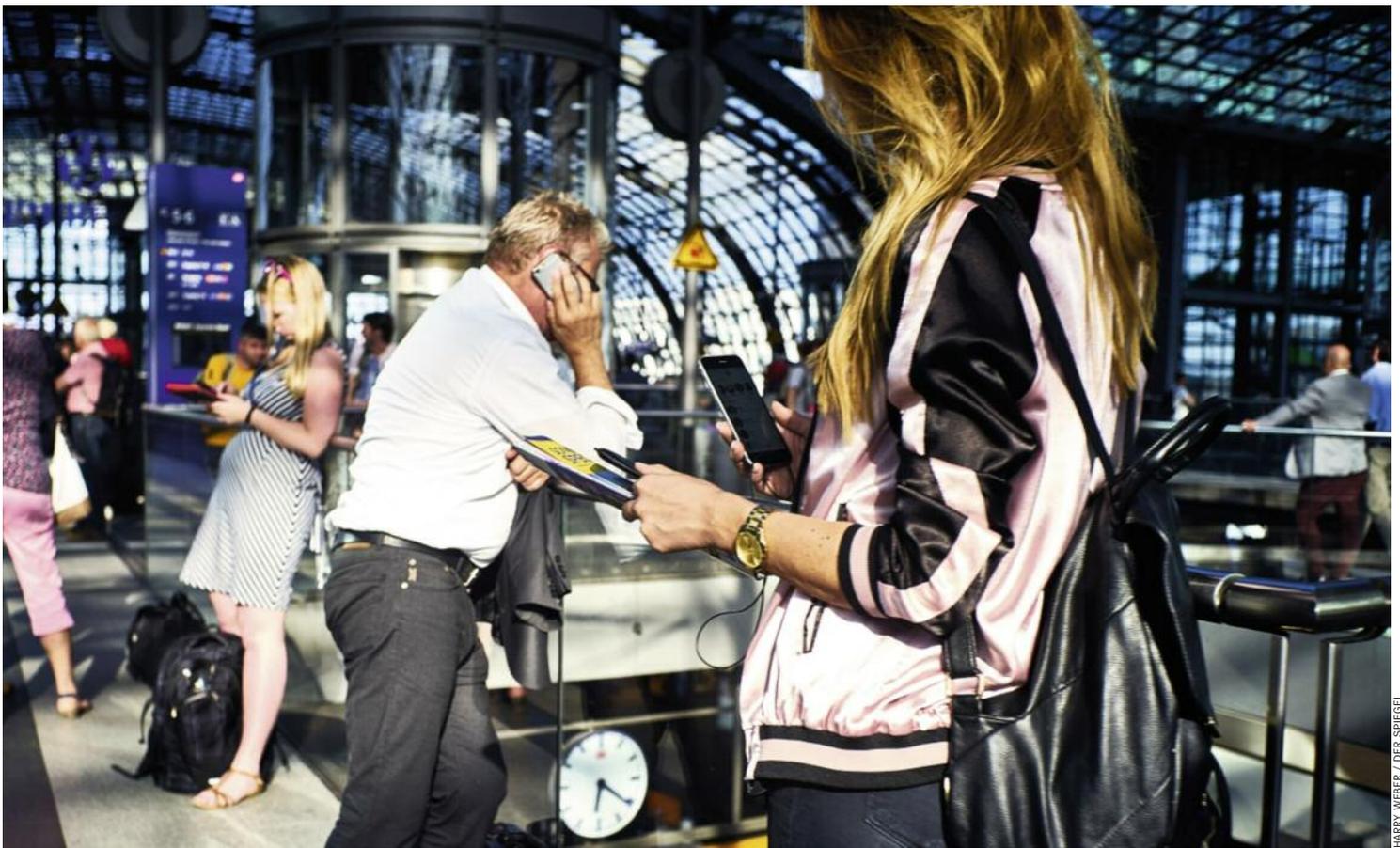
Das Chaos verdankt sich nicht purem Managerunvermögen. Es ist auch die Folge

politischen Versagens. Seit der Absage des Börsengangs im Jahr 2008 weiß niemand in Berlin mehr, was er mit der Bahn anfangen soll. Das fängt im Grundsätzlichen an: Soll sie Geld verdienen? Oder darf sie etwas kosten – und wenn ja, worin besteht ihre einzigartige Dienstleistung?

Es fehlen auch strategische Entscheidungen: In welchen Bereichen kann die Bahn ihre Vorteile in Zukunft noch ausspielen? Welchen Marktanteil im Personen- und Güterverkehr soll die Schiene haben? Und wie kann dieses Ziel erreicht werden?

Aber es gibt keine Antworten auf diese Fragen. Stattdessen wurde die Bahn tot-optimiert. Kurzfristig sparte das Ausgaben, was schön für das Zahlenwerk war. Langfristig ist es fatal.

Früher gab es ausreichend Waggons, sodass kein Zug, der nicht sauber und intakt war, morgens das Depot verließ. Herumstehende Züge kosten allerdings Geld. Deshalb fährt heute fast alles durch die Gegend, was in der Bilanz steht – unabhängig davon, ob die Putztrupps nachts fertig geworden sind.



Wartende am Berliner Hauptbahnhof: Ausfallende Züge, spontane Gleiswechsel, umgekehrte Wagenreihung

Früher gab es auf wichtigen Strecken Techniker in den Zügen. Trat ein Problem auf, wurde es sofort behoben. Aber es gab natürlich nicht ständig etwas zu tun. Deshalb haben die Techniker nun feste Standorte. Und es dauert oft eine ganze Weile, bis sie an einem defekten Zug eintreffen.

Früher fuhr ein Team im Speisewagen oft von Anfang bis Ende mit. Die Mitarbeiter hielten alles in Schuss. Aber die Dienstpläne waren kompliziert. Deshalb steigen die Teams heute irgendwo ein und irgendwo aus. Verantwortlich fühlen sie sich vielfach nicht mehr, wenn das Bier warm und die Kaffeemaschine kaputt ist.

Es wäre zu einfach, nur Grube für die Misere verantwortlich zu machen. Wer nach den Ursachen sucht, muss bei der Politik beginnen. Es ist Mitte April, die Sonne scheint, wenn man aus dem 21. Stockwerk des Bahntowers blickt, reicht Berlin bis zum Horizont. Die Hauptversammlung der Deutschen Bahn ist gerade zu Ende gegangen, und Bundesverkehrsminister Alexander Dobrindt (CSU) ist übellaunig. Der Bund ist der alleinige Eigentümer des Konzerns. Angesichts eines Milliardenverlustes und des schlechtesten Ergebnisses seit 2003 versucht Dobrindt nun, sich als Aufräumer zu inszenieren.

„Es hat ein Jahresergebnis gegeben, das einen nicht zufriedenstellen kann“, sagt er. Das Ausmaß des Verlustes dürfe keine Fortsetzung finden. „Es wurden Planzahlen verfehlt, wichtige Marktentwicklungen nicht rechtzeitig erkannt und auch nicht

bearbeitet.“ Das entspreche „eindeutig nicht den Erwartungen“.

Grube, der neben Dobrindt steht und eigentlich immer, wirklich immer gut gelaunt ist, sieht für einen Moment aus wie ein Schüler, dem der Lehrer mit Sitzbleiben droht. Der logische nächste Satz wäre: „Und deshalb entbinden wir den Bahn-Chef von seinen Aufgaben.“ Doch Dobrindt sagt: „Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses hat Herr Dr. Grube reagiert.“ Er habe den Vorstand umgebaut und allerlei Projekte ins Leben gerufen. Der Minister sagt: „Wir wünschen ausdrücklich Erfolg.“

Dobrindts konsequenzlose Kritik folgt jenem inoffiziellen Pakt, den Politik und Konzern einst geschlossen haben. Die Politik lässt den Bahn-Chef machen. Der sorgt im Gegenzug dafür, dass sie von all dem Ärger, den die Bahn verursacht, möglichst wenig abbekommen. Diese Abmachung, die Weiterwurschteln zum wichtigsten Managementprinzip erhebt, könnte nur die Kanzlerin aufkündigen. Doch Angela Merkel hat genug andere Probleme – und interessiert sich nicht besonders für die Bahn.

Ein Staatskonzern, dessen Chef im Kanzleramt unter Artenschutz steht, kann allerdings nicht wirksam kontrolliert werden. „Wenn wir frei über Grube abstimmen dürften, wäre er seinen Job wohl los“, sagt ein Mitglied des Aufsichtsrats. „Doch die Personalie wird eben im Kanzleramt entschieden.“ Falls mal Druck abgelassen werden muss, wird jemand geopfert. Als Nächstes könnte Vizevorstandschef Volker

Kefer dran sein, der für das immer teurer werdende Milliardenprojekt Stuttgart 21 verantwortlich gemacht wird. Der Aufsichtsrat steht noch hinter ihm, doch im Unternehmen heißt es, er könnte binnen Wochen rausfliegen.

In der Regel aber führt die Bahn-Omerität, jene selbst auferlegte Schweigepflicht aller Beteiligten, dazu, dass niemand wirklich leiden muss, selbst dann nicht, wenn die Zahlen schlecht sind. Sie sorgt auch dafür, dass die sechs Vorstände trotz aller Probleme und eines miserablen Jahresergebnisses zuletzt rund sechs Millionen Euro kassierten. Und dass sie bei keinem Thema so hart verhandeln können wie bei ihren eigenen Bezügen – ohne einen allgemeinen Aufschrei fürchten zu müssen.

Im Aufsichtsrat herrscht heute noch die Überzeugung vor, der damalige Personenverkehrsvorstand Ulrich Homburg habe einst die Probe-Bahncard nur erfunden, weil seine variable Vergütung auch an der Zahl der verkauften Plastikkarten hing. Homburg kann das egal sein, er wurde im vergangenen Jahr mit fast 3,4 Millionen Euro abgefunden. Ein langjähriger Beobachter urteilt: „Die Bahn ist eigentlich nur ein riesiger Subventionsempfänger, aber alle machen sich die Taschen voll, als wären sie internationale Topmanager.“

Dass die Politik kein Interesse hat, an diesem Zustand etwas zu ändern, zeigt sich vor allem im Verkehrsministerium. Dort gab es früher eine Abteilung „Eisenbahnen“, in der versierte Beamte saßen. Heute geht die Bahn im Organigramm in der Ab-

teilung „Landverkehr“ unter. Selbst Ministeriale gestehen, sie würden das Unternehmen bestenfalls als Fahrgäste kennen.

Wer wissen will, wie eine Trendwende gelingen kann, muss bis nach Bern reisen. Peter Füglistaler ist im komplizierten Schweizer System so etwas wie der Verkehrsminister. Er hat ein Büro in einem Gebäude, das wie ein moderner Uni-Campus wirkt – viel Holz, viel Glas, viel Grün.

Zwanglos referiert Füglistaler über die Renaissance der Eisenbahn in seiner Heimat. Es ist noch keine Ewigkeit her, da war die Lage der staatlichen SBB genauso trostlos wie jene der damaligen Bundesbahn. Heute ist das Verkehrsmittel in kaum einem Land so beliebt. Füglistaler sagt, es sei ganz einfach: „Bei uns hatte die Politik ein schlüssiges Konzept für die Bahn, und die Bevölkerung war bereit, genügend Geld dafür lockerzumachen.“ Seit Ende der Achtzigerjahre wurde das Schweizer Schienennetz für rund 25 Milliarden Euro ausgebaut – auf Deutschland übertragen entspräche dies über 150 Milliarden Euro. Tatsächlich ist nur ein Bruchteil in den Aus- und Neubau von Strecken geflossen.

Die Schweiz hat nicht nur deutlich mehr Geld ausgegeben, sondern die Mittel auch gezielter investiert. Am Anfang stand die Frage: Welches Angebot soll es bei der Bahn geben? So entstand der Taktfahrplan, nach dem die Züge in wichtigen Knoten wie Zürich und Bern jede Stunde zur gleichen Minute ankommen oder losfahren.

Im Umkehrschluss bedeutete dies, dass ein Zug zwischen Zürich und Bern auch knapp 60 Minuten brauchen durfte. Deshalb wurde eine ursprünglich geplante, sehr teure Hochgeschwindigkeitsstrecke, mit der die Fahrtzeit auf etwa 40 Minuten geschrumpft wäre, zusammengestutzt. Es reichte, dass der Zug die Strecke in knapp unter einer Stunde schafft. „Das Geld, das wir dort gespart haben, konnten wir sinnvoller ausgeben“, sagt Füglistaler.

Inzwischen baut die Schweiz das Netz aus, um 2030 einen Viertelstundentakt zwischen den größten Städten zu ermöglichen. Und die Politik legt regelmäßig mit der SBB konkrete Ziele fest. Pünktlich, sauber, sicher soll die Schweizer Bahn sein. Und wenn das Geld kostet, kostet es eben Geld.

Der Bundesverkehrswegeplan 2030 wäre eine Chance gewesen, einen Hauch von Schweiz nach Deutschland zu holen. Rund alle 15 Jahre legt der Bund darin fest, welche Verkehrsprojekte realisiert werden. Was in diesem Masterplan nicht ganz oben steht, wird nicht umgesetzt. Ursprünglich sollte der Verkehrswegeplan ein Schritt zum Deutschland-Takt 2030 sein. Doch von gezielten Investitionen für ein möglichst attraktives Angebot ist kaum etwas übrig. Vielmehr ist der Plan eine uninspirierte Fortschreibung der Flickschusterei. An der Überlastung des Netzes wird er wenig ändern.

Noch immer dominieren in Deutschland Prestigeprojekte wie Stuttgart 21, die bestenfalls eine regionale Bedeutung haben. Für die in Stuttgart verbuddelten Milliarden ließen sich uralte Stellwerke erneuern und wichtige Bahnknoten wie Hamburg, München und Köln ausbauen – also jene Stellen, in denen viele Verspätungen entstehen. Seit rund 20 Jahren wird in München über eine sogenannte zweite Stammstrecke diskutiert – ohne konkretes Ergebnis. Seit Langem ist bekannt, dass am Kölner Hauptbahnhof viele Züge verspätet abfahren, weil Gleise fehlen – ohne Folgen.

Nicht nur der Ausbau der Engstellen scheitert am vermeintlich fehlenden Geld. Das gilt auch für jene minimalinvasiven Eingriffe, mit denen die Bahn wettbewerbsfähiger werden könnte. Viele Zugverbindungen sind vor allem deshalb unattraktiv, weil kaum ein Land der Welt so viel Mischverkehr hat: Fern-, Regional- und Güterverkehr nutzen dieselben Gleise – und manchmal kreuzt sogar noch die S-Bahn.

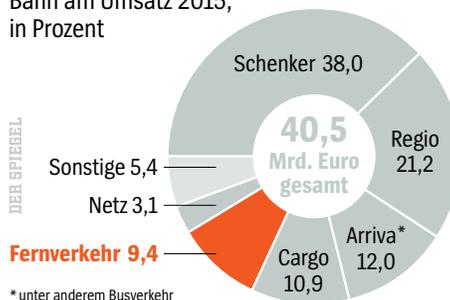
ICEs sind auf vielen Strecken mit angezogener Bremse unterwegs, um nicht ständig auf den langsameren Regionalverkehr aufzufahren. Gäbe es ausreichend Überholmöglichkeiten, könnte ein ICE zwischen Berlin und Köln locker eine halbe Stunde schneller sein. Mit gut dreieinhalb Stunden wäre er eine attraktivere Alternative zu Flugzeug und Fernbus. Heute ist er weder das eine noch das andere: Er ist deutlich langsamer als der oft sogar billigere Flieger, aber nur unwesentlich schneller als der fast immer günstigere Bus.

Diesen Mangel versucht die Bahn mit Aktionismus zu beheben. Um den Rückgang bei den Fahrgästen zu stoppen, wirft sie mehr Billigtickets auf den Markt denn je. In den ersten Monaten des Jahres stieg die Zahl der Passagiere in den ICEs und ICs dadurch um fast zehn Prozent. Es ist absehbar, dass es 2016 einen Passagierrekord im Fernverkehr geben wird.

Der Superlativ ist teuer erkaufte. Die Erfahrung lehrt, dass sich hohe Preise nicht mehr durchsetzen lassen, wenn die Kunden erst einmal an niedrige gewöhnt sind. So kehrt sich der Boom von heute in den Fluch von morgen um.

Das bisschen Fernverkehr

Anteil der Geschäftsfelder der Deutschen Bahn am Umsatz 2015, in Prozent



Selbst das, was die Bahn als zukunftsweisenden Plan verkauft, offenbart Hilflosigkeit. Glaubt man der offiziellen Darstellung, soll das Fernverkehrskonzept 2030 für die langfristige Wiederaufrechterhaltung von ICEs und ICs sorgen. Von der „größten Kundenoffensive“ in der Geschichte des Konzerns spricht Grube.

Künftig soll wieder an jeder zweiten Milchkanne ein ICE oder IC halten – eine Wende um 180 Grad. Seit der Bahnreform hatte sich das Unternehmen aus kleinen Städten zurückgezogen oder Verbindungen gekappt. Weniger, um die Menschen dort zu peinigen, sondern weil die schlecht ausgelasteten Strecken Geld kosteten. Der Konzern muss den Fernverkehr in der Regel so betreiben, dass er sich selbst trägt. Das bedeutet, er kann nur in begrenztem Umfang defizitäre Strecken bedienen.

Allerdings lässt sich das Problem, dass Verbindungen unwirtschaftlich sind, nicht wegzaubern. „Eine Strecke, die wir dichtgemacht haben, weil sie uns Geld gekostet hat, wird auch künftig keine schwarzen Zahlen schreiben“, sagt ein Bahner.

Ein ehrliches Konzept hätte offengelegt, dass im Zweifel der Steuerzahler die Ausweitung des Angebots bezahlen soll. Allerdings hätte sich Grube dafür von seinem Wunsch lossagen müssen, es immer allen recht zu machen und keinen Ärger zu riskieren. Und Konzern und Politik hätten sich vom größten Mythos der Privatisierung verabschieden müssen: dass sich Schienenverkehr so profitabel betreiben lässt wie das Abfüllen von Coladosen.

In Wahrheit ist die Branche von jeher einer der größten Subventionsempfänger des Landes. Weit über drei Milliarden Euro pro Jahr kostet allein der Unterhalt des Schienennetzes. Und mit weiteren acht Milliarden Euro jährlich wird der Regionalverkehr gepöppelt. Diese Summen sind an sich kein Problem, schließlich ist der Schienenverkehr in fast allen Staaten defizitär. Problematisch ist vielmehr, dass die Geldströme stets verschleiert werden.

Ein bisschen das Geld hin und her schieben, wird schon niemand merken – so hatte sich die Bahn ursprünglich wohl auch die Zukunft des Fernverkehrs vorgestellt. Weil es den Controllern des Konzerns für viele neue Strecken nicht gelang, ein tragfähiges Geschäftsmodell zu berechnen, hätte die Deutsche Bahn gern Mittel für den Fernverkehr abgeknipst, die eigentlich für den Regionalverkehr vorgesehen sind. Dass der Konzern davon erst einmal Abstand genommen hat, liegt auch daran, dass subventionierte Strecken wohl ausgeschrieben werden müssten. Dann könnten sich auch andere Anbieter bewerben.

Trotzdem ist bislang völlig unklar, wie die Bahn die Ausweitung des Fernverkehrs finanzieren will. Angesichts der zahlreichen Unwägbarkeiten gleicht Grubes Kon-



zept einem Wolkenkuckucksheim. Ein Beteiligter sagt: „Jeder, der sich ein bisschen auskennt, weiß, dass der Plan so nie Realität wird.“ Doch niemand spricht das laut aus. Weil niemand etwas davon hätte.

Es gibt Probleme, die Bahnkunden kennen: ausfallende Züge, spontane Gleiswechsel, umgekehrte Wagenreihung. Es gibt aber auch unzählige Probleme, die nicht im Licht der Öffentlichkeit stehen, die aber genauso bedeutend sind. Etwa der Güterverkehr auf der Schiene.

Dass bald Lkw-Kolonnen über Autobahnen fahren, die weitgehend autonom gesteuert sind, ist längst keine Utopie mehr. Es gäbe dann noch Güterzüge, sie würden aber auf der Straße fahren. Auch ohne diese Bedrohung kämpft die Branche schon jetzt um ihre Existenz.

Ein Besuch bei Christian Kuhn wirkt zunächst wie eine Reise in die alte Bundesrepublik. Der Chef der Neusser Rheincargo serviert Filterkaffee, auf der Toilettentür klebt ein Warnhinweis „Maximale Aufenthaltsdauer: eine Tageszeitung“, und wenn draußen ein Güterzug vorfährt, zittert das ganze Gebäude. „In einer normalen Branche kann man seinen Job gut oder schlecht machen“, sagt Kuhn. „Wer ihn schlecht macht, verschwindet vom Markt.“ Im Schienengüterverkehr hänge der Erfolg nicht nur von der eigenen Leistung ab. „Die meisten Anbieter kämpfen mit Problemen, weil sich die Rahmenbedingungen in den vergangenen fünf Jahren deutlich verschlechtert haben.“

Der größte Konkurrent der Bahn, der Lkw, ist wettbewerbsfähig wie lange nicht. Das liegt vor allem am niedrigen Dieselpreis und einer Maut, die zuletzt sogar gesunken ist. Zudem nutzt die Deutsche Bahn gnadenlos aus, dass ihr die Infrastruktur gehört: Jahr für Jahr erhöht sie die Gebühren für die Benutzung des gut 33 000 Kilometer langen Netzes um zwei bis drei Prozent – ohne dass es leistungsfähiger würde. Für den Staatskonzern und seine Güterverkehrstochter DB Cargo ist das ein „Linke Tasche, rechte Tasche“-Geschäft. Für andere Anbieter wie Rheincargo sind es zusätzliche Kosten, die sie meist nicht weitergeben können. „99,8 Prozent des Schienengüterverkehrs machen im Moment Verlust“, schätzt ein Insider.

Seit Jahren geht die Menge der auf der Schiene bewegten Güter zurück. 2015 waren es so wenige wie Ende der Sechzigerjahre. Im gleichen Zeitraum hat sich das Volumen der auf der Straße transportierten Güter vervielfacht. Angesichts der trüben Rahmenbedingungen ist von der einst gepriesenen Privatisierung des Güterverkehrs auf der Schiene nicht viel übrig geblieben. Zwar haben die sogenannten privaten Anbieter einen Marktanteil von rund einem Drittel – die meisten sind aber inzwischen in der Hand ausländischer Staatsbahnen. Zumal der Platzhirsch DB



Fahrgast in Berlin, ICE-Speisewagen: Warmes Bier und kaputte Kaffeemaschinen

Cargo laut Konkurrenten den Markt mit Dumpingpreisen kaputtmacht. Als Bahntochter kann das Unternehmen nicht pleitegehen, die Verluste werden vom Steuerzahler getragen. DB Cargo selbst leidet darunter, dass unklar ist, welchen Auftrag die Firma eigentlich hat. Sie ist zwischen zwei Polen hin- und hergerissen. Mal soll sie privatwirtschaftlich operieren und möglichst hohe Gewinne machen, mal als Staatsbetrieb alle Unternehmen der Republik beglücken. Beides zu erreichen ist genauso unmöglich, wie ein teures Smartphone zu produzieren, das sich jeder leisten kann.

„Wer bin ich? Und wenn ja, wie viele?“ – diese Identitätskrise durchzieht den gesamten Konzern. Ob der Fernverkehr möglichst profitabel sein soll oder als öffentliche Daseinsvorsorge gilt, ist genauso unklar wie die Antwort auf die Frage, ob das Schienennetz dazu da ist, den Gewinn zu maximieren oder durch niedrigere Trassenpreise für viel Wettbewerb zu sorgen.

Deshalb gehen Sanierungsgeschichten bei der Bahn meistens so aus wie bei DB Cargo: Als das vorige Geschäftsjahr mal wieder im Desaster endete, sollte ursprünglich ein Drittel der 1500 Güterverkehrsstellen auf den Prüfstand gestellt werden. Das klang nach harter Sanierung. Doch die Arbeitnehmervertreter jaulten, und viele Politiker krakeelten. Nun sollen nur rund 200 Stationen schließen. Zu wenige, da sind sich intern die meisten einig, um langfristig schwarze Zahlen zu schreiben.

So werden Probleme nicht gelöst, sondern verschleppt. Diese Managementmethode hat beim Traditionsunternehmen Deutsche Bahn eine lange Tradition. Kein Wunder, dass die Fortschritte zumeist mickrig sind – und oft nicht einmal erkennbar. So wie beim Thema Pünktlichkeit.

Es war ein gewisser Heinz Dürr, erster Chef der Deutschen Bahn AG, der vor genau 20 Jahren einen „Generalvollmächtigten für Qualität und Fahrbetrieb“ installierte. Seine wichtigste Aufgabe: Verspätungen reduzieren. Dürrs Nachfolger, der Beamte Johannes Ludewig, wollte sich ebenfalls als kundenfreundlicher Manager profilieren. Ende der Neunzigerjahre ließ er Pünktlichkeitsanzeiger an den Bahnhöfen installieren – verbunden mit dem Hinweis, der Konzern meine es „sehr ernst mit dem Thema“. Die Pünktlichkeitsanzeiger verschwanden genauso wie der brave Ludewig. Auf ihn folgte Hartmut Mehdorn, dessen Berufsleben ein ewiger Kampf war. Also ließ er die Öffentlichkeit wissen: „Wir kämpfen gegen jede Verspätung.“

Diesen Kampf hat Mehdorn klar verloren. Dafür schuf er ein Bahnreich von Santiago de Chile bis Shanghai, in dem die Sonne niemals untergeht – und damit das Problem, unter dem die Deutsche Bahn noch heute leidet: ihrem globalen Größenwahn. Im Konzern erzählt man sich gern

die Anekdote, wie Mehdorn einst an der Skyline von Hongkong entlangschipperte, die Logos diverser Weltkonzerne bestaunte und voller Neid sagte: „Das Einzige, was hier noch fehlt, ist das DB-Logo.“

Heute erzielt die Bahn fast die Hälfte ihrer rund 40 Milliarden Euro Umsatz im Ausland. Gerade einmal jeder zweite der über 300 000 Mitarbeiter hat noch etwas mit dem eigentlichen Kerngeschäft, der Eisenbahn in Deutschland, zu tun. Wenn ein Unternehmen in einem zukunftsreichen Markt agiert und sein Kerngeschäft beherrscht, kann es auch in andere Bereiche expandieren. Schwierig wird es, wenn die Erweiterung des Portfolios erfolgt, obwohl es im Kerngeschäft nicht rundläuft. Dann ist das Neue eine Flucht vor dem Alten – mit verheerenden Folgen. „Wenn man als Bahnchef mental in der Weltliga spielt, ist man weit weg von all den kleinen Problemen des Alltags“, sagt der frühere Chef der Schweizerischen Bundesbahn, Benedikt Weibel.

Deshalb ist die Geschichte von den Problemen der Deutschen Bahn auch eine Geschichte von Hybris. Altgediente Bahner haben all die Oberchefs und anderen Vorstände, die kamen, stets gewarnt, die Komplexität der Aufgabe nicht zu unterschätzen.

Schließlich wissen sie aus Erfahrung, dass die Bahn operativ wahrscheinlich das anspruchsvollste Verkehrsmittel ist. Jeden Tag gibt es unzählige Störungen. Bleibt irgendwo ein Zug liegen, sind die Auswir-

kungen oft noch Hunderte Kilometer entfernt zu spüren. Außerdem wird die Infrastruktur rund um die Uhr genutzt, was das System noch anfälliger macht.

Die Komplexität der Bahn hat auch Grube lange nicht wahrhaben wollen. Da war es nur folgerichtig, dass er zunächst versprach, das Unternehmen werde den „besten Service der Welt“ erbringen, und ihm später eine Strategie verordnete, die so allgemein war, dass sie auch für die Deutsche Bank oder das Maggi Kochstudio gepasst hätte: Bis 2020 soll die Bahn profitabler Marktführer werden, zu den zehn besten Arbeitgebern gehören und sich zum Umweltvorreiter mausern. Von spezifischen Anforderungen war nirgends die Rede.

All die Fehler der Vergangenheit, ob von Grube oder seinen Vorgängern, sollen nun durch zwei Projekte behoben werden: einen langfristigen Konzernumbau und die kurzfristige Teilprivatisierung der beiden Töchter DB Arriva und DB Schenker.

Bis zu 45 Prozent des Busbetreibers und des Logistikers will der Konzern an die Börse bringen. Grube hofft auf 4,5 Milliarden Euro, um die dramatisch steigende Verschuldung begrenzen zu können. Eine Strategie steckt nicht dahinter, vielmehr ist es eine Notoperation. Ursprünglich, so ist in Finanzkreisen zu hören, suchte die Bahn Großinvestoren für Arriva und Schenker. Doch die Begeisterung der potenziellen Käufer hielt sich in Grenzen.

Möglichst schnell Geld zu besorgen ist das eine. Grubes anderes Projekt heißt „Zukunft Bahn“. Der Chef feiert es bereits als „den größten Konzernumbau in der Geschichte der Deutschen Bahn“. Dabei ist der Gedanke hinter „Zukunft Bahn“ so simpel, dass sich vor allem die Frage stellt, warum erst jetzt jemand darauf gekommen ist. Bislang getrennte und oftmals konkurrierende Bereiche wie der Personenverkehr und das Schienennetz sollen im Interesse der Kunden zusammenarbeiten. Auch das ist bislang nur ein Versprechen.

Ende März machte die Nachricht die Runde, die Bahn wolle die Strecke zwischen Hannover und Kassel für zwei Wochen sperren. Der Aufschrei war groß. Die ICE-Trasse ist eine der wichtigsten im Land. Doch der Konzern reagierte auf die öffentliche Unruhe mit innerer Gelassenheit: Es gab weder eine Bestätigung noch ein Dementi. Nicht eine, nicht zwei, nicht drei, sondern über 24 Stunden lang passierte nichts. Dann hieß es lapidar: Ja, stimmt.

Das war selbst für Bahnverhältnisse eine außerordentliche Verspätung. Sven Böll

Mail: sven.boell@spiegel.de, Twitter: @SvenBoell



Video-Analyse:
Das größte Problem der Bahn

spiegel.de/sp242016bahn
oder in der App DER SPIEGEL

Please go



GETTY IMAGES

... weil Rosamunde Pilcher den ganzen Landstrich Cornwall ohnehin unbesuchbar gemacht hat.

... because Rosamunde Pilcher has made entire swaths of the Cornish countryside unvisitable anyway.

