

Pofallas Problem

Analyse Ronald Pofalla könnte neuer Bahn-Chef werden. Der Exkanzleramtsminister hat Qualitäten – aber nicht unbedingt jene, die der Konzern dringend braucht. *Von Sven Böll*

Missgunst ist eine unsympathische, aber verbreitete Charaktereigenschaft. Deshalb freuten sich viele Politiker und Bahner insgeheim über den plötzlichen Rücktritt von Rüdiger Grube. Sie verfolgen ein Ziel, das man „Projekt Nofalla“ nennen könnte: Egal, wer neuer Bahn-Chef wird, der frühere Kanzleramtschef Ronald Pofalla darf es auf keinen Fall sein.

Vordergründig haben die Pofalla-Gegner gute Karten. Grubes Schritt kommt für den CDU-Politiker sehr früh. Er ist erst seit zwei Jahren bei der Deutschen Bahn (DB) und erst seit Januar Infrastruktur-Vorstand. Eigentlich war geplant, dass Grube seinen Vertrag um drei Jahre bis Ende 2020 verlängere, Mitte 2019 frühzeitig zurücktrete und Pofalla dann übernehme.

Hinzu kommt, dass Pofallas Führungsstil oft ruppig ist. Im vergangenen Jahr eskalierte eine Vorstandssitzung, die Kritiker sahen sich einmal mehr bestätigt. Zumal Pofalla auch nach außen polarisiert. Es brächte die PR-Strategen an ihre Grenzen, ihn als netten Rüdiger Grube II. zu inszenieren. Auch der Aufsichtsrat, für den der Eklat am Montag zwar peinlich, aber auch ein Akt der Emanzipation vom übermächtigen politischen Einfluss war, ist kein Durchwink-Gremium. Insider schätzen, dass nur 3 der 20 Kontrolleure in einer freien Abstimmung für Pofalla votieren würden.

Dennoch sind Pofallas Chancen nicht schlecht. Die Wahrscheinlichkeit, dass er DB-Chef wird, liegt wohl bei immerhin 50 Prozent. Bislang kritisierten nur Oppositionspolitiker die mögliche Personalie. Dass die Begeisterung bei Union und SPD überschaubar und selbst Verkehrsminister Alexander Dobrindt (CSU) ihm nicht besonders zugeneigt ist, stellt kein unüberwindbares Hindernis dar. Am Ende entscheidet die Kanzlerin, die ihren einst treu ergebenen Mitarbeiter noch immer schätzt. Ein Veto der SPD gegen Pofalla könnte sie umgehen, indem sie der Partei den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden zuschanzt.

Es wäre ein politischer Deal, der gut zur Personalentscheidung passen würde. Schließlich wäre Pofalla wohl der bislang politischste Bahn-Chef. Hartmut Mehdorn ließ Abgeordnete und auch Minister seine Verachtung spüren. Am Ende war keiner mehr da, der ihn stützte. Sein Nachfolger Grube traf sich zwar regelmäßig mit den wichtigsten Berliner Akteuren. Allerdings eher, weil es in seiner Zielvereinbarung stand, und weniger aus Überzeugung.

Pofalla dagegen liebt es, die politische Landschaft zu pflegen. Er ist sich für kein Gespräch zu schade und weiß um die Wirkung in der Provinz, wenn hoher Besuch aus der Zentrale kommt. Deshalb reist er bis in die letzten Winkel des Bahnreichs. Kaum eine Betriebsgruppe ist ihm zu links, kaum ein Neujahrsempfang zu klein, kaum ein

Verband zu unbedeutend. Pofalla weiß auch, wann ein Gespräch mit dem Staatssekretär reicht, wann er besser den Minister kontaktiert und wann es Zeit ist, die Kanzlerin anzurufen. Etwa, wenn die Bahn mal wieder finanzielle Probleme hat.

Als der Konzern im vergangenen Jahr dringend Geld brauchte, hätte ein Konzernchef Pofalla sich wahrscheinlich zuerst an den Eigentümer gewandt, ein paar Gespräche geführt und den Deal perfekt gemacht. Grube war es dagegen peinlich, als Manager eines selbst ernannten Weltkonzerns um Steuermittel zu betteln. Er wollte das Problem selbst lösen – und verrannte sich in Plänen für eine Teilprivatisierung. Am Ende sprang doch der Bund ein.

Wahrscheinlich liegt der zentrale Unterschied zwischen einem Politiker und einem Manager darin, dass der Wirtschaftslenker sich vor allem an Zahlen orientiert. Er weiß,

dass ein Unternehmen langfristig nur erfolgreich sein kann, wenn das Produkt gut ist. Ein Politiker dagegen orientiert sich an jenen Menschen, die ihn stützen, seien es Wähler oder Kollegen. Er will vor allem, dass sich alle wohlfühlen. Wie teuer diese Wellness ist und welche Folgen sie für das Produkt hat, ist zweitrangig.

Pofalla verspreche allen alles, heißt es im Unternehmen. Er Sorge dafür, dass sich von der Politik bis zu den Gewerkschaften alle berücksichtigt fühlen. Und im Zweifel organisieren er politische Hilfe. Diese Eigenschaften klingen zunächst einmal gut.

Der Haken ist allerdings, dass die DB sie nicht wirklich braucht. Das

Problem des Konzerns sind nicht schlechte Beziehungen in die Politik und auch nicht fehlende Harmonie im Unternehmen. Das größte Problem besteht darin, dass in fast keinem Bereich die Qualität der Produkte auf der Höhe der Zeit ist. Der Ruf ist nicht deshalb bescheiden, weil mal ein Zug verspätet abfährt, mal ein Klo verstopft ist, mal eine Kaffeemaschine ausfällt. Nein, es gibt zu selten eine Bahnfahrt, bei der wirklich alles klappt.

Um den Turnaround zu schaffen, brauchte es operative Exzellenz und nicht politische Klängelei. Damit der Konzern mit seinen gut 300 000 Mitarbeitern und rund 40 Milliarden Euro Umsatz beim Wandel der Mobilität nicht unter die Räder kommt, muss der neue Chef dafür sorgen, dass er besser, wendiger und digitaler wird. Wer diese Veränderungen durchsetzen will, muss hohe Ansprüche formulieren, nerven, sich auch Feinde machen – und nicht Probleme durch Gesprächskreise und Geld übertünchen.

Auch wäre es hilfreich, wenn der neue Vorstandsvorsitzende das System Bahn technisch voll durchdrungen hätte. Kaum ein Verkehrsträger ist so komplex. Im DB-Vorstand sitzen zwei Juristen, ein Politologe und ein Betriebswirt. Da könnte ein Ingenieur an der Spitze nicht schaden. ■

