

ICE in Hannover:
Fast kompletter
Stillstand der Bahn
beim Warnstreik der
Eisenbahngewerk-
schaft EVG vor
wenigen Wochen.



Staatskonzern auf Abwegen

Verspätete Züge, empörte Passagiere, über drei Milliarden Euro weniger Gewinn als erwartet – die Deutsche Bahn steht unter gewaltigem Druck. Die Politik verlangt einen Radikalumbau, doch der Aufsichtsrat warnt vor übereilten Aktionen.



Dieter Fockenbrock Berlin

Fr Frankfurt Gallusviertel. Das Herz der Deutschen Bahn pocht in einem unauffälligen Bürohochhaus. Frauen und Männer sitzen in einem abgedunkelten Raum, jeder vor mindestens acht Bildschirmen voller bunter Linien. Jede von ihnen zeigt einen Zug. So dicht getaktet ist der Fernverkehr in Deutschland. In der Frankfurter Netzleitzentrale bringen die Mitarbeiter Ordnung in die tägliche Raserei. Die Fahrdienstleiter entscheiden nicht nur darüber, welcher ICE Vorrang hat und welcher warten muss. Sie entscheiden, ob wir zu spät zum Termin kommen, die Kinder ins Bett bringen oder die Geschenke noch rechtzeitig unter dem Tannenbaum legen können.

Seit geraumer Zeit leidet das Herz der Bahn an schweren Rhythmusstörungen. Die Bildschirme der Leitstellen zeigen die Probleme, der Fahrplan gilt längst nur noch als Richtgröße. Unpünktlichkeit ist zum ständigen Begleiter geworden. „Noch mal kuscheln, statt am Bahnsteig warten“, heißt es auf einem Werbeplakat der Bahn. Die Unpünktlichkeit soll vom Passagier per App und Smartphone gemeldet werden – und nicht etwa von der Bahn abgeschafft werden.

Wie soll es auch gehen? Die Fahrzeugflotte ist teilweise in desolatem Zustand, der Service auf Bahnhöfen wie im Zug klappt nicht. Graffiti-beschmierte Waggons zeugen vom Notstand in den Betriebswerken. Ausbaden müssen es die Passagiere, die sich schon gar nicht mehr aufregen – der Ausnahmezustand wird zum Normalfall. „Wir merken bei den Fahrgästen ein Stück weit Resignation“, sagt Karl-Peter Naumann, Ehrenvorsitzender des Fahrgastverbands Pro Bahn (siehe Interview auf S. 47).

Das Desaster findet nicht nur auf dem Bahnsteig statt. Auch in der Bilanz der Bahn zeigt sich eine

massive „Verzögerung im Betriebsablauf“, wie es so schön im Beamtendeutsch in den Lautsprecherdurchsagen heißt. Erst vor wenigen Tagen flatterte die jährliche „Mittelfristplanung“ auf die Schreibtische der Aufsichtsräte und verhagelte ihnen die Feiertagslaune. Es ist eine Hiobsbotschaft: Nach Handelsblatt-Informationen muss die Bahn ihre Gewinnprognose um 3,1 Milliarden Euro in den nächsten vier Jahren nach unten korrigieren.

Es ist schwere Kost. Auf ganzen 1200 Seiten ist akribisch festgehalten, was bei dem größten Eisenbahnkonzern Europas zu erwarten ist. Der Verfasser des Monumentalwerks: Richard Lutz. Der muss eingestehen, das in seiner Amtszeit von knapp zwei Jahren als Vorsitzender insgesamt vier Milliarden Euro an erwarteten Gewinnen abhandengekommen sind. Ein herber Schlag. Angesichts der maroden Flotte und des Ansturms von Passagieren soll jetzt eigentlich so viel investiert werden wie noch nie.

Die Lage ist mittlerweile so kritisch, dass die Politik eine Radikalreform fordert. Verkehrsminister Andreas Scheuer (CSU) hat seinen parlamentarischen Staatssekretär Enak Ferlemann (CDU) vorgeschickt. Der ist zugleich Bahnkoordinator im Auftrag der Regierung und „besorgt, wie der Vorstand das System Bahn fährt“. Ferlemann fordert: Verbesserungen müssten schneller kommen, viel schneller als der Bahnvorstand sich das vorstellt.

Die FDP-Opposition interpretiert das schon als eine „Kriegserklärung“ der Regierung an den Bahnvorstand. Grünen-Fraktionschef Anton Hofreiter spricht von Chaos und Missständen und fordert einen „Neustart“ der Bahn. Obendrein moniert der Bundesrechnungshof gerade die mangelhafte Kontrolle über die Steuermilliarden für die Instandsetzung des Bahnnetzes. Grüne wie FDP meinen, jetzt

sei der richtige Zeitpunkt für eine alte Forderung gekommen, die Zerschlagung der Bahn. Das Netz soll in eine bundeseigene Gesellschaft überführt und vom Eisenbahnbetrieb abgetrennt werden.

Und es gehen Spekulationen um, Vorstände stünden vor der Ablösung. Oliver Wittke (CDU), Aufsichtsrat der Bahn und parlamentarischer Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium, dementiert die Gerüchte: „Eine Personaldiskussion steht überhaupt nicht zur Debatte“, versichert er dem Handelsblatt.

Die Aufregung ist groß, wohl auch deshalb, weil jeder irgendwann und irgendwo seine eigenen Bahnerfahrungen gemacht hat, aus überfüllten Zügen von der Bundespolizei herauskomplimentiert wurde oder vor dem verschlossenen Bord-Bistro stand, weil das Personal schon Feierabend hatte. Verkehrsminister Scheuer ist weit von seinem „Wow-Effekt“ entfernt, den er gern heraufbeschwört. Bahnfahren ist eher ein Abenteuer.

In dieser kritischen Situation schaltet sich der Aufsichtsratsvorsitzende der Bahn ein. Michael Odenwald, vor einem Jahr selbst noch Staatssekretär im Bundesverkehrsministerium, weiß, wie politische Debatten eskalieren können. Wohl auch deshalb mahnt der Chefkontrolleur Ruhe an. „Wir müssen die Bahn erst einmal wieder auf Kurs bringen“, sagte Odenwald dem Handelsblatt, „das heißt, vor einer Strukturdebatte sollte die Analyse der Probleme stehen. Die hat der Bahn-Vorstand ausführlich in der Klausursitzung des Aufsichtsrats dargelegt. Jetzt geht es darum, die Finanzierung der notwendigen Maßnahmen zu sichern.“

Doch die Zeit eilt. Zuverlässigkeit des Bahnverkehrs, Finanzierung und Organisation des Bahnkonzerns stehen in einem engen Zusammenhang. Nicht ohne Grund beklagt Lutz, dass oftmals ge-

„
Es gibt durchaus Reformbedarf in der Konzernorganisation.“



Michael Odenwald
Aufsichtsratschef
Deutsche Bahn



Gedänge am Hauptbahnhof Hamburg: Trotz immenser Verspätungen, falscher Wagenreihung oder defekter Toiletten steigen die Kundenzahlen stark, Deutschland liebt es zu reisen.

geneinander statt miteinander gearbeitet werde. Entscheidungen des Vorstands werden einfach nicht ausgeführt, bestätigt ein leitender Angestellter: „Die Aufträge werden zwar weitergegeben, aber es passiert nichts.“ Viel zu lange habe Lutz gezögert, auch die Organisation des Konzerns umzubauen, kritisiert ein Aufsichtsrat.

Ein Labyrinth von Gesellschaften

Einen Einblick in sein Seelenleben gab Lutz im vergangenen September. Mit einem Brandbrief wollte der Bahn-Chef seine Führungskräfte aufrütteln, die Situation habe „sich nicht verbessert, sondern verschlechtert“. Dazu komme: „Auch bei unserer wirtschaftlichen Performance sieht es nicht besser aus.“ Was Lutz als Weckruf verstanden haben wollte, interpretieren andere als Bankrotterklärung.

Wer die Verzweiflung von Lutz verstehen will, muss seine Biografie kennen. Er ist einer, der die Eisenbahn im Blut hat. Dessen Vater in einem Aus-

besserungswerk und dessen Mutter als Sekretärin für die Bahn arbeiteten. Mit seinem BWL-Diplom ging er schnurstracks zur Bahn und stieg dort im Controlling auf. Lutz fing in einem wichtigen Jahr für die Bahn an, als sie in eine privatrechtliche Gesellschaft gewandelt wurde, 1994. Der geplante Börsengang fand aber nie statt. Bis heute gehört die Deutschen Bahn AG zu 100 Prozent dem Bund.

Der Spagat zwischen Staatsbetrieb und Aktiengesellschaft trieb über die Jahrzehnte bunte Blüten. Die kann sich jeder im hinteren Teil des Geschäftsberichts anschauen. Dort sind sorgsam aufgelistet rund 950 Gesellschaften, an denen die Deutsche Bahn beteiligt ist. Die Palette reicht von der Bayern Express & P. Kühn GmbH über Dutzende Arriva-, Cargo- und Schenker-Niederlassungen bis zur Stines Holz GmbH in Berlin. Doch selbst wenn man Minifirmen oder Auslandsvertretungen streichen würde, es bliebe noch ein sehr kompliziertes Geflecht an Untergesellschaften übrig. Ein Grund da-

„
Eine Personal-
diskussion
steht über-
haupt nicht
zur Debatte.“

Oliver Wittke
Aufsichtsrat Bahn
und parlamentarischer
Staatssekretär im
Bundeswirtschafts-
ministerium

für, dass die Befehlskette von oben nach unten und auch der umgekehrte Weg als Erfahrungskette von unten nach oben oft blockiert ist.

Allein unter dem Dach der Konzernholding mit ihren sechs Vorstandsmitgliedern tummeln sich zahlreiche Aktiengesellschaften. Die größten davon sind Fernverkehr, Regio und Cargo. Diese drei wickeln das Kerngeschäft Eisenbahn in Deutschland ab. Dazu kommen drei Infrastrukturtöchter Netze, Energie, Personenbahnhöfe. Die meisten davon mit Vollausrüstung aus Vorstand und mitbestimmtem Aufsichtsrat. Warum unter dem Dach des Bahn-Konzerns derartig viele Aktiengesellschaften versammelt sind, diese Frage kann niemand beantworten. Sie sind ein Relikt des abgeblasenen Börsengangs.

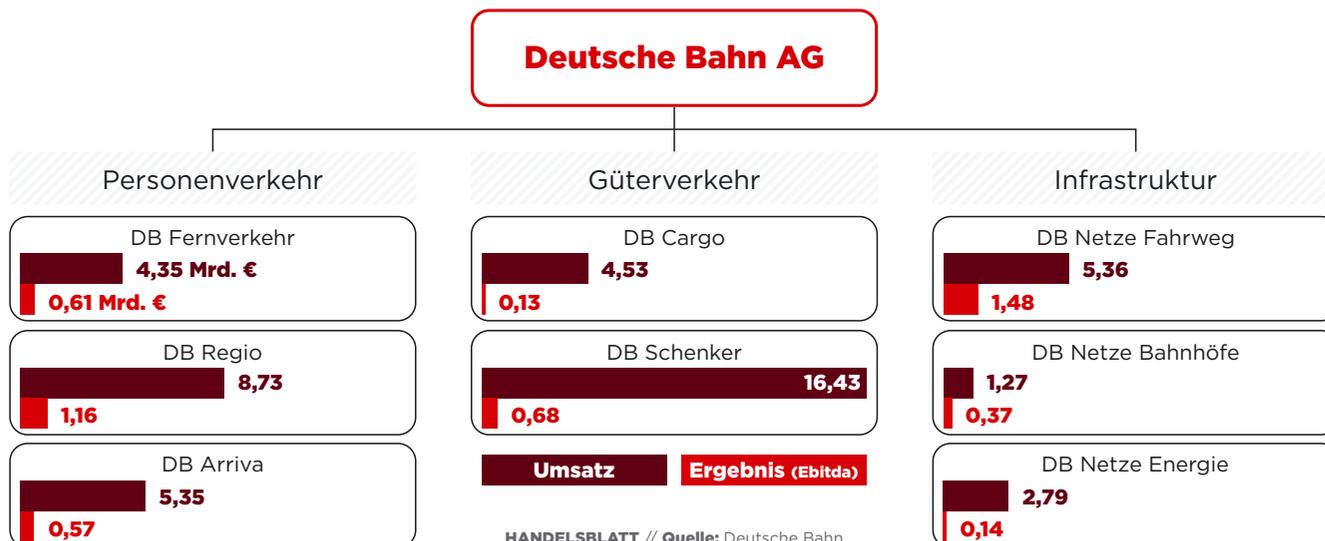
Das Problem: Alle Tochter-AGs müssen laut Gesetz eigenständig geführt werden. Was dort geschieht, wird dem Bahn-Konzernvorstand oder erst recht dem Aufsichtsrat allenfalls nachrichtlich zur Kenntnis gegeben. Es entstehen Pannen, die von der inneren Logik des Konzerns aus wenig verwundern - aber von außen betrachtet oft unglaublich sind. So strich DB Regio in Nordrhein-Westfalen das Schöner-Wochenende-Ticket. Das wurde ausgerechnet am vergangenen Mittwoch bekannt, just in dem Augenblick höchster politischer Erregung. Ein Sturm der Entrüstung war die Folge. „Bahn schafft nach 24 Jahren Wochenend-Ticket ab“, wütet die „Bild“-Zeitung. Als wenn der Staatskonzern gerade keine drängenderen Probleme hätte.

Ein anderes Beispiel: Vor zwei Jahren plante die Bahn-Tochter DB Netz ausgerechnet während der Industriemesse in Hannover, einen Teilabschnitt der Schnellstrecke aus Frankfurt Richtung Niedersächsischer Landeshauptstadt instand zu setzen und zu sperren. Tausende Messebesucher hätten aufwendige Umwege in Kauf nehmen müssen. Die Berliner Konzernzentrale erfuhr davon erst durch die Medien. Doch da war die Blamage schon perfekt - und der Plan nur noch teilweise aufzuhalten.

Kurzum, Steuerung von oben, Fehlanzeige. Konzernchef Lutz hatte es etwas freundlicher formuliert. Verantwortung werde „hin- und hergeschoben“. „Entscheidungen werden nicht getroffen oder nach oben delegiert.“ In seinem Brandbrief hat er aber keine Zweifel daran gelassen, dass „die operative Steuerung und Führung des Systemverbunds in Zukunft stärker aus dem Konzernvorstand heraus erfolgen wird“. Das Murren ist in vielen Untergesellschaften nicht zu überhören.

Viele Gesellschaften, wenig Koordination

Geschäftsfelder der Deutschen Bahn mit Umsatz und Gewinn 2017 in Mrd. Euro





Vorstandsvorsitzender Richard Lutz: Der Blick aus dem Büro geht auf das Dach des Kanzleramts und der Ministerien in Berlin, dort, wo seine Chefs sitzen – die den Druck erhöhen.

Bahn-Chef Lutz muss stärker durchregieren. Das hat er vergangenen Donnerstag noch einmal auf einem Treffen der 200 Führungskräfte in Berlin betont. Zum Termin herrschte Anwesenheitspflicht. Vor seinen Mitarbeitern sprach er von der Notwendigkeit von mehr Zentralisierung. Die Frage ist nur, was Lutz plant, und fast noch wichtiger, wie er das durchsetzen will. Für den Januar hat er Verkehrsminister Scheuer und dem Aufsichtsratsvorsitzenden Odenwald ein Konzept versprochen.

Spielball der Politik

Reisende sind jedes Mal genervt, wenn der ICE an Bahnhöfen in den kleinen Städten Montabaur oder Limburg anhält. Es geht doch um Sekunden bei der Fahrt zwischen Köln und Frankfurt. Aber die Landesregierungen von Rheinland-Pfalz und Hessen drohten in den Neunzigerjahren, den Bau der Hochgeschwindigkeitstrasse zu blockieren, daher der Kompromiss. Die Bahn findet zu ihrem Ursprung zurück: dem 19. Jahrhundert. Als die Eisenbahn erfunden wurde und die Fernstrecken gelegt wurden – da bestimmten in Europa die Monarchen über die Lage von Bahnhöfen. Alles noch aktuell im 21. Jahrhundert in Deutschland. „Strecken werden hierzulande noch immer geplant, um Ministerpräsidenten zufriedenzustellen“, sagt Naumann von der Pro-Bahn-Vereinigung.

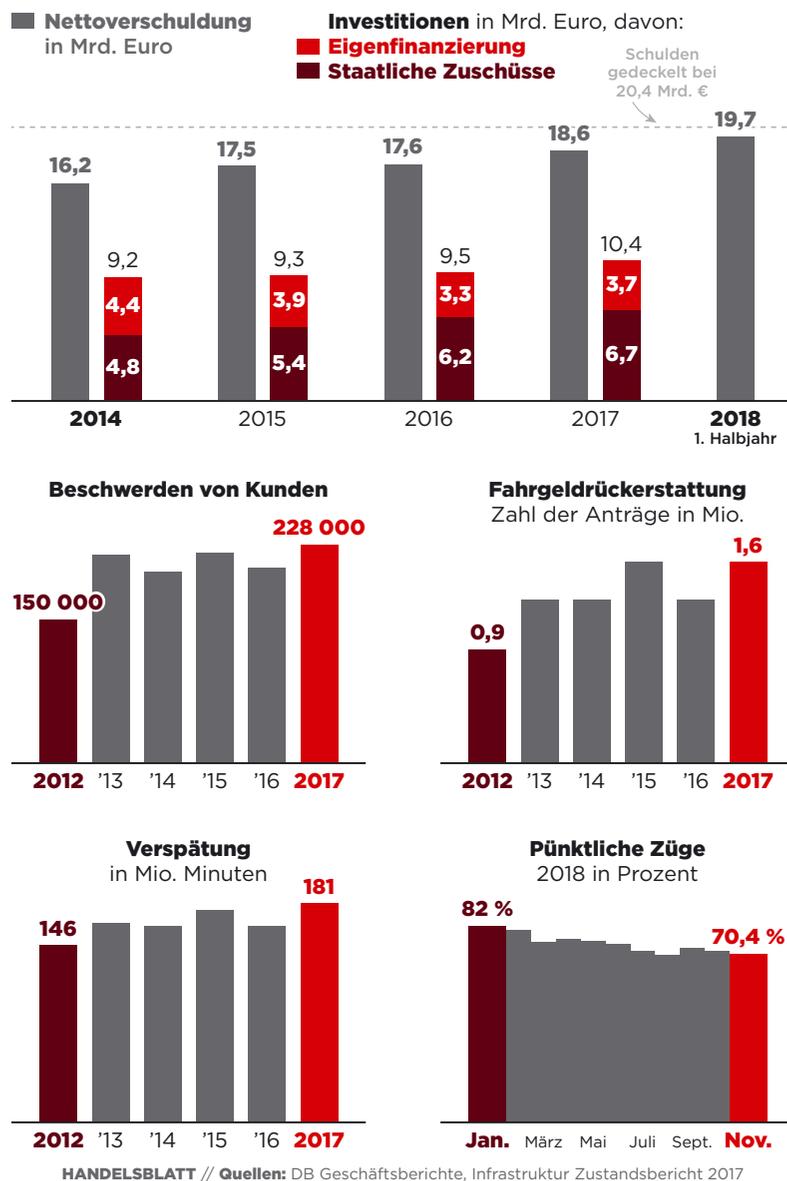
Die neue, schnelle Verbindung zwischen München und Berlin ist da ein schönes Beispiel. Keine Frage, sie ist mit einer Fahrzeit von weniger als vier Stunden eine Verbesserung. Warum aber die Strecke zwischen München und Berlin eine sehr starke Kurve nach Westen macht, das hat nichts mit Geländegang oder technischen Details zu tun. Laut Naumann mochte „man in Berlin Thüringens damaligen Regierungschef Bernhard Vogel – und Kurt Biedenkopf in Sachsen nicht“.

Nicht nur von außen mischt sich die Politik bei der Streckenführung oder Bahnhofsvergabe ein. Ihr Einfluss spiegelt sich in der Konzernstruktur wider. So nimmt zum Jahresauftakt der Finanzchef des Unternehmens, Alexander Doll, seine Arbeit auf. Neu ist er aber nicht im Unternehmen, seit dem Frühsommer ist er bereits Güterverkehrsvorstand der Bahn. Doll übernimmt das Finanzressort von Lutz – zusätzlich. Knapp zwei Jahre war Lutz jetzt CEO und Finanzchef des Konzerns in Personalunion. Aus Sicht vieler Beobachter und selbst der Bahn-Aufsichtsräte ein kompletter Irrsinn, aus-



Die Probleme der Bahn

Schulden, Beschwerden und Verspätungen



gerechnet in dieser Krisenlage einzelne Vorstände mit Doppelrollen zu belasten.

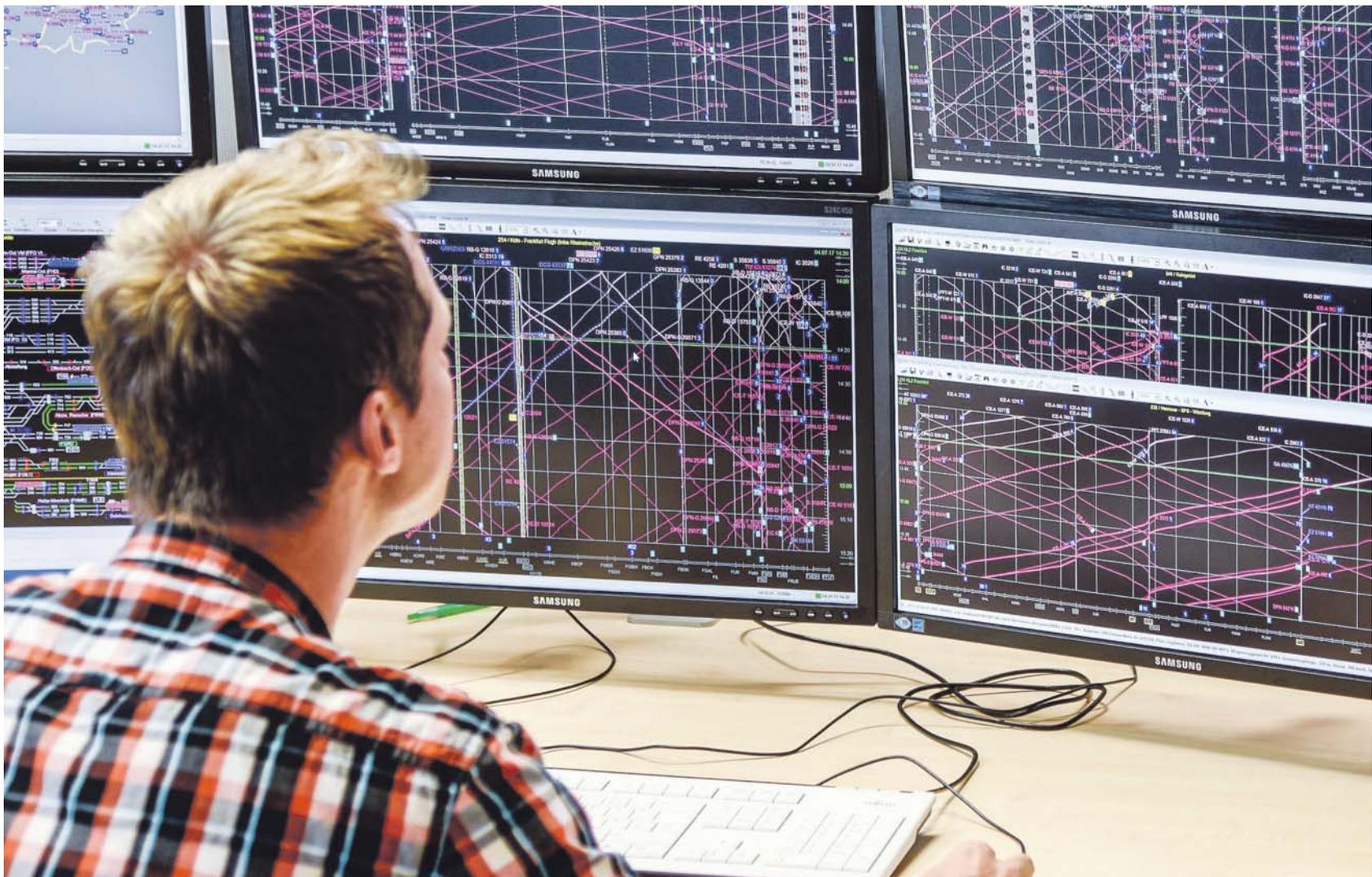
Doch mehr als sechs Vorstandsstühle sind nicht drin. „Politisch nicht durchsetzbar“, heißt es lapidar in Kreisen der Bahn. Der Staatskonzern muss sparen, da lässt sich ein größerer Vorstand nicht rechtfertigen. Die Bahn hat schlicht einen Vorstand zu wenig. Jedenfalls in der jetzigen Konstellation. Infrastruktur (Ronald Pofalla), Personenverkehr (Berthold Huber) und Güterverkehr (Alexander Doll) sollen unbedingt im Konzernvorstand vertreten sein. Dazu kommen Finanzen, Personal (Martin Seiler) und Digitalisierung (Sabina Jeschke). Und natürlich der Chefposten, auf den sich Lutz in wenigen Tagen endlich konzentrieren kann.

Diese Fehlkonstruktion ist ein Erbe des früheren Verkehrsministers Alexander Dobrindt (CSU), der unbedingt das Digitale im Vorstand präsentieren wollte. Dobrindt nutzte nach dem abrupten Abgang von Rüdiger Grube als Bahn-Chef im Januar 2017 das Führungsvakuum, um Fakten zu schaffen. Und niemand traut sich nun, den Knoten zu durchschlagen, beschwert sich ein Aufsichtsrat.

Selbst die geforderte Strukturreform der Konzern-Organisation würde daran nur dann etwas ändern, wenn sich Vorstand und Aufsichtsrat zu einer radikalen Lösung durchringen könnten. Der Vorschlag von Lutz, zur Überwindung der Kommunikationsprobleme erst einmal die Bereichsvorstände an Konzernsitzungen teilnehmen zu lassen, wird abgetan. „Das hätte schon längst passieren können“, heißt es unter den Räten.

Konsequenter wäre die Lösung, die Vorstandschefs der Konzerntöchter Cargo, Regio und Fernverkehr zugleich als Konzernvorstände zu installieren. Oder alternativ einen Produktionsvorstand zu bestellen, der dann für den gesamten Bahnverkehr in Deutschland verantwortlich zeichnet. Dazu will derzeit niemand etwas sagen. Aus gutem Grund: Es müssten Köpfe rollen, denn betroffen von diesem Umbau wären mindestens sechs Vorstände auf der ersten und der zweiten Führungsebene. Aufmerken lässt schon mal, dass der vakante Chefposten der Fernverkehrs AG nicht neu besetzt wird – obwohl es einen internen Kandidaten dafür gibt. Noch ist alles im Fluss. Chefaufseher Michael Odenwald stellt aber schon mal klar: „Es gibt durchaus Reformbedarf in der Konzernorganisation.“

Da könnte er gleich bei seinem Aufsichtsrat anfangen. Der ist ein Spiegelbild der Bahn, ein Ort



Netzleitzentrale Frankfurt: Die Fahrdienstleister entscheiden, welcher ICE Vorrang hat und damit auch: Wer kommt zu spät zum Termin, wer bringt seine Kinder nicht mehr selbst ins Bett?

Deutsche Bahn AG

hochkomplexer Entscheidungsfindung. Allerdings ist der Aufsichtsratsvorsitzende eines Staatskonzerns wie Odenwald nicht ganz frei in seinen Entscheidungen. Da ist der Verkehrsminister noch vor, wenn nicht gar die Kanzlerin. Seit Regierungsübernahme der Großen Koalition ist die Dominanz des Staates und seiner Vertreter nicht mehr zu übersehen. Mit Michael Frenzel (Ex-Tui-Chef) und Jürgen Großmann (Georgsmarienhütte, Ex-RWE-Chef) sind gerade zwei Wirtschaftsvertreter gegangen.

An ihrer Stelle kontrollieren nun der Vorsitzende des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages Eckhardt Rehberg (CDU) und Stefan Müller. Der CSU-Abgeordnete tritt in Aufsichtsratskreisen als Platzhalter für den ehemaligen Landwirtschaftsminister Christian Schmidt (CSU), der nach einer vom Parlament festgelegten Abkühlphase erst in einigen Monaten Bahn-Aufseher werden darf. Dazu kommen drei Staatssekretäre aus den Ministerien für Verkehr, Finanzen und Wirtschaft und für die SPD die Abgeordnete Kirsten Lühmann.

Ein Verschiebebahnhof der ganzen anderen Art. Damit dominieren mit ihren zehn Sitzen Politik und Regierungsapparat die Kapitaleseite des Aufsichtsrates. Frenzel hatte im Sommer bei seinem Abgang noch vor dem wachsenden Einfluss der Politik gewarnt. Der Manager sieht den Konzern „zurück auf dem Weg zur Staatsbahn“.

Dort ist die Bahn aber längst angekommen. Im Koalitionsvertrag von CDU und SPD findet sich nämlich nicht nur ein ungewöhnlich ausführliches Bekenntnis zum Schienenverkehr. Den will die Regierung nach allen Kräften stärken und fördern. Zugleich stellen die Koalitionäre aber auch das klar: „Für uns als Eigentümer der Deutschen Bahn AG steht nicht die Maximierung des Gewinns, sondern eine sinnvolle Maximierung des Verkehrs auf der Schiene im Vordergrund.“

Abenteuer Finanzierung

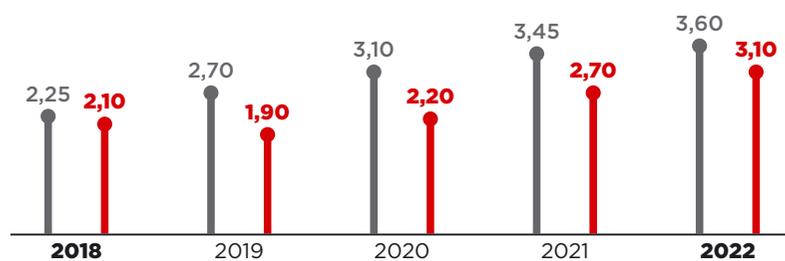
Die Einmischung der Politik bleibt nicht ohne Folgen. Die Bahn steckt fest zwischen Staatsräson und Wirtschaftlichkeit. Das Ergebnis: Auf lange Sicht wird der Konzern nicht mehr in der Lage sein, nötige Investitionen mitzufinanzieren.

Der Staat steckt zwar pro Jahr rund sechs Milliarden Euro in die Bahn, das meiste Geld als Zuschuss für Instandsetzung und Neubau von Strecken und Bahnhöfen. Doch der Bedarf wächst. Noch vor vier Jahren war der Konzern mühelos in



Bahn reduziert Gewinnerwartungen

Ergebnis-Prognose (Ebit)* in Mrd. Euro
■ Dezember 2017 ■ Dezember 2018



Wofür der Konzern zusätzliches Geld braucht

Prognose für Investitionen 2019 bis 2022 in Mrd. Euro



HANDELSBLATT // *Eigene Prognose der Deutschen Bahn

Quelle: Unternehmen



der Lage, aus seinem Cashflow von 3,9 Milliarden selbst 3,2 Milliarden Euro für die Investitionen zu stemmen. Schon 2017 kehrte sich das Verhältnis aber um. Die Bahn brauchte 3,7 Milliarden, im Topf waren aber nur 2,3 Milliarden Euro. Folge: Die Schulden steigen. 20 Milliarden sind nahezu erreicht, bei 20,4 Milliarden hat der Haushaltsausschuss des Bundestags einen Deckel gesetzt. Begründung: Noch höhere Schulden treiben die Finanzierungskosten der Bahn am Kapitalmarkt.

Ob der Deckel zu halten ist? Bei dieser Frage zucken alle mit den Schultern. Ein Dogma scheint er nicht mehr zu sein. Selbst Lutz, der neun Jahre die Bahn-Finzen verantwortete, weiß, dass dieser Deckel vor allem eine politische Begrenzung ist. Schlimm genug, dass der Staatskonzern 25 Jahren nach der Bahn-Reform und einer kompletten Entschuldung durch den Staat jetzt schon wieder auf einem solchen Schuldenberg sitzt.

Für die nächsten Jahre ist sicher: Ertragslage und Finanzbedarf driften immer weiter auseinander. Die Deutsche Bahn könnte für die längste Zeit der profitabelste Bahnkonzern Europas gewesen sein. Die meisten Bahnen fahren Verluste ein oder machen nur deshalb einen Gewinn, weil der Staat noch mehr in seine Staatsbahnen reinbuttert.

Deutschland liegt mit 69 Euro pro Bürger aus dem öffentlichen Haushalt für Investitionen in das Schienennetz weit unten. Die Niederländer leisten sich das Doppelte, die Schweizer als Vorzeige-Eisenbahnland sogar fast das Sechsfache. Nur die Franzosen und Spanier geben weniger aus. Dafür spendiert Paris der Staatsbahn SNCF allerdings auch schon mal 100 TGV aus dem Steuersäckel.

Gründe für den jetzt mächtig steigenden Finanzbedarf der Deutschen Bahn gibt es viele. Der entscheidende ist die Wachstumsoffensive des Vorstands. So sollen allein in diesem Jahr 25 000 neue Mitarbeiter rekrutiert werden, fast 10 000 mehr als im Durchschnitt früherer Jahre. 2019 noch einmal 20 000. Die Personalnot auf Lokomotiven, in Bordrestaurants und auf den Stellwerken ist so groß, dass jetzt jeder eingestellt wird, „der nicht bei drei auf den Bäumen ist“, scherzt Bahn-Chef Lutz. Dabei ist die Lage bitterernst. Sparorgien früherer Jahre haben die Personaldecke gefährlich ausgedünnt.

Die von Betriebsräten und Gewerkschaften belatschte Kehrtwende hat Folgen: 2019 werden die Personalkosten regelrecht explodieren. Denn die Bahn stellt ganz bewusst über Bedarf ein. Nicht gerade preiswert ist allerdings auch der mit der Eisenbahngewerkschaft EVG abgeschlossene Tarifvertrag. Allein dieser Abschluss dürfte in den zwei Jahren Laufzeit um die 550 Millionen Euro kosten. Und entscheidet sich wieder die Hälfte der 160 000 Eisenbahner für mehr Freizeit statt Geld, müssen die fehlenden Arbeitsstunden obendrein durch zusätzliches Personal aufgefüllt werden, macht etwa 1500 neue Kolleginnen und Kollegen.

Dazu kommen kurzfristig Investitionen in die Modernisierung alter ICES, die eigentlich ausgemustert werden sollten, der Kauf neuer Fernverkehrszüge und Güterzuglokomotiven. Kostenpunkt: mehr als eine Milliarde Euro. Das Sonderprogramm für den Fernverkehr war erst kürzlich beschlossen worden, weil die Bahn aus allen Nähten platzt. Und das, obwohl jetzt die vor Jahren bestellte neue ICE-Generation und die neuen Doppelstock-ICs anrollen. Gesamtauftragswert knapp



imago/Christian Ditsch

ICE-Werkstatt in Berlin-Rummelsburg: Die Wartung und Instandhaltung von den schnellen Zügen ist eine Herausforderung, nur jeder fünfte ICE ist voll funktionsfähig.

Karl-Peter Naumann

„Wir merken bei den Fahrgästen ein Stück weit Resignation“

Der Ehrenvorsitzende des Fahrgastverbands Pro Bahn spricht über den Frust der Kunden und die Versäumnisse von Konzern und Politik.

Karl-Peter Naumann ist viel unterwegs, fast immer mit dem Zug. Am Telefon erwischt man ihn in Bad Oeynhausen, der 68-Jährige ist gerade auf dem Weg zum Bahnhof.

Herr Naumann, die Bahn wird immer unpunktlicher, stiegen zuletzt auch die Beschwerden?

Nein, die sind 2018 nicht sonderlich angestiegen. Dafür aber der Frust, der steigt schon enorm. Es sind immer dieselben Probleme: Der Zug ist weg, der Anschluss ist weg, keine Informationen, der Fahrkartenautomat funktioniert nicht. Mittlerweile merken wir bei den Fahrgästen schon ein Stück weit Resignation.

Gilt das auch für Sie?

Ich komme auf 550 bis 600 Fahrten im Jahr. Gut die Hälfte davon läuft schon so, wie sie sollte. Die Strecke Hamburg-Berlin ist fast immer reibungslos, auch Berlin-München funktioniert wunderbar. Aber gerade NRW, zwischen Münster und Bonn, das ist oft der Horror.

Wieso gibt es so viele defekte Bahnen?

Es sind zu viele alte Züge auf der Strecke. Die meisten Intercitys sind 40 Jahre alt, da mehren sich natürlich die Störungen. Aber auch die neuen Züge sind anfällig. Je mehr Elektronik verbaut ist, desto mehr kann auch kaputtgehen.

War früher eine Tür defekt, hat jemand gegengetreten, und weiter ging's. Natürlich macht es Sinn, dass die Tür heute eine elektronische Sicherung hat und nur aufgeht, wenn der Zug im Bahnhof steht. Gleichwohl ist ein Defekt gleich viel gravierender.

Aber es kann ja nicht nur an den Türen liegen...

Nein, auch das Abfertigen dauert zu lang. Wenn beim ICE 1 der Pfiff auf dem Gleis ertönt, dauert es noch 50 Sekunden, bis der Zug losfahren kann.

Auch zu alte Technik?

Der Staat hat viele Jahre lang nicht genug in die Bahn investiert. Seit den 80ern wurde Infrastruktur sogar wieder zurückgebaut.

Worüber ärgern Sie sich noch?

Über fehlende oder falsche Informationen. Gerade ist die Bahn dabei, das System von Grund auf zu überarbeiten. Aber bis alles digitalisiert abläuft, wird es noch Jahre dauern. Ein Beispiel: Meine Bahncard 100 verlängert sich nicht automatisch. Ich muss für eine neue zum Schalter gehen. Der Mitarbeiter geht dann immer zu einem



Karl-Peter Naumann: Er ärgert sich vor allem über falsche und fehlende Informationen.

Fach, holt ein Formular heraus und schreibt die Daten vom Bildschirm ab. Das wirkt doch heutzutage einfach nur lächerlich. Das hat die Bahn verschlafen.

Die Schuld der Politik?

Sie setzt seit Jahren falsche Anreize. Die Wettbewerbsbedingungen zwischen Schiene und Straße sind komplett unterschiedlich. Beispiel Fahrgastrechte:

Der Fernbus muss nur eine Entschädigung zahlen, wenn er zu spät abfährt. Bei der Bahn wird geschaut, ob sie am Ende pünktlich angekommen ist - ein entscheidender Unterschied. Zudem gibt es nur bei der Bahn die Verpflichtung, für gestrandete Fahrgäste eine Hotelnacht zu zahlen oder das Taxi bis zum Zielort.

Aber sind nicht auch viele Probleme hausgemacht, etwa beim Personal?

Definitiv. Es ist ja nicht überraschend, dass plötzlich viele Bahner in Rente gehen. Gerade im Technikbereich gibt es Fachkräftebedarf. Nur jeder fünfte ICE kommt fehlerfrei aus dem Werk. Ich verstehe nicht, warum hier nicht verstärkt auf Asylbewerber gesetzt wird. Viele der Menschen, die zu uns gekommen sind, sind technisch versiert.

Zumindest der Deutschland-Takt soll bald kommen, Fernzüge sollen also immer zur vollen Stunde fahren...

Das Projekt „Bahn 2030“ klingt gut, aber uns allen ist klar, dass die meisten Maßnahmen nicht bis 2030 fertig werden. Meine Prognose: Den Deutschlandtakt bekommen wir frühestens 2040, eher 2050 hin.

Warum ist das so kompliziert?

Die Schweizer haben uns schon in den 80ern vorgemacht, wie es geht. Dort hat man sich erst gefragt, wie die Bahn der Zukunft aussehen soll. Und im zweiten Schritt, wie man die Infrastruktur bauen muss. In Deutschland ist es nicht einfach, das ins bestehende System zu übertragen.

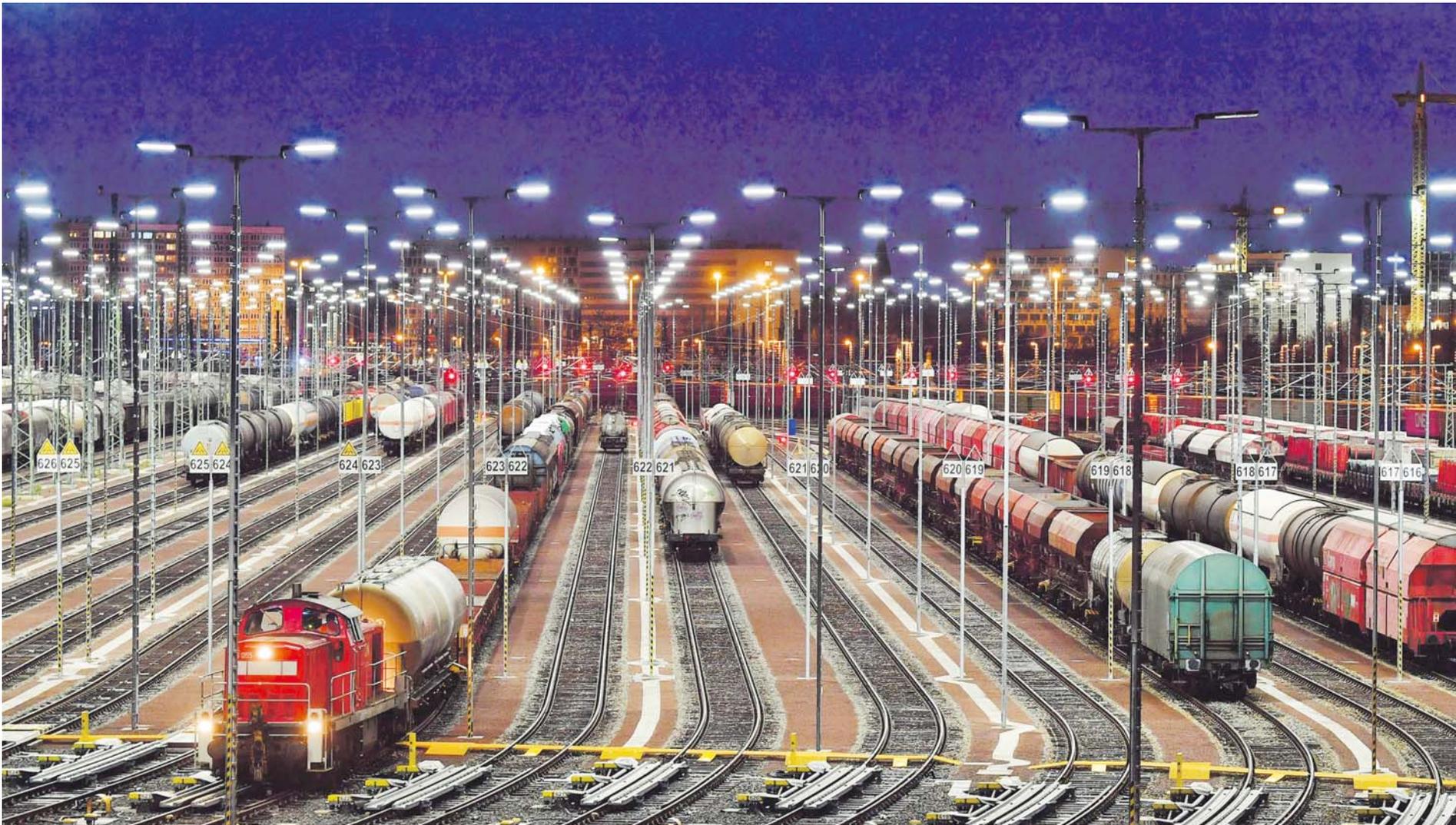
Trotz allem: Sie sind Bahn-Fan.

Ja, vor allem wegen der Mitarbeiter. Es gibt da so viele tolle Geschichten.

Erzählen Sie uns eine!

Eine Frau ließ ihren Laptop in der Bahn liegen, zwei Tage vor Weihnachten. Es stand keine Adresse drauf, nur ein Brief ohne Absender. Der Zugbegleiter hat dann recherchiert und die Dame ausfindig gemacht. An Heiligabend hat er der Frau den Laptop persönlich in Bremerhaven überreicht.

Die Fragen stellte **Christian Wermke**.



Güterwaggons vor dem Bahnhof Halle: Die Güterbahntochter DB Cargo ist eine Problemsparte – auch dort fallen Züge aus oder kommen unpünktlich.

sechs Milliarden Euro. Das muss die Bahn selbst bezahlen, dafür gibt der Staat kein Geld.

Streit über das Tafelsilber

Der Konzern hat ein Luxusproblem: Der Kundenansturm ist gewaltig. Fernbeziehungen, Reiselust, Pendeln zum Arbeitsplatz, die Gründe sind vielfältig. Jährlich kommen allein im Fernverkehr etwa zwei Millionen neue Fahrgäste dazu, in diesem Jahr dürften 144 Millionen mit dem Zug fahren. ICEs und ICs sind immer häufiger überfüllt, deswegen müssen neue Fahrzeuge und verlängerte Züge her – so schnell es geht.

Das alles bringt zwar Umsatz, aber die Ertragslage hält nicht mit. Auch weil sich die Fahrpreise wegen der Fernbuskonkurrenz nicht mehr beliebig anheben lassen. Folge: Die Bahn braucht bis 2022 zusätzlich 4,95 Milliarden Euro. Der Löwenanteil davon in Höhe von 2,3 Milliarden für mehr Fahrzeuge, mehr Personal und Bahnhofserweiterungen. Aber auch WLAN in allen Fernzügen oder verstärkter Grünschnitt an den Trassen kosten ihr Geld. Knapp wird es schon im kommenden Jahr, da muss die Bahn allein 2,2 Milliarden Euro zusätzlich organisieren (siehe Grafik „Wofür die Bahn zusätzliches Geld braucht“, Seite 50).

Doch woher soll das Geld kommen? Aus dem Staatshaushalt, durch höhere Verschuldung, Sparprogramme oder den Verkauf von Tafelsilber? Aufsichtsratschef Odenwald fordert den Vorstand auf, alle Optionen durchzurechnen. „Der Vorstand sollte ohne Denkverbote an die Finanzierungsfrage gehen und die Möglichkeiten mit dem Eigentümer ausloten.“ Nach Odenwalds Meinung wäre es allerdings „ideal, vor allem die Selbstheilungskräfte des Unternehmens zu aktivieren“.

Staatssekretär Wittke wird da schon etwas konkreter. Er könne sich „nicht vorstellen, dass der Staat die Taschen aufmacht, ohne vorher Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens geprüft zu haben“, sagte er dem Handelsblatt. Zumal die Bahn erst kürzlich eine Kapitalspritze von einer Milliarde Euro bekommen und der Bund auf insgesamt 1,75 Milliarden Euro verabschiedete Dividenden aus mehreren Geschäftsjahren verzichtet hat.

So stellt der Bahn-Vorstand nun die Konzernbilanz auf den Kopf. Ergebnis dürfte sein, dass Vorstandschef Lutz ein bisschen spart, auf keinen Fall aber die Hand beim Staat aufhält. Cash soll durch den Verkauf der Auslandstochter Arriva hereinkommen. Das

Beteiligungen des Bundes

Anteile in Prozent

| | | |
|-----------------------------------|-------------|---------------|
| Deutsche Post | 20,5 % | ■ Unmittelbar |
| Flughafen Berlin Brandenburg | 26,0 | ■ Mittelbar |
| Flughafen München | 26,0 | |
| Flughafen Köln/Bonn | 30,94 | |
| Deutsche Telekom | 14,48/17,51 | |
| Bw Fuhrparkservice | 75,1 | |
| BWI Informationstechnik | 100 | |
| Deutsche Bahn | 100 | |
| DFS Deutsche Flugsicherung | 100 | |
| Bundesdruckerei | 100 | |
| Bw Bekleidungsmanagement | 100 | |
| HIL Heeresinstandsetzungslogistik | 100 | |

HANDELSBLATT // Stichtag: 31.12.2016, Auswahl

Quelle: Bundesfinanzministerium

dürfte Lutz im Januar bei einem der beiden mit dem Bundesverkehrsminister verabredeten Terminen vorschlagen. Ob Lutz dafür ein Votum des Aufsichtsrats bekommt, steht aber in den Sternen.

Arriva ist die Auslandstochter der Deutschen Bahn und wäre nach Schätzungen etwa vier bis 4,5 Milliarden Euro wert. Die Bahn hat das in London ansässige Unternehmen 2009 gekauft, damals von der Börse genommen und zu einem europaweit erfolgreichen und auch profitablen Spieler für Bus- und Bahnverkehre mit rund 5,4 Milliarden Euro Umsatz ausgebaut.

Alternativ könnte sich die Bahn von der Logistiktochter Schenker trennen. Die zählt mit 16 Milliarden Euro Umsatz zu den Branchenführern, hat sich aber auch zwei Jahrzehnte nach Übernahme durch die Bahn nie so richtig in den Konzern eingefügt. Die erhoffte Zusammenarbeit mit der Schienengüterverkehrtochter DB Cargo findet faktisch nicht statt, andere Berührungspunkte mit der Eisenbahn gibt es kaum. Ein idealer Verkaufskandidat also, der einen zweistelligen Milliardenbetrag in die Kasse spülen

könnte. Doch für einen Logistikkonzern dieser Größe dürfte sich so schnell kein Käufer finden lassen. Aber bei der Bahn ist wie immer Eile geboten.

Mit Arriva oder Schenker das Tafelsilber der Bahn zu verkaufen ist umstritten. Beim Koalitionspartner SPD stößt die Idee nicht erst seit heute auf Ablehnung. „Einen Verkauf von Schenker und Arriva sehe ich aktuell kritisch“, sagt die verkehrspolitische Sprecherin der SPD-Bundestagsfraktion und Bahn-Aufseherin, Kirsten Lühmann, auf Anfrage. „Zumal gerade DB Schenker und DB Cargo im Interesse des Gesamtkonzerns enger zusammenarbeiten werden.“ Den Verkauf von Arriva hält Lühmann ohnehin „in Anbetracht der unklaren Brexit-Situation derzeit nicht für sinnvoll“.

Etwas flexibler sieht das inzwischen die Gewerkschaft EVG, deren Vorsitzender Alexander Kirchner auch den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden stellt. „Wir brauchen ein Gesamtkonzept für die Deutsche Bahn, fordert Kirchner gegenüber dem Handelsblatt, „dann kann man über vieles reden – auch über einen Verkauf oder Teilverkauf von Arriva und Schenker.“ Zugleich warnt der Gewerkschafter vor übertriebenen Erwartungen: „Zu hoffen, mit einem Verkauf einzelner Sparten werde alles gut, wäre unrealistisch.“

In der Tat: Ist Arriva weg, fehlt der Bahn jährlich auch mindestens eine halbe Milliarde Euro Bruttoergebnis. Nicht ohne Grund gelten Arriva wie Schenker bahnintern als die „schönen Töchter“. Ein weiterer Nachteil: Arriva könnte wie bereits andere Anbieter aus dem europäischen Ausland der Deutschen Bahn Konkurrenz auf den eigenen Schienen machen.

Die dritte Position in der Verkaufsfrage ist eindeutig. Staatssekretär und CDU-Politiker Wittke stellt klar, dass „weder Arriva noch Schenker zum Kerngeschäft der Bahn zählen“.

Ein Plan für eine bessere Bahn

Hoch oben in seinem Büro hat Bahn-Chef Lutz einen herrlichen Blick auf Berlin. Er kann auf das Dach vom Kanzleramt schauen und in der Ferne das Verkehrsministerium beäugen.

Doch die Architektur täuscht. Die Chefs von Lutz mögen in weniger hohen Gebäuden arbeiten, aber die Macht haben sie. Nur nutzten sie die bislang nicht oft. Verkehrsminister Scheuer soll sich bis vor Kurzem wenig um die Deutsche Bahn gekümmert haben. Das ändert sich derzeit. Es sollen endlich



dpa

Reformen her, die vielen Verspätungen und Ausfällen erreichen eine politische Dimension.

Lutz muss liefern. Der Bahn-Vorstand verteidigt sich immer, dass der Bahnbetrieb nun einmal sehr komplex sei, dass es die eine Maßnahme nicht gebe, um ICEs pünktlicher und Güterverkehr zuverlässiger zu machen. Wohl auch deshalb fällt Lutz' 200-seitige „Agenda für eine bessere Bahn“ sehr kleinteilig aus. Darin macht der Vorstand 50 detaillierte Vorschläge, wie die Bahn besser werden soll.

Die Agenda reicht vom Ausbau eines Betriebswerks Köln als eines der zentralen ICE-Werke in Deutschland bis zu dem Vorschlag, künftig auch die Chefs der Regiobahn, des Fernverkehrs und der Gütereisenbahn an Konzernvorstandssitzungen teilnehmen zu lassen. Diese Ideensammlung hatte der Bahn-Vorstand im November auf einer Klausur dem Aufsichtsrat präsentiert.

In der vergangenen Woche folgte Teil zwei: die mittelfristige Finanzplanung des Konzerns, eine schwere Kost für die Bahn-Aufsichtsräte. Kernbotschaft: mehr Umsatz, weniger Gewinn, höhere Verschuldung, wachsender Finanzbedarf.

Eines steht fest: Bis die Bahn wieder pünktlich und zufriedenstellend arbeitet, wird es lange dauern. Verspätungen, Wut, Frust werden weiter über Lutz und seine fünf Vorstände fegen.

In der Leitzentrale in Frankfurt im Gallusviertel gibt es einen besonderen Raum. Dort sind acht Arbeitsplätze, alle voll ausgerüstet und in Betrieb, obwohl dort niemand sitzt. Die Monitore an der Wand zeigen ihren Zweck. „Totalspernung“, „Erkundung“, „Dauerkurzschluss“ steht auf roten Fähnchen, die einzelne Punkte im 33 000 Kilometer langen Streckennetz markieren. Es ist das Lagezentrum für Großstörungen. Hier trifft sich der Krisenstab der Deutschen Bahn, wenn Sturmtief „Xavier“ über das Land fegt oder ähnliche Katastrophen passieren. Sozusagen der War-Room der Deutschen Bahn.

Bahn-Chef Lutz und seine fünf Vorstände dürften sich in den kommenden Wochen so manches Mal den Rückzug in den War-Room wünschen. Abgeschottet vom Rest der Welt, mit hochgesicherten Zugängen. Die Realität wie eine Spielzeugeisenbahn da unten im Gleisfeld des Frankfurter Hauptbahnhofs. Hier wäre der Sturm, der weiter über den Staatskonzern hinwegfegt, weniger zu spüren. Aber in ihren Büros im Bahn-Tower in Berlin, da wird er mit aller Macht brausen. Mitarbeit: Thomas Jahn, Christian Wermke

”

Jeder, der nicht bei drei auf den Bäumen ist, wird eingestellt.

Richard Lutz
Vorstandschef,
zur Beschäftigungs-
offensive der
Deutschen Bahn



Digitales Stellwerk:
Die Zukunftstechnologie soll fast alle Probleme der Bahn lösen.

Digitale Schiene und Deutschland-Takt

Ungedeckte Schecks

Die Alltagsprobleme sind banal, da lassen sich Visionen nur schwer verkaufen. Während ICE-Verspätungen derzeit eher in Stunden als in Minuten zu bemessen sind, funktionierende Bordküchen oder Reservierungsanzeigen und ausreichend Zugpersonal schon als Erfolg gefeiert werden, träumen Bahn-Vorstand und Bundesverkehrsminister von der Zukunft. Deutschland-Takt und Digitalisierung lauten ihre Schlagwörter. Wenn es nach Infrastrukturvorstand Ronald Pofalla und Verkehrsminister Andreas Scheuer (CSU) geht, fährt die Eisenbahn bald goldenen Zeiten entgegen.

Es klingt wie ein Märchen. Als könne Digitalisierung beinahe alle Probleme der Bahn lösen. Leistungsfähiger, sicherer, zuverlässiger werde sie, verspricht Pofalla. „Wir werden einen noch nie da gewesenen Entwicklungsschub verwirklichen“, glaubt der ehemalige Kanzleramtsminister, der heute die Verantwortung für das 33 000 Kilometer lange Eisenbahnnetz in Deutschland trägt. Einen Beitrag zur „Demografiefestigkeit“, spricht gegen den Fachkräftemangel, leiste die Digitalisierung sogar auch noch, so das Versprechen. Früher nannte man das Rationalisierungseffekt.

Das vor knapp einem Jahr vom Vorstand des Staatskonzerns ins Leben gerufene Projekt „Digitale Schiene Deutschland“ kann eigentlich alles, außer sich selbst finanzieren. Zumindest erst einmal nicht. Volkswirtschaftlich, sagen die Gutachter von McKinsey aber, ergebe sich ein „positiver Gesamtnutzen“, inklusive des positiven Effekts für die Umwelt durch Verkehrsverlagerung auf die Schiene.

Was ist geplant? Das gesamte Streckennetz der Bahn soll mit dem europäischen Zusicherungssystem ETCS ausgestattet, die Stellwerke sollen digitalisiert werden. Effekt: Statt 1300 Stellwerken werden dann nur noch einige Dutzend gebraucht. Auch teure Signale an den Strecken sind überflüssig. Die Gleise kommunizieren direkt mit den Lokomotiven. Folge: Statt heute 12 000 Fahrdienstleitern auf 100 verschiedenen Stellwerkstypen wird nur noch ein Bruchteil der Eisenbahner zur Steuerung des Zugverkehrs gebraucht.

Züge können dann auch reibungslos über die Grenzen fahren, weil die Nachbarn dasselbe System haben. Vor allem

können Züge dichter hintereinander fahren. Zwanzig Prozent mehr Verkehr soll auf Deutschlands Netz möglich sein, ohne dass ein einziges Gleis neu verlegt werden müsste. Das versichern Bahn und Gutachter wie McKinsey.

Der Haken: Das Ganze kostet laut McKinsey 30 bis 35 Milliarden Euro. Zwischen 2020 und 2040, in dieser Zeit soll das gesamte Netz digitalisiert werden, sind also jährlich um die 1,5 Milliarden Euro zusätzlich zu den ohnehin fälligen Finanzmitteln zum Bau und zur Instandsetzung des Bahnnetzes nötig. Geld, das vom Bund kommen soll, denn die digitale Schiene ist Infrastruktur. Und das ist Staatssache.

Vorbild Schweiz

Noch nicht genau weiß man, was ein zweites, ebenfalls in diesem Jahr verkündetes Megaprojekt kosten wird: der Deutschland-Takt. Ziel ist es, bis 2030 einen abgestimmten Zugfahrplan für ganz Deutschland zu realisieren - vom Fernverkehr bis zur Regiobahn. Auch dazu hat der Bundesverkehrsminister Gutachter beauftragt, und zwar von SMA & Partner, einer Beraterfirma, die auch für die Schweiz den Taktplan entwickelt hatte.

Danach soll auf Hauptachsen alle 30 Minuten ein Zug fahren. Fern- und Nahverkehrszüge fahren Knotenbahnhöfe zum selben Zeitpunkt an und wieder ab, nahezu alle Städte über 100 000 Einwohner werden an dieses Taktnetz angeschlossen. Auf einer Strecke wie beispielsweise Berlin-Düsseldorf führt das laut Gutachter zu einer Fahrzeitverkürzung von 20 Minuten. Anschlüsse beim Umsteigen seien garantiert.

Um das aber alles realisieren zu können, müssen hochbelastete Strecken und Bahnhöfe umgebaut und erweitert werden. Köln und Hamburg etwa, beide eingeklemmt in der Innenstadt, haben faktisch keine Möglichkeiten mehr, weiter auszubauen. Selbst Experten rätseln, wie das nun gehen soll. Minister Scheuer stellt sich diese Frage nicht: Der Deutschland-Takt ist für ihn „das größte Vorhaben seit der Bahn-Reform“ vor 25 Jahren. Gebaut wird dafür ab 2020. Denn schon zehn Jahre später soll der Deutschland-Takt vollständig umgesetzt sein. Schließlich haben sich CDU und SPD im Koalitionsvertrag versprochen, die Zahl der Bahnkunden bis 2030 zu verdoppeln. Dieter Fockenbrock

Deutsche Bahn AG