

DEUTSCHE BAHN

## Neben der Spur

Wer ist schuld am Chaos auf deutschen Schienen? Nachgefragt bei den Bahnchefs der vergangenen 20 Jahre.

VON Kerstin Bund;Claas Tatje | 27. Januar 2011 - 07:00 Uhr

© Sean Gallup/Getty Images



Hartmut Mehdorn kurz vor seinem Rücktritt als Bahn-Chef, im vergangenen März

Als Hartmut Mehdorn endlich redet, ist das Eis auf Deutschlands Gleisen geschmolzen.

Bis zu diesem Januartag hat er geschwiegen, aber still war es nie um ihn: Obwohl der 68-Jährige schon vor rund zwei Jahren als Bahnchef abgetreten ist, wurde er in diesem Winter wieder zum meistgehassten Manager des Landes. Verspätete Züge, überfüllte Waggons, zu wenig Personal, falsche Durchsagen – fast alle Probleme bei der Bahn werden ihm angelastet.

Nun sitzt er im alten Café Einstein an der Kurfürstenstraße in Berlin und will sich erklären. Im populäreren neuen Einstein, Unter den Linden, wo hingehet, wer gesehen werden will, hätte er keine Ruhe. Ständig werde er angesprochen, sagt er, manche halten »Bahnchef« immer noch für seinen Vornamen. Sein Gesicht hat sich eingepägt im nationalen Gedächtnis, die Knollennase, der Mund wie ein Strich, der Seitenscheitel über der hohen Stirn. Wie von Loriot gezeichnet.

**HEINZ DÜRR**

Bahnchef von 1991 bis 1997. Unter ihm wurde 1994 aus der Behörde Bundesbahn die Deutsche Bahn AG. Er setzte auf Hochgeschwindigkeit

**JOHANNES LUDEWIG**

Bahnchef von 1997 bis 1999. Er ließ Pünktlichkeitstafeln an Bahnhöfen anbringen. In seine Amtszeit fällt das ICE-Unglück von Eschede 1998

**HARTMUT MEHDORN**

Bahnchef von 1999 bis 2009. Er formte die Bahn zu einem Global Player und träumte von der Börse. Der Traum platzte in der Finanzkrise

**RÜDIGER GRUBE**

Bahnchef seit Mai 2009. Als Daimler-Vorstand fädelte er die Fusion mit Chrysler ein, bei der Bahn setzt er weiter auf internationale Expansion

Hartmut Mehdorn wollte als Sanierer in die Annalen eingehen, der einen maroden Staatsapparat an die Börse bringt. Jetzt ist er der Kaputtsparer. Buhmann der Nation. Das Wort benutzt er selbst: »Wenn Sie etwas verändern, egal, wo in Deutschland, gelten Sie schnell als Buhmann.«

© ZEIT-Grafik

# Ein globaler Riese

## Die Logistiksparte der Deutschen Bahn im Geschäftsjahr 2009

Mitarbeiter weltweit	57 134
Standorte weltweit	1 500
Umsatz in Millionen Euro	11 293
Betriebsergebnis (EBIT) in Millionen Euro	199
Seefracht in TEU (Standardcontainer)	1 387 000
Luftfracht in Tonnen	985 500
Lkw-Fracht in Sendungen	73 000 000

ZEIT-Grafik/Quelle: Konzernangaben, Geschäftsberichte 2009

Klicken Sie bitte auf das Bild, um die Grafik zu öffnen

Mehdorn hat viel verändert bei der Bahn und nichts davon bereut. Er bleibt überzeugt, dass sich Bahnaktien verkaufen würden »wie geschnittenes Brot«, und er hält die Deutsche Bahn für ein »ganz normales Unternehmen«. Wie Daimler. Wie die Lufthansa. Als wäre er nie abgetreten, spricht er in Wir-Form und im Präsens: »Wir sind eine Aktiengesellschaft!«,

sagt er. Er redet sich schnell in Rage. Dabei boxen die Fäuste immer wieder in die Luft, und die Finger machen aus den Visitenkarten seiner Gesprächspartner Origami-Papier.

Mehdorn hat Angst um sein Lebenswerk. Angst, dass aus einer modernen Bahn, wie er sie sieht, wieder eine politische wird. Dass das Staatsunternehmen immer mehr Staat und immer weniger Unternehmen wird. Dass nach diesem Winter mit den vielen Pannen wieder alle mitreden wollen, Landesminister, Staatssekretäre und die »sogenannten Verkehrsexperten«.

Sie melden sich gerade alle zu Wort. Manche kritisieren die 500-Millionen-Euro-Dividende, die die Bahn jedes Jahr an den Bund überweisen soll. Statt damit den Staatshaushalt zu sanieren, solle mit dem Geld lieber das marode Schienennetz saniert werden. Sie fordern, dass die Bahn mehr Geld in neue Züge und Weichenheizungen steckt. Andere wollen dem Unternehmen das Netz ganz wegnehmen. Nur einen baldigen Börsengang fordert niemand mehr.

Deutschland debattiert, wie es weitergehen soll mit der Bahn. Es geht um die großen Fragen. Darum, was der letzte große Konzern in Staatsbesitz leisten muss. Ob es richtig ist, dass eine Bahn im Kollektivbesitz der deutschen Bürger Flotten von Lkw, Schiffen und Frachtflugzeugen um die Welt schickt, aber Hoyerswerda oder Oberammergau tagelang nicht anfährt? Soll die Bahn ein Global Player werden um den Preis, als ein *local loser* dazustehen? Was soll wichtiger sein, zuverlässiger Service oder zuverlässiger Profit?

Gemeinwohl oder Wettbewerb?

Es ist ein langer Weg von der Deutschen Bundesbahn bis zur Deutschen Bahn AG von heute. Dazwischen liegen die wohl größte Unternehmenssanierung der Nachkriegszeit, eine beispiellose Expansion und ein in letzter Minute geplatzter Börsengang. Wer die Bahnchefs der vergangenen zwanzig Jahre trifft, versteht, warum bei der Bahn die Dinge anders laufen als bei einem »ganz normalen Unternehmen«. Er versteht, dass viele Probleme von heute einem Dilemma geschuldet sind, das bereits in der Bahnreform von 1994 angelegt ist. Das Dilemma zwischen Wettbewerb und Gemeinwohl. Wer allein Mehdorn die Schuld gibt, macht es sich zu einfach.

Bonn, am 17. Dezember 1993: Mit 61 von 66 Stimmen verabschiedet der Bundesrat eine Verfassungsänderung. Die Bahnreform nimmt die letzte Hürde: Aus der Riesenbehörde wird ein Wirtschaftsunternehmen. Die Behörde war ein Sanierungsfall, schwerfällig, marode und nicht überlebensfähig. Das Jahr 1992 schloss sie mit einem Jahresverlust von 7,7 Milliarden Mark ab, mit einem Schuldenberg von 47,8 Milliarden Mark und Personalkosten, die höher lagen als der Gesamtumsatz. Die Bundesbahn war pleite. Hinzu kamen die Lasten der DDR-Reichsbahn, die nach dem Mauerfall samt ihrem verschlissenen Schienennetz integriert werden musste.

14 Tage nach der Sitzung im Bundesrat existiert die Bundesbahn nicht mehr. Alle Altschulden und Beamtenpensionen übernimmt der Bund. Am 1. Januar 1994 entsteht die Deutsche Bahn AG mit Sitz in Frankfurt am Main, zu einhundert Prozent im Eigentum des Bundes, aber privatrechtlich organisiert. Es ist der erste Schritt auf dem Weg an die Börse. Die Politik bringt die Bahn in ein bis heute ungelöstes Dilemma: Sie soll handeln wie ein normales Wirtschaftsunternehmen, aber gleichzeitig für alle da sein.

Dieser Zwitter wird in einer Ära geboren, in der es von allem mehr geben soll: mehr Markt, mehr Wettbewerb, mehr Qualität, mehr Verkehr auf der Schiene. Zugleich soll die Bahn dem Bund nicht länger auf der Tasche liegen. Aus Beförderungsfällen werden Kunden, aus Schaffnern Zugbegleiter. So weit die Theorie.

Heinz Dürr ist kein Theoretiker. Er hat Stahlbauschlosser gelernt und die Geschicke des Elektrokonzerns AEG gelenkt. 1991 wurde er der Erste Präsident der Bundesbahn, mit der Bahnreform der Vorstandsvorsitzende einer AG. »Damals brauchten wir noch eine Genehmigung vom Innenminister dafür, dass ein Zugbegleiter fünf Prozent vom Umsatz abkriegt, wenn er Kaffee verkauft«, erinnert er sich.

In seinem Berliner Büro hängen Tabakswaden, Dürr raucht Pfeife. »Mir ging es nie um Gewinnmaximierung«, sagt er. »Es ging um einen ordentlichen Gewinn, um Investitionen tätigen zu können. Mehr nicht.« Dürr wollte der Chef der modernsten Bahn Europas sein und wurde Mister Hochgeschwindigkeit, er plante Milliardenprojekte wie Stuttgart 21 und die Schnellbahntrasse von Nürnberg nach Erfurt. Weggefährten zufolge habe Dürr den Standpunkt vertreten: »Wenn Sie erst mal angefangen haben mit dem Bau, entsteht Druck, und dann regelt sich die Finanzierung schon.« Dürrs Großprojekte kosten den Steuerzahler bis heute Milliarden.

Als Dürr den Vorstandsposten an einen Nachfolger übergeben soll, bringt er bei Bundeskanzler Helmut Kohl den Manager Hartmut Mehdorn ins Gespräch. Der ist damals Chef von Heidelberger Druck, er hat den Maschinenbauer an die Börse gebracht und mit viel Geld zu einem Kompletthanbieter für die gesamte Druckindustrie ausgebaut. Er gilt als großer Sanierer. Dürr und Mehdorn treffen sich in Sankt Moritz und werden sich einig. Mehdorn fragt nach einem Spaziergang im Schnee: »Können Sie mich denn auch politisch durchsetzen?« Das gelingt Dürr zunächst nicht. Kohl bevorzugt 1997 einen früheren Abteilungsleiter aus dem Kanzleramt, den Staatssekretär im Wirtschaftsministerium Johannes Ludewig.

Ludewig war der einzige Bahnchef, der eine politische Karriere vorweisen kann. Der Politprofi konnte sich nie damit anfreunden, die Bahn als ganz normale Firma zu sehen. »Die Bahn ist doch nicht irgendein Unternehmen, kein Hersteller von Kaugummi etwa. Sie hat immer auch eine starke gemeinwirtschaftliche Funktion«, sagt er. Ludewig vertritt heute die Interessen der europäischen Eisenbahnen in Brüssel. Die Börsengangpläne hält er für »eine klare Fehlentwicklung«. Und schon damals gefiel es dem Aufsichtsratschef Dürr nicht, wie sein Amtsnachfolger Ludewig Zukunftsprojekte stoppte, »weil wir

schlicht das notwendige Geld nicht hatten«, wie Ludewig heute sagt. Er wollte, dass die Bahn zuallererst eines ist – pünktlich. Er ließ Pünktlichkeitsanzeiger auf Bahnhöfen anbringen. Diese Einstellung kam offenbar nicht überall gut an: Bloß ein Jahr nach dem Regierungswechsel war er seinen Job wieder los. Die Anzeiger verschwanden.

1999 wird er von einem Mann abgelöst, der deutlich ehrgeizigere Pläne verfolgt. Als Kanzler Gerhard Schröder im Sommer fragt, ob Mehdorn den Bahnchef machen wolle, ist für ihn klar, dass das Geschäftsmodell der Bahn keine Zukunft hat. Unter Mehdorn ist die Deutsche Bahn nicht mehr einfach eine deutsche Bahn, die Menschen und Güter durch die Republik befördert. Sie wird ein Global Player, ein »internationaler Mobilitätskonzern«, wie er sagt, der am Weltmarkt mitspielt und durch Zukäufe im Ausland wächst.

Zunächst verleiht Mehdorn der Bahn die niederländische und die dänische Güterbahn ein, 2002 übernimmt er vom Energieriesen E.on für 2,5 Milliarden Euro den Logistiker Stinnes, zu dem auch die einstige Bahn-Tochter Schenker gehört. 2006 erwirbt er die kalifornische Bax Global, 2007 die britische Güterbahn EWS. Mehdorn kauft sich in die Luft- und Seefahrtbranche ein, beteiligt sich an Transportfirmen in Frankreich, Spanien, Italien, Polen, Rumänien. Daraus formt er ein Riesenreich, das heute DB Schenker heißt. Es ist in allen Zeitzonen und Klimaregionen zu Hause und umfasst 2000 Betriebsstätten in 130 Ländern. Mit DB Schenker macht die Bahn mehr Umsatz als mit dem gesamten Personenverkehr. Die Bahntochter ist der zweitgrößte Logistikkonzern der Welt, und sie will die Nummer eins werden.

Warum muss die Deutsche Bahn ins Ausland, Herr Mehdorn? Bis Mehdorn fertig ist mit seiner Antwort, ist sein schwarzer Kaffee kalt geworden. »Hätte sich die Lufthansa nur auf Deutschland konzentriert, dann wäre sie lange tot. Warum muss eine Telekom ins Ausland? Warum muss die Deutsche Post auch nach China? Wir können uns doch nicht in Deutschland verschanzen!«, sagt der ehemalige Bahnchef, bei jedem Satz schlägt seine Handkante auf die Holztischplatte. In einer Liga mit den großen deutschen Konzernen im Dax, so sieht Mehdorn die Bahn; und er selbst hätte sich gern eingereiht in die Riege der großen Privatisierer, neben Jürgen Weber (Lufthansa), Ron Sommer (Telekom), Klaus Zumwinkel (Post). Die Bahn müsse ins Ausland, um zu wachsen, sagt er. Hierzulande sicherten sich europäische Wettbewerber immer größere Marktanteile: 20 Prozent im Nahverkehr! 25 Prozent im Schienengüterverkehr! Als deutsches Schienenunternehmen allein könne die Bahn nicht überleben.

Die Bahn, sagt Mehdorn, müsse sogar runter von der Schiene. »Wenn zum Beispiel VW seine Autos in die USA, nach Russland oder China bringen will, dann müssen Sie als Transporteur da mit, sonst machen das andere!«, sagt er. Auch mit Lkw, Schiffen und Frachtfliegern. »Der Clou sind geschlossene Transportketten, weltweit!«

Und was hat der Fahrgast in Deutschland von alledem? »Das internationale Geschäft sichert auch unser Geschäft zu Hause«, sagt Mehdorn. Wenn die Bahn international erfolgreich

ist, hat sie mehr Geld zum Investieren. In besseren Service. In moderne Züge. In gutes Personal. Das ist Mehdorns Logik.

Das setzt voraus, dass die Bahn die Gewinne aus dem Ausland auch in die Eisenbahn in Deutschland steckt. Einer der Experten, die das bezweifeln, ist der Berliner Verkehrsforscher Christian Böttger. Er sagt: »Das Eisenbahngeschäft in Deutschland wurde ausgeplündert, um auf internationalem Parkett Unternehmer zu spielen.«

Das große Geld verdient die Bahn tatsächlich nicht im Ausland. Sie verdient es ausgerechnet in Deutschland, im Eisenbahn-Nahverkehr und mit dem Schienennetz. Im Jahr 2009 wies die Schienennetzsparte der Bahn einen Gewinn vor Steuern und Zinsen von 558 Millionen Euro aus, die Bahntochter DB Regio gar von 870 Millionen. Die beiden Sparten sind für weniger als 40 Prozent des Konzernumsatzes verantwortlich, aber für 85 Prozent des Gewinns. Es sind jene Bereiche, für die der Bund jedes Jahr Milliarden lockermacht. Rund sieben Milliarden Euro gehen an die Länder, damit sie den Regionalverkehr bestellen können, meistens sind es Züge mit DB-Logo. Mehr als eine Milliarde Euro fließen in den Neu- und Ausbau von Schienenstrecken. Weitere 2,5 Milliarden Euro erhält die Deutsche Bahn dafür, dass sie das Netz in Schuss hält. Gleichzeitig darf die Bahn aber die Infrastruktur bilanzieren. Die DB-Netzsparte kassiert Trassengebühren und Stationsentgelte – für jeden Zug, der auf ihrem Netz fährt, und für jeden Bahnhof, an dem er hält. Nur fließen die Gewinne aus dem Netz nicht automatisch zurück in die Infrastruktur, sondern an die Konzernholding. Der Vorstand verwendet sie dann, um Verluste in anderen Bereichen auszugleichen und sonstige Geschäfte zu finanzieren. Auch Zukäufe im Ausland.

Seit 1996 muss die Deutsche Bahn AG keine gemeinwirtschaftlichen Aufgaben mehr erfüllen, sie muss etwa keine unrentablen Strecken in der Provinz betreiben. Das regelt das sogenannte Regionalisierungsgesetz.

Wer also hat in den vergangenen Jahren zu wenig investiert, der Bund oder die Bahn? Alle Beteiligten schimpfen aufeinander. Hartmut Mehdorn sagt: »Die Bahn war immer das Stiefkind der Nation. Alle Bundesregierungen haben an der Bahn gespart.« Der Konzern ist schuld, sagt Bundesverkehrsminister Ramsauer : »Auf der Schiene regierten jahrelang Sparpolitik und Renditedruck.«

Beide haben ein bisschen recht. Mehdorn, weil das deutsche Schienennetz heillos unterfinanziert ist. Mehr als 20 Milliarden Euro fehlen dem Bund, um in den kommenden Jahren nur jene Schienenprojekte zu realisieren, die als »vordringlich« gelten. Ramsauer hat recht, weil Mehdorn zu wenig investiert hat, in Reservezüge, in Weichenheizungen, in die Wartung. Die Bahn sollte an die Börse , dafür musste sie Gewinne machen, und die machte sie nur, weil sie eisern sparte.

Im Grunde ist es das alte Dilemma, das schon bei der Bahnreform von 1994 entstand: das Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Gewinnorientierung und der Verpflichtung

zur Versorgung. Hartmut Mehdorn mag ein schlechter Versorger gewesen sein, aber ein guter Manager. Als er 1999 zur Bahn kam, machte sie 15 Milliarden Euro Umsatz und 91 Millionen Gewinn, als er zehn Jahre später ging, hatte sich der Umsatz mehr als verdoppelt und der Gewinn verzwanzigfacht.

Jetzt zürnen die Bürger. Weil im Dezember weniger als 70 Prozent der Züge im Fernverkehr pünktlich fuhren. Weil manche Städte nicht mehr erreichbar waren. Weil die Bahn vom Bahnfahren abriet.

Wutbürger haben Wählerpotenzial, ermöglichen aber auch eine Kurskorrektur. Peter Ramsauer arbeitet derzeit an einer Reform, die für mehr Wettbewerb sorgen soll und für einen »Finanzierungskreislauf Schiene«. Was die Bahn mit ihrem Netz erwirtschaftet, soll sie nicht in internationale Geschäfte stecken, sondern in die Pflege von Gleisen und Bahnhöfen. Die FDP will das Schienennetz aus dem Konzern herauslösen und staatlich kontrollieren. Manche aus der Opposition fordern sogar, dass die Bahn sich künftig auf ihr Kerngeschäft in Deutschland konzentriert und wieder eine schlanke Staatsbahn wird.

Der Mann, der das umsetzen müsste, empfängt in seinem Frankfurter Büro. Rüdiger Grube ist seit fast zwei Jahren Bahnchef und kennt Hartmut Mehdorn seit Langem. Vor 20 Jahren leitete Grube dessen Büro, als Mehdorn Chef der Deutschen Airbus GmbH war, später machte er Mehdorn zu seinem Trauzeugen. Ausgerechnet dieser Mann soll mit der Strategie seines Vorgängers brechen?

Herr Grube, wird die Deutsche Bahn wieder eine deutsche Bahn? Stoppen Sie die Expansion der Logistiktochter?

»Akquise steht in diesem Jahr nicht auf unserer Agenda. Aber unsere erfolgreiche internationale Ausrichtung werden wir natürlich beibehalten und weiter stärken.«

Wer wird künftig das Unternehmen führen, Sie oder die Politik?

»Natürlich gehören wir dem Bund, aber wir sind auch eine AG und damit ein aktienrechtliches Wirtschaftsunternehmen. Das weiß auch unser Eigentümer.«

Mitten im Gespräch klingelt Grubes silbergraues Blackberry. Dran ist der Eigentümer. Peter Ramsauer ruft aus Berlin an, an diesem Mittwoch beschäftigt sich der Verkehrsausschuss im Bundestag mit dem Winterchaos auf der Straße und der Schiene. Ramsauer will wissen, wo überall in Europa die Bahn ihre Züge hinschicken will. Grube beruhigt den Minister. »Wir wollen nach Marseille und London, aber erst wird Deutschland bedient, Herr Ramsauer. Das sage ich seit Wochen.«

All die Jahre hat der Bund der Bahn freie Hand gelassen. Er hat der internationalen Expansion zugestimmt, dem geplanten Börsengang und der Sparpolitik. In diesen Wochen

entdeckt er seine Rolle als Eigentümer. Ramsauer fragt nach, Grube antwortet. Seit dem winterlichen Chaos interessiert sich die Politik endlich wieder für die Bahn.

**COPYRIGHT:** ZEIT ONLINE

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/2011/05/Deutsche-Bahn>