

# Programm „Zukunft Bahn“



So stellte sich die Chefetage der DB AG unter Rüdiger Grube Ende 2015 den Aufschwung vor. Anfang 2019 ist davon nicht sehr viel übrig geblieben.

## Netzwerk Europäischer Eisenbahnen (NEE)

# Multiple Organversagen

Die immer weiter gesunkene Pünktlichkeit ist für Medien und Kunden zu Recht ein Indiz für einen fortgesetzten Niedergang der Deutschen Bahn AG. Des Unternehmens, das fälschlicherweise wieder oder immer noch mit dem gesamten Schienenverkehr gleichgesetzt wird: die „Bundesbahn“, wie sie 25 Jahre nach der Bahnreform immer noch genannt wird. Dabei werden heute bereits die Hälfte des Güter- und ein Drittel des Personennahverkehrs von anderen Bahngesellschaften erbracht.

Die Ursachenforschung gestaltet sich schwierig. Erstickt der Schienenverkehr am eigenen Erfolg, wie aus dem DB-Hauptquartier am Potsdamer Platz gerne geraunt wird? Ja, die Verkehrsleistung, Transportgut mal Entfernung, ist im Güterverkehr seit Mitte der 1990er-Jahre um 85 Prozent und auch im Schienenpersonennahverkehr deutlich angestiegen. Nur unterdurchschnittlich ist dagegen die Menge der „Zugkilometer“ auf dem Netz gewachsen. Anders ausgedrückt: Die höhere Transportleistung konnten die Eisenbahnverkehrsunternehmen mittels besser ausgelasteter Züge auf einem immer noch weiter geschrumpften Netz erbringen. Der Anteil der Schiene am gesamten, ständig wachsenden Verkehrsmarkt dümpelt beständig unter der 10- (Personenverkehr) beziehungsweise 20-Prozent-Marke (Güterverkehr). Jetzt fungieren relativ kleine und nicht rechtzeitig ausgebaute Streckenabschnitte im Umfeld großer Städte als Flaschenhälse und produzieren zusammen mit malader Fahrzeug- und Netztechnik die große Unpünktlichkeit.

Das war genauso absehbar, wie es nun fatal ist! Denn übervolle Straßen (und

Flughäfen), Klimaschutzziele, hohe Unfallzahlen und Luftschadstoffbelastung sprechen für Politik wie Bürger nicht erst heute, sondern teilweise seit über 50 Jahren für ein massives Engagement für die Schiene. Doch die Politiker des Bundes, der Länder und der Kommunen haben sich jahrzehntelang mit viel Engagement und noch mehr Geld um den Straßen- und Luftverkehr gekümmert. Der schein-privatisierten „Bundesbahn“ wurde vor wie nach der Bahnreform vieles vorgegeben. Von eher abstrakten Erwartungen (Bedienung der Fläche) über konkrete Proporz- und Prestigeprojekte (vom City-Tunnel in Leipzig bis Stuttgart 21) bis zur sehr klaren Ansage: keine Kündigungen, keine neuen Schulden. Am Ende steht eine bittere Erkenntnis: Wir beobachten gleichzeitig eine einzigartige Verkehrsleistung und dennoch ein multiples Organversagen auf der Schiene.

### Wer muss den ersten Schritt tun?

Ist also die Bundesregierung gefordert, wie die Opposition ein ums andere Mal betont? Die ist der Auffassung, alles richtig gemacht zu haben. Im Spät-

herbst 2018 haben die Hauptakteure ritualisierte Schleifen abgespult, um Verantwortung beim jeweils anderen abzuladen. Die Regierung fordert ihren eigenen DB-Vorstand auf, den Laden in Ordnung zu halten, die Opposition bescheinigt der Regierung, zu wenig Geld investiert zu haben, die Gewerkschaft EVG klagt über Mitarbeiterdemotivation und zu wenig Geld von der Regierung.

### Grassierende Programmatis beenden

Das Pingpong endete vorläufig mit der Weihnachtspause und damit, dass der DB-Vorstand – wieder einmal – ein „Konzept“ vorlegen soll. Glaubt jemand, dass damit irgendetwas besser wird? Der unter Druck gesetzte Vorstand wird zu Beginn des Jahres mit einem wohlklingenden Programm und plakativen Umstrukturierungen – und natürlich wieder einmal einigen neuen Köpfen – reagieren. Die Eignung des – nennen wir es „Aufbruch“ – Programms zur Beseitigung der Misere werden Regierung und Gewerkschaft, die natürlich rechtzeitig bei der Beschlussfassung einbezogen werden, bestätigen, sodass für mindestens zwei Jahre alle irdischen Probleme des Konzerns mit Verweis auf das „gerade erst angelaufene Programm“ leider hingenommen werden müssen. Taskforces müssen gebildet, neue Führungskräfte eingearbeitet, Prozesse redesign, Projektlisten abgestimmt werden – same

procedure as every year. Wer das für eine böswillige Unterstellung hält, sollte sich Vorlauf und Start des faktisch beerdigten Programms „Zukunft Bahn“ ansehen, mit dem der DB-Konzernvorstand unter Rüdiger Grube 2015 auf die Verfehlung fast aller Planzahlen und wachsende Qualitätsprobleme reagierte. Das davor – im Herbst 2010 – gestartete DB-Programm hieß übrigens „Kunden- und Qualitätsoffensive“. Heißer Kandidat für einen Chaos-Dauerbrenner mit hohem Ablenkungsfaktor und geringer Innovationswirkung ist die Idee, Fern- und Nahverkehr in einer Gesellschaft zu bündeln. Kann man machen, könnte auch sicher einige Synergieeffekte „heben“. Mit dem Verschweißen einer Organisation von deutlich über 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (ohne DB Arriva), die schon heute über ein halbes Dutzend Organisationsstufen geführt wird, würden sich Management, Betriebsräte und die unvermeidlichen externen Berater vermutlich ein Weilchen beschäftigen können. Die Deutsche Lufthansa AG könnte vielleicht mit einigen Managern helfen, die schon die Eurowings-Integration in den Kranich begleitet haben. Es sollte stutzig machen, dass zum wiederholten Male alle Hauptverantwortungsträger nicht konkret nach den Ursachen der Misere forschen, sondern nur über „Herausforderungen“, „Hausaufgaben“ und „Programme“ fabulieren. Es sollte uns weiterhin interessieren, dass nach Auffassung der Bundesregierung der Schienenverkehr mit sehr viel Geld unterstützt wird, während andere Akteure über seine chronische Unterfinanzierung sprechen. Nur wenige leisten sich den notwendigen Blick zurück und die Mühe eines Vergleichs der Ausgaben der öffentlichen Hand mit

denen für andere Verkehrsmittel oder in anderen Staaten. Der Bund ist bei der Formulierung der politischen Rahmenbedingungen im Auto- und Lkw-Land Deutschland viel zu sehr Partei, um unabhängig urteilen zu können. Spätestens hier wird der Bedarf an einer Expertenkommission für die nötige Bahnreform II offenkundig.

## Die DB kann so nicht bleiben!

Schließlich fällt auf, dass ganz Deutschland einen DB-Konzern zu verstehen versucht, der sich in dieser Form überlebt hat. So benötigt heute niemand mehr einen konzerninternen Arbeitsmarkt, denn es herrscht allseits Fachkräftemangel. Alle Eisenbahnverkehrsunternehmen brauchen dagegen kundenorientierte Infrastrukturbetreiber und eine unabhängige, aber kraftvolle technische Integration der Schiene in die Transport- und Reiseketten der Zukunft. Staatliche Kapitalisierung darf nicht nur staatliche Unternehmen begünstigen, wenn fairer Wettbewerb herrschen soll. Ihre Produktivitäts-, Personalgewinnungs- und Motivationsaufgaben müssen die im fairen Wettbewerb zu betreibenden Verkehrsunternehmen innerhalb wie außerhalb der DB selbst lösen. Für die künftige Organisation der eisenbahnrelevanten Infrastrukturen (Netz, Bahnstromversorgung, Datennetze und Bahnhöfe/Verladeeinrichtungen), die weder wie früher als Behörde noch weiterhin wie heute als gewinnorientierte Aktiengesellschaft organisiert werden sollten, muss Berlin mit Experten nach einer geeigneten Lösung suchen. Ein Kern der tatsächlichen Kontroverse zwischen Eigentümer und Management der DB tritt da in den Hintergrund. Der seit



Peter Westenberger  
Geschäftsführer des Netzwerks  
Europäischer Eisenbahnen e. V. (NEE)

Langem diskutierte (Teil-)Verkauf von DB Schenker und DB Arriva könnte unter den obwaltenden Vorgaben des Bundes einen Teil der für den Erwerb aufgebauten Verschuldung und der aus dem laufenden Betrieb gepressten Mittel zurückgewinnen. Eine verkehrspolitische Dimension hätte lediglich der Erneut-Verkauf der Schenker-Logistiker. Unübersehbar würde, dass es binnen 15 Jahren unter dem Konzerndach nicht gelungen (oder nicht versucht worden) ist, zwischen Schiene und Straße samt übrigen logistischen Diensten ein ganzheitliches Logistikangebot mit der Schiene als Rückgrat zu entwickeln. Der Eigentümer der DB wäre gut beraten, sich in mehreren Schritten aus den unternehmerischen Aufgaben des Verkehrsmarktes zurückzuziehen und sich auf die unbestritten staatlichen Infrastrukturaufgaben und eine nachhaltige Verkehrspolitik zu konzentrieren. Eine Sofortmaßnahme ist die Öffnung der Aufsichtsräte der beiden Aktiengesellschaften (DB Netz und DB Station & Service) für Vertreter der Wettbewerbsbahnen.

Peter Westenberger

ANZEIGE

## 13. Fachtagung Schienengüterverkehr Mitteldeutschland

7. März 2019

GP Günter Papenburg AG  
Berliner Str. 239, 06112 Halle

### Wagenladungsverkehr - Neues und Anregendes

- Aufnahme des Betriebs der modernsten Zugbildungsanlage Europas in Halle
- Sachstand Forschungsprojekt innovativer Güterwagen des BMVI
- Modulare Wagenlösungen und innovative Umschlagetechniken
- Zustandsdokumentation für die digitalisierte Abwicklung von Bahntransporten
- Entwicklung der Schieneninfrastruktur der Region für den Schienengüterverkehr
- Networking mit Fachreferenten und zahlreichen Vertretern der Branche

Anmeldung und Information  
[www.schiene-verkehr.de](http://www.schiene-verkehr.de)

**BSL** Ralf Jentges  
*we can rail* Rechtsanwalt und Unternehmensberater

Lindenring 16

06618 Naumburg

Tel: 03445 6596587

[Ralf.Jentges@schienen-verkehr.de](mailto:Ralf.Jentges@schienen-verkehr.de)