

INTERVIEW

„Keine Alternative“

Warum soll man die Bahnreform als Erfolg würdigen?, fragt Winfried Wolf DB-Manager Klaus Daubertshäuser.

Frankfurter Rundschau: Herr Daubertshäuser, Sie haben vor zehn Jahren als Bundestagsabgeordneter und als verkehrspolitischer Sprecher der SPD der Bahnreform zugestimmt. War das aus heutiger Sicht richtig oder falsch?
Klaus Daubertshäuser: Der Marktanteil der Bundesbahn schrumpfte von 1950 bis 1990 im Personenverkehr von 36 auf sechs Prozent und im Güterverkehr von 56 auf 21 Prozent. Der Verkehrsanteil der Reichsbahn fiel nach der Wiedervereinigung in sich zusammen, allein 1991 um 50 Prozent. Zugleich stieg der Zuschussbedarf von Bundesbahn und Reichsbahn. 1993, im letzten Jahr vor der Bahnstrukturreform, machten Bundes- und Reichsbahn einen gemeinsamen Verlust von 15,5 Milliarden Mark. Der Schuldenstand bei der Bahn betrug Ende 1993 66,2 Milliarden Mark. 1994 wäre das Eigenkapital der Bundesbahn aufgezehrt



Klaus Daubertshäuser arbeitet im Vorstand der Deutschen Bahn.

Dynamisch, zielstrebig, erfolgreich – so sieht sich die Deutsche Bahn gerne beschrieben. Doch im ersten Jahrzehnt hat sie die Eckpunkte der Reformpläne nicht erreicht. Vieles läuft gerade so weiter wie früher.

gewesen. Deshalb gab und gibt es zur Bahnreform keine Alternative.

Was waren 1993 die wichtigsten Gründe für Ihre Entscheidung – und wie bilanzieren Sie diese heute?

Bei der skizzierten Ausgangslage ergeben sich konsequenterweise die Ziele der Bahnreform „Entlastung des Haushalts“ und „Mehr Verkehr auf die Schiene“. Durch die Bahnreform wurden die damaligen Prognosen für eine Entlastung des Haushalts deutlich übertroffen. Im Vergleich zur Situation ohne Bahnreform wurde eine stärkere Entlastung des Haushalts um 74,2 Milliarden Euro erreicht. Auch das Ziel „Mehr Verkehr auf die Schiene“ wurde erreicht. Während der Pkw-Verkehr praktisch gleich blieb, konnte der Personenverkehr der Bahn erheblich zulegen – vor allem dank der Regionalisierung des Nahverkehrs und auf Grund der umfangreichen Investitionen zur Verbesserung der Leistungsqualität im Nahverkehr. Auch im Güterverkehr ergibt sich – wenn auch verhaltener – ein positives Bild. Seit der Bahnreform nimmt die Bahn auch dort am Marktwachstum teil.

Gefordert wurde damals an Stelle der so genannten Beamtenbahn eine flexible, eine kundennahe Bahn – wurde das Ziel erreicht?

Zur Erreichung dieses Ziels hat der Gesetzgeber 1993 die Behördenbahn reformiert und ihr die privatrechtliche Organisationsform als Aktiengesellschaft gegeben. Natürlich ist diese Sanierung noch nicht beendet. Für unsere Kunden ist unbestritten, dass wir dem Ziel einer flexiblen und kundenorientierten Bahn sehr viel näher gekommen sind. Das gilt besonders in den kundennahen Bereichen, wie den

DIE BAHNREFORM

Im Januar 1994 entstand aus den staatlichen Unternehmen Bundes- und Reichsbahn die Deutsche Bahn. Die Aktiengesellschaft sollte Gewinne einfahren, damit staatliche Hilfen sinken können. Zudem hofften Politiker, die Schiene würde mehr Verkehr übernehmen können. Dann gab es die Vision, eine angeblich bürokratisch-starrere Staatsfirma könnte sich zu einem flexiblen, kundenfreundlichen Dienstleister wandeln. fr

Zugbegleitern, dem marktorientierten Agieren im Güterverkehr sowie im Service unseres Personals in und auf den Bahnhöfen. Aber natürlich bedarf es hier ständiger Verbesserungen.

Ein Teil der Unternehmensphilosophie der Bahn wurden von der Luftfahrt übernommen – so beim Preissystem. Eine gute Idee?

Im Gegensatz zur Luftfahrt ist die Bahn ein Massenverkehrsmittel. Von daher verbietet sich die bloße Kopie von erfolgreichen Luftfahrtideen. Das heißt aber nicht, dort erfolgreiche und marktbewährte Instrumente nicht schienenorientiert im Markt zu platzieren. Wir müssen jedoch unseren Kundenerwartungen im Hinblick auf Flexibilität und Variabilität Rechnung tragen. Das haben wir etwa mit der Modifizierung unseres Preissystems getan.

Die Deutsche Bahn soll an die Börse gehen – eine richtiges Ziel?

Die Eisenbahn ist ein kapitalintensives Geschäft, es erfordert eine langfristige Kapitalbindung. Konsequenterweise zieht die Bundesregierung den Börsengang in Erwägung. Den Zeitpunkt müssen Bundestag und Bundesrat in einem Privatisierungsgesetz festlegen.

Geradliniger Schlingerkurs

Vor zehn Jahren wurde aus zwei Staatsunternehmen eine Aktiengesellschaft – eine Bilanz

VON WINFRIED WOLF

Viele sind zufrieden, als der Bundestag im Dezember 1993 die Bahnreform beschließt – und im Januar die staatlichen Unternehmen Bundes- und Reichsbahn in der Aktiengesellschaft Deutsche Bahn (DB) aufgehen. Der Bundesverband der Deutschen Industrie erklärt, er werde das „Reformkonzept in allen seinen wesentlichen Teilen unterstützen“. Der Deutsche Naturschutzring „be-grüßt die Strukturreform der Bahn“. Der Fahrgastverband Pro Bahn hofft, „dass die Reform eine positive Wirkung für die umweltfreundliche Schiene“ bringt. Die Eisenbahngewerkschaft GdED, heute Transnet, fordert dazu auf, „die Reform zügig weiter-zutreiben“. Nur kleine Verbände wie die Lokführergewerkschaft GdL, der AK Verkehr (heute Verein „Umkehr“) und Robin Wood sehen einen „Verkauf von Tafelsilber“ und die „Aufgabe des Gemeinwohlprinzips“.

Wenn die DB am 14. Januar auf zehn Jahre Bahnreform zurück blickt, dürften ihre Festredner von einer gelungenen Sache sprechen. Das Unternehmen gibt bereits einen Vorgeschmack: „Die Deutsche Bahn zieht eine positive Zwischenbilanz.“ Die Reform habe den Bundeshaushalt seit 1994 um 108 Milliarden Euro entlastet. Und: „Im Personenverkehr hat die Bahn ihren Anteil am Verkehrsmarkt leicht gesteigert. Im Güterverkehr nimmt sie wieder am Wachstum des Marktes teil.“

Andere sind weniger zufrieden. Heute gibt es mehr zweifelnde Stimmen als vor zehn Jahren – auf die das Management der DB nicht selten schmalplappig und dünnhäutig reagiert. Der Bundesrechnungshof legt mehrere kritische Bestandaufnahmen vor; der Bahnvorstand hält entgegen, die Behörde dürfe privatrechtliche Aktiengesellschaften nicht bewerten. Die Zeitschriften *Capital* und *Manager-Magazin* sprechen mit Blick auf die Bilanzen von „Tricks“ und „Blendwerk“; die Bahn-Tochter Stinnes storniert sechs Anzeigen im *Manager-Magazin*. Die Gruppe „Bürgerbahn statt Börsenbahn“ und der Pro-Bahn-Vorsitzende Karl-Peter Naumann bemängeln das neue Preissystem genau in den Punkten, die das DB-Management im Sommer 2003 korrigiert; Bahnchef Hartmut Mehdorn erkennt „Profilierungssehnsucht“ und zerrt Naumann vor den Kadi. Der verkehrspolitische Sprecher der FDP im Bundestag, Horst Friedrich, kritisiert den Bahnkurs. Auch gegen ihn geht die DB gerichtlich vor – angeblich wegen seiner eher ergänzenden Feststellung von „Bilanztricksereien der Bahn“.

Heute gibt es **zweifelnde Stimmen** – auf die das Management der DB Bahn schmalplappig und dünnhäutig reagiert.

Auch der Auftritt, neudeutsch: die Performance der Bahn passt nicht zu den Festtagsreden. In den vergangenen zwei Jahren hängt das Unternehmen mit dem Aus für die Zuggattung Interregio ganze Regionen vom Fernverkehr ab; Stadtväter und Landesregierungen ärgert das bis heute. Mitte 2003 muss die Deutsche Bahn wesentliche Teile ihrer Preisreform kassieren, nach breiten Protesten und sinkenden Fahrgastzahlen. Dabei erwartete man Umsatzzsprünge. Schließlich nimmt die DB Ende des Jahres den für viel Geld entwickelten Neigetech-Diesel-ICE für immer von den Schienen – wegen einer Pannenserie und struktureller Mängel.

Was ist also geworden aus den Zielen der Bahnreform? Drei Eckpunkte werden 1993/94 formuliert. Die neue Aktiengesellschaft soll schnell Gewinne einfahren, damit die öffentliche Hand weniger Geld dazu geben muss. Die Politik hofft zweitens, die als umweltfreundlich erkannte Schiene würde einen größeren Teil des Verkehrs tragen.



BILD: BILDERBOX

Schließlich besteht die Erwartung, ein angeblich bürokratisch-starreres Staatsunternehmen verwandele sich in einen flexiblen, kundenfreundlichen Dienstleister.

1994 startet die DB schuldenfrei. Der Staat übernimmt Verbindlichkeiten in Höhe von 66 Milliarden Mark (33,7 Milliarden Euro) der westdeutschen Bundes- und der ostdeutschen Reichsbahn. Die Chance für ein gesundes Schienenunternehmen scheint gegeben. Doch die DB leih sich wieder Geld. Bis Ende 2002 sammelt sie laut Geschäftsbericht elf Milliarden Euro zinspflichtige Schulden an – das ist in acht Jahren ein Drittel dessen, was die Bundesbahn in vier Jahrzehnten und die Reichsbahn von 1990 bis 1993 anhäufte. Die DB gibt 2002 für Zinsen 489 Millionen Euro aus.

Und sie weist erneut Verluste aus: 406 Millionen Euro 2001, 468 Millionen 2002. Für das erste Halbjahr 2003 beziffert das Management den Verlust auf 143 Millionen Euro. Bei dieser Zahl ist allerdings ein Gewinn gegengerechnet, den die neu erworbene Logistiktochter Stinnes einbringt.

Der Bundesrechnungshof erläutert in zwei Sonderberichten, der Bund zahle für den Schienenverkehr nach der Bahnreform mehr Subventionen als 1993 an Bundesbahn und Reichsbahn flossen: 2002 zusammen 18,1 Milliarden Euro. Davon sind 6,9 Milliarden Regionalisierungsmittel – Geld, das die Länder vom Bund bekommen, um Aufträge im Schienenahverkehr zu vergeben; 4,4 Milliarden davon gehen an DB Regio, die Nahverkehrstochter der Deutschen Bahn. In die Schienenstrecken steckt der Staat 4,3 Milliarden – die fast ausschließlich der für die Infrastruktur zuständigen Toch-

ter DB Netz zu Gute kommen. Und weitere 6,2 Milliarden fließen in das Bundeseisenbahnvermögen, auch als Ausgleich für übernommene Bahnbeamte, denen die DB nur ein, wie es heißt, „marktgerechtes Gehalt“ zahlt.

Einzelne Positionen mögen in ihrer Höhe und Zuordnung strittig sein. Die Gesamtbilanz ist jedoch deutlich: Die Bahn ist erneut erheblich verschuldet; und die staatlichen Zahlungen sind höher als 1993. Dem DB-Geschäftsbericht 1995 zufolge haben Bundes- und Reichsbahn umgerechnet rund 11,5 Milliarden Euro erhalten. Eine Entlastung des Haushalts gibt es nur mit Blick auf eine Prognose der „erwarteten Entwicklung ohne Bahnreform“. Ein solcher Vergleich ist aber aussagegeschwächt.

Die Deutsche Bahn ändert, wie unter anderem der Bundesrechnungshof darlegt, mehrfach die Verkehrsstatistik kreativ. So addiert sie seit 1997 alle Fahrgäste zur Ermittlung ihrer Verkehrsleistung – nicht mehr nur bezahlte Reisen, sondern auch Freifahrten und die Beförderung des eigenen Personals. Das offizielle Zahlenwerk des Bundesverkehrsministeriums *Verkehr in Zahlen* verzichtet auf grundlegende Angaben für die Verkehrsleistungen der DB in den Jahren 1995 bis 1997, weil die teilweise sprunghafte Entwicklung nicht nachvollziehbar erscheint.

Die Grafik „Kreatives Rechnen“ (unten) veranschaulicht die Ungereimtheiten. Die

Zahlen basieren auf ein und derselben DB-Publikation, dem Heft *Daten und Fakten*. Laut *Verkehr in Zahlen 2003* liegt die Güterverkehrsleistung der DB 2002 unter der von 1994; der Anteil der Schiene sinkt um knapp 2,5 Punkte auf 14,2 Prozent. Im Personenverkehr erreicht 2002 die Verkehrsleistung 32,7 Milliarden Personenkilometer gut sechs Prozent weniger als 1994. Nur im Nahverkehr weist die Statistik einen deutlichen Anstieg aus. Unter dem Strich stagniert der Verkehrsanteil der Schiene (1994: 7,3 Prozent; 2002: 7,8 Prozent).

Der *Verkehrsbericht 2000* der Bundesregierung zieht die nüchterne Bilanz: „Das wichtigste Ziel der Bahnreform, mehr Verkehr auf die Schiene zu bekommen, konnte nicht erreicht werden.“ Dabei ist noch unberücksichtigt, dass die DB beim Desaster mit ihrer Preisreform vor einem Jahr einen Fahrgasteinbruch verzeichnen musste.

Im April 2003 wird eine Untersuchung bekannt, der zufolge die DB das schlechteste Image von 29 ausgewählten hiesigen Großunternehmen hat. In der Studie der Marketing Corporation erhält die DB bei der Frage „Welche Unternehmen kümmern sich nicht oder wenig um ihre Kunden?“ mit 23 Prozent die meisten Nennungen (Telekom 18, Post 14,5 Prozent). Vor allem das damals neu eingeführte Tarifsystem kennzeichnet die Bahn als unflexibel und bürokratisch: Die Bindung preiswerter Tickets an lange Vorausbuchungsfristen und Reservierungen stellt die Flexibilität des Bahnverkehrs in Frage. Die Aufgabe der klassischen Bahncard (heute Bahncard 50) kommt einem Generalangriff auf die Stammkunden gleich. **Fortsetzung Seite 29**

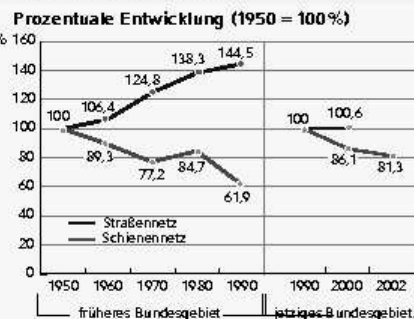
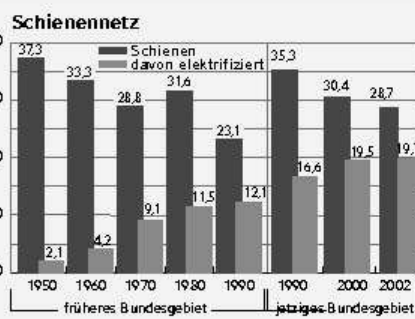
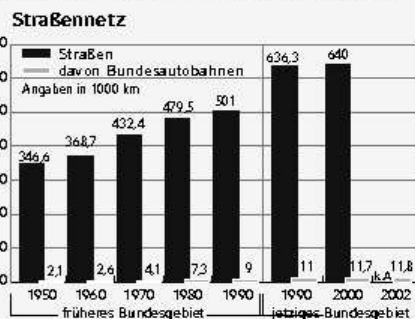
DATEN UND FAKTEN

STATIONEN DER EISENBahn-GESCHICHTE

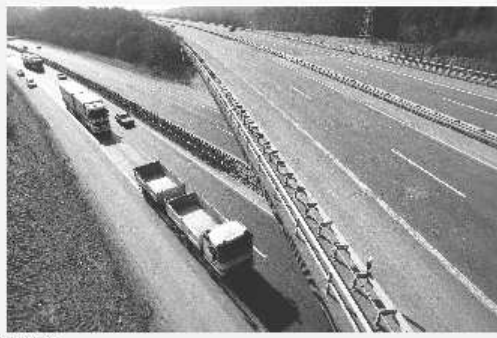
1835: erste deutsche Eisenbahnverbindung (zwischen Nürnberg und Fürth).
1839: erste deutsche Fernbahnverbindung (zwischen Leipzig und Dresden).
1865: Das deutsche Schienennetz ist 15 000 Kilometer lang. Der Eisenbahnbauboom beginnt: Bis 1905 werden pro Jahr etwa tausend Kilometer Schienen verlegt.
1871: Die Reichsverfassung fordert, staatliche und private Eisenbahnen seien „wie ein einheitliches Netz zu verwalten“.
1873 bis 1878: Gründerkrach; Dutzende private Eisenbahngesellschaften gehen pleite; zunehmend Verstaatlichungen.
1879: Vom preußischen Eisenbahndirektor (19 670 Kilometer) gehört knapp ein Drittel (6049 Kilometer) dem Staat.
1920: Gründung der staatlichen Reichsbahn. Das fast ausschließlich staatliche Schienennetz erreicht 66 000 Kilometer.
1920 bis 1935: Gewinne der Reichsbahn finanzieren die meisten Reparationen.
1935 bis 1944: Die Reichsbahn plant und bezahlt teilweise die Reichsautobahnen.
1943: Die Reichsbahn in der Kriegswirtschaft, 1,6 Millionen Beschäftigte – Grundlage für Renten bei der Bundesbahn.
1945 bis 1949: Reichs- und Bundesbahn müssen den Wiederaufbau der zerstörten Schieneninfrastruktur selbst finanzieren.
1945 bis 1952: Die Reichsbahn erlebt einen massiven Abbau der Infrastruktur für

Reparaturen; auf 7600 Kilometer wird das zweite Gleis demontiert.
1949: Gründung Deutsche Bundesbahn (DB) im Westen als Staatsbahn und Sondervermögen des Bundes.
1950 bis 1990: Die DB finanziert sich vorwiegend mit Fremdkapital; Verschuldung 1990: 52,5 Milliarden Mark. Die DR fährt überwiegend auf Substanz; 1988 gibt es im DDR-Schienennetz 1400 Langsamfahrstellen; auf 100 Kilometer kommen jährlich 24 Schienenbrüche.
1989: Betriebslänge DR-Netz: 14 035 Kilometer, DB-Netz: 27 045 Kilometer. DR: 22,8 Milliarden Personenkilometer; DB 27,2 Milliarden. DR Güterverkehr: 59 Milliarden Tonnenkilometer, DB: 62 Milliarden.
1991: DB und DR werden faktisch gemeinsam geführt; Bahnchef ist Heinz Dürr.
1993: Schulden: 67 Milliarden Mark.
1993/94: Bahnreform; Gründung Deutsche Bahn; Grundgesetzänderung Art. 87.
1995: DB nennt für Fernverkehr 62 Millionen Reisende im Interregio, 49 Millionen in IC/EC und 23 Millionen im ICE.
3. Juni 1998: Folgeschwerstes deutsches Eisenbahnunglück in Eschede, 101 Tote.
Dezember 1999: Hartmut Mehdorn wird Vorstandsvorsitzender der DB.
2002: DB stellt Zuggattung Interregio ein; Neues Bahnpreissystem.

Straßen- und Schienennetz der BRD seit 1950



Quelle: Stat. Jahrbücher; Verkehr in Zahlen; W. Wolf, Historisches Bundesrepublik Deutschland 2001



FR: MCG/ART