

Quo vadis Deutsche Bahn?



Dr.-Ing. Tom Reinhold ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Strategieberatung A.T. Kearney und verantwortet den Bereich Railway and Public Transport Central Europe.

Die DB AG hat in den vergangenen Wochen für zahlreiche Schlagzeilen gesorgt. Vor dem Hintergrund des aktuellen Geschehens fällt ein grundsätzlicher Rückblick oder eine Prognose für die nächsten Jahre nicht ganz leicht. Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses „Standpunktes“ hat Hartmut Mehdorn gerade eine Rekordbilanz vorgelegt, Gewinn und Fahrgastzahlen der DB haben nie gekannte Höhen erreicht. Zugleich hat der Bahnchef seinen Rücktritt angeboten; mit Rüdiger Grube wurde ein neuer Vorstandsvorsitzender für die DB AG benannt. Die Aufklärung der Datenaffäre ist noch nicht abgeschlossen, die Auswirkungen der Wirtschaftskrise sind kaum abzusehen, der Börsengang ist politisch umstritten und von manchem am liebsten auf den Sankt-Nimmerleinstag verschoben.

Es gibt viel zu tun für den „Neuen“ – und der hat eigentlich den Vorteil einer langen Einarbeitungszeit, denn zu etwaigen Kurswechseln und grundsätzlichen Entscheidungen über den weiteren Weg der DB AG wird es voraussichtlich erst nach der Bundestagswahl im September kommen. Doch schon jetzt lässt sich absehen, dass die vielfältigen Erwartungshaltungen, die gegenwärtig zu vernehmen sind, von keinem Bahnchef gleichzeitig erfüllt werden können – dazu widersprechen sich die verschiedenen Ziele zu sehr, und der Kanon der mitwirkenden Akteure ist zu vielstimmig.

Die grundsätzlichen Ziele, die es schon zur Bahnreform gab, dürften noch heute gelten und vermutlich sogar weitgehend unumstritten sein: Mehr Verkehr auf die Schiene, mehr Wettbewerb auf der Schiene und eine Entlastung des Steuerzahlers. Der Streit beginnt aber schon in der Bewertung, in welcher Form diese Ziele bislang erreicht wurden. Im Grundsatz kann man die Frage bei allen Zielen mit einem „Ja, selbst wenn“ beantworten:

- Ja, es gibt mehr Verkehr auf der Schiene als vor zehn oder 15 Jahren (das gilt für alle relevanten Einheiten, Personen, Personenkilometer, Tonnen, Tonnenkilometer). Selbst wenn andere Verkehrsträger teilweise stärker gewachsen sind und die Bahn vor allem in den 90er Jahren Marktanteile verloren hat.
- Ja, es gibt mehr Wettbewerb auf der Schiene (und zwar auch in signifikanter Größenordnung und mit beachtlichen Zuwächsen bei den Wettbewerbern). Selbst wenn die DB im Regelfall immer noch das dominierende Unternehmen ist und sich im Personenfernverkehr praktisch keine Wettbewerber etablieren konnten.
- Ja, die Steuerzahler wurden entlastet (die DB macht keine Verluste mehr, sondern Gewinne in Milliardenhöhe, und die Schulden sind gesunken). Selbst wenn der deutsche Steuerzahler immer noch den Schienenverkehr mit Milliardenbeträgen für den Erhalt und Ausbau der Infrastruktur sowie

die Bestellung von SPNV-Leistungen subventioniert.

Schwierig ist der Zielkonflikt: Noch mehr Verkehr auf die Schiene wäre ja durchaus möglich mit einem noch größeren Mitteleinsatz, was aber nicht unbedingt volkswirtschaftlich sinnvoll und politisch gewünscht sein muss. Der Wettbewerb gilt als der Königsweg, diesen Zielkonflikt aufzulösen. Und in der Tat hat der vorhandene Wettbewerbsdruck zu einer Effizienzsteigerung des Systems Schiene geführt, die es möglich gemacht hat, deutlich mehr Fahrgäste und Güter mit weniger Ressourceneinsatz und Steuermitteln zu transportieren. Im internationalen Vergleich ist die DB bezüglich ihrer Produktivität inzwischen bei den meisten Kennziffern führend. Um noch weitere Produktivitätssteigerungen zu erreichen, sind eher mehr unternehmerisches Handeln und noch weniger Staatseinfluss erforderlich. Leider zeigt der aktuelle Trend aber eher in eine andere Richtung.

Politiker von Regierungs- wie Oppositionsparteien distanzieren sich zunehmend vom „Börsengang“ der Deutschen Bahn. Das überrascht am meisten bei denjenigen, die sich üblicherweise für die Privatisierung von Staatsunternehmen aussprechen – und die das gewählte Modell der Teilprivatisierung der DB ML AG eigentlich befürworten müssten, weil es alle Optionen auch für eine weitergehende Privatisierung bietet. Und damit für die Chance, einen in Deutschland basierten internationalen Mobilitäts- und Logistikkonzern zu haben, der mit seinem Know-how, seiner Größe und Kapitalkraft im internationalen Wettbewerb hervorragend aufgestellt ist. Stattdessen fordern erschreckend viele Politiker unverhohlen die Rückkehr zur Staatsbahn, gegebenenfalls mit dem Verkauf der internationalen Aktivitäten, und fordern eine stärkere politische Einflussnahme auf unternehmerische Entscheidungen. Der Einfluss der Gewerkschaften nimmt zu, von der Politik gestattet oder gefördert – siehe die Bestellung des Personalvorstands vor einem Jahr oder die aktuellen Bedingungen an die Zustimmung zur Ernennung des Vorstandsvorsitzenden.

Zu wünschen ist ein schnelles Ende des Trends „VEB Deutsche Bundesbahn“. Politiker, die gern Eisenbahn spielen wollen, hätten in der laufenden Rettungsaktion von Märklin ein breites Betätigungsfeld – die Belastung für den Steuerzahler wäre geringer... Bei der DB AG sollte der Staat zunehmend von der Aufgabe entlastet werden, als Eigentümer agieren zu müssen und sich auf das Setzen der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, das Bestellen unrentabler Verkehre sowie den Ausbau der Infrastruktur konzentrieren – und dabei für Transparenz sorgen, so dass der Steuerzahler weiß, wie viel und wofür er bezahlt.