



DB-Konzern-Aufsichtsratsmitglied Mario Reiß: Die Führungs- und Mitarbeiterkultur wird maßgeblich über den Erfolg der „Starken Schiene“ entscheiden.

## Starke Schiene

# Was ist dran?

In einem 173-seitigen Papier hat die DB die Zehn-Punkte-Strategie „Starke Bahn“ entwickelt. „Damit werden zentrale verkehrs- und klimapolitische Ziele der Bundesregierung in Angriff genommen“, so die öffentliche Ankündigung der DB. Die Überschriften und die Kernthesen klingen vielversprechend. Was ist wirklich dran an der „Starken Schiene“? Das GDL Magazin VORAUS sprach dazu mit dem DB-Konzern-Aufsichtsratsmitglied Mario Reiß.

**Herr Reiß, wie bewerten Sie die Strategie „Starke Schiene“? Ist sie der lang ersehnte Wurf des DB-Vorstands zur Verkehrsverlagerung auf die Schiene?**

Wir haben im Aufsichtsrat das Gesamtkonzept „Starke Schiene“ befürwortet. Ohne massive Verkehrsverlagerung auf das umweltfreundlichste Verkehrsmittel Schiene sind die Klimaziele nicht zu erreichen. Das sind wir aber unseren Kindern und Enkelkindern schuldig. Die DB muss dazu zwingend das Angebot für die Kunden erhöhen – und zwar im Schienenpersonen- wie im -güterverkehr.

**Warum hat die DB nicht schon viel eher das Ruder herumgerissen?**

Die DB ist eine Aktiengesellschaft und damit bestrebt, ihren Gewinn zu maximieren. Sie wurde jahrelang auf den Börsengang getrimmt. Das war übrigens von der Politik gewollt. Dringend notwendige Investitionen sind so über ein Vierteljahrhundert auf der Strecke geblieben. Dies aufzuholen und gleichzeitig zu wachsen, wird ein immenser Aufwand werden.

**Die „Starke Schiene“ kann also nur gelingen, wenn der Bund mitspielt?**

Ja. Unbestritten sehen wir im Koalitionsvertrag eine „Berücksichtigung“ der Eisenbahn. Die Veränderung im Verkehrsweplan und die Halbierung der

Streckengebühren für den Güterverkehr sind dazu erste richtige Schritte. Eine richtige Kurskorrektur ist das jedoch immer noch nicht, da wir die seit Jahren erheblichen Nachteile gegenüber der Straße beseitigen müssten.

**Laut „Starke Schiene“ soll der Schienengüterverkehr in den „nächsten Jahren“ um 70 Prozent wachsen, der Fernverkehr soll sich sogar verdoppeln. Sind solche Steigerungen realistisch?**

Erhebliche Steigerungen des Schienenverkehrs sind möglich, wenn die Finanzierung stimmt: für den Ausbau des Streckennetzes, die Anschaffung von Zügen und für die notwendige Personalaufsto-

ckung. Allerdings sehe ich die Erreichung dieser richtigen Ziele nicht in den kommenden zehn oder 15 Jahren.

**Was muss konkret getan werden, um mehr Verkehr auf die Schiene zu bringen?**

Es braucht intelligente Verkehrskonzepte. Das Schienennetz für den Güter- und den Personenverkehr muss konsequent nach einem kapazitätsorientierten „Deutschlandtakt“ ausgebaut werden. Die DB spricht bisher lediglich von einer engeren Vertaktung in hochfrequentierten Metropolen. Das reicht nicht. Hier muss nachgebessert werden. Die jahrzehntelang vernachlässigte Infrastruktur muss konsequent

auf Vordermann gebracht und die Systemfehler beim Netzausbau beseitigt werden. Hinzu kommt die Bahnreform II. Dazu müssen zunächst DB Netz, DB Energie und DB Station & Service zu einer gemeinnützigen Gesellschaft zusammengefasst werden. Dann braucht es Eisenbahner, die das komplexe Eisenbahnsystem wirklich durchdringen, damit

### **Konkret: Können wir in zehn Jahren von einer „Starken Bahn“ sprechen?**

Ich würde eine solche Prognose ungern in die Welt setzen. Selbst wenn man den Finanzierungsstau bewältigen und die Neufinanzierung schaffen sollte, – was ich bezweifle – muss der Personalmangel noch bewältigt werden. Wegen der

nicht einmal 30 Prozent des Güterverkehrs. Hier ist noch viel Luft nach oben. DB Cargo muss sich besser auf den Markt und die Kunden einstellen. Teile des Montanverkehrs werden wegbrechen. Die Verkehre, die künftig wachsen, sind margschwach und hart umkämpft. Es braucht neue Ideen für die gesamte Bahnlogistik, für intelligente Umladeverfahren und es müssen neue Transportkonzepte für die Zukunft entwickelt werden. Die DB Cargo AG betreibt als einziges Bahnunternehmen den subventionsintensiven Einzelwagenverkehr und seit Jahren erreicht man hier keine schwarze Null. Vor einer Verkehrssteigerung müssen also erst einmal die Hausaufgaben von gestern erledigt werden. Ich sehe somit keine 70-prozentige Steigerung der Güterverkehrsleistung in der nahen Zukunft.

### **Was wird denn dann besser?**

Die Qualität und die Pünktlichkeit. Allein die angestrebten 30 Prozent mehr Netzkapazität entlastet die Knoten. Bahnhöfe werden erneuert und sollen Drehscheiben der modernen Mobilität werden. Wenn eine Milliarde neue Kunden die DB nutzen sollen, müssen auch die regionalen und vergessenen Bahnhöfe zu Anziehungspunkten umgewandelt werden. Hinzu kommt die Digitalisierung. Dass die Züge, wie vom ehemaligen DB-Vorstand Grube prognostiziert, nächstes oder übernächstes Jahr ohne Lokomotivführer durch Deutschland fahren, war allerdings eine verheerende Fehleinschätzung, denn dadurch wird der Lokomotivführermangel noch beflügelt. Welcher junge Mensch will schon einen vermeintlich „aussterbenden“ Beruf erlernen?

### **Findet man die Grubesche Prognose auch heute noch im DB-Strategiepapier?**

Nein, diesen Fehler wird ein DB-Vorstand nicht wiederholen. Die Eisenbahnindustrie wird natürlich weiter an der Automatisierung arbeiten. Allerdings können wir noch sehr lange darauf warten, bis eine solche Technologie bei der DB Einzug halten wird. Heute müssen wir davon ausgehen, dass wir in den nächsten zehn bis 15 Jahren nicht genug Mitarbeiter bekommen, um die avisierten Wachstumszahlen auch umzusetzen zu können. In dieser Zeit wird sich natürlich das Rad der Entwicklung weiterdrehen und Berufe werden sich weiterentwickeln.

### **Das klingt ja gerade so, als habe sich auch im Vorstand der DB einiges geändert?**

Alle Strategiegedanken eines solchen Konzerns sind nichts wert, wenn die Ziele der Zukunft nur als Hochglanzbrochure abgefasst werden. Die DB hat nur eine Chance, den notwendigen Wandel zu vollziehen, wenn sich auch die Führungskultur ändert. Der Vorstand mit Vorstandsvorsitzendem, Personalvorstand, Technologievorstand und alle anderen sind nun dabei, wirkliche Veränderungen voranzutreiben. Allein die Einstellungs-offensive mit den im letzten Jahr insgesamt fast 20 000 Neueinstellungen hätten wir unter den vorhergehenden Personalvorständen wahrscheinlich nicht erlebt.

Allerdings hat dieser Konzern eine Vielzahl an Führungskräften in den mittleren und unteren Ebenen. Alle müssen umschalten! Gerade die Führungs- und Mitarbeiterkultur werden eine entscheidende Rolle beim Erfolg der Umsetzung der Strategieziele spielen.

### **Herr Reiß, vielen Dank für die Einblicke.**

**Die Fragen stellte Gerda Seibert**

## Die zehn zentralen Aussagen zur „Starken Schiene“

1. Nur mit einer starken Schiene sind Deutschlands Klimaziele zu erreichen.
2. Die starke Schiene konzentriert sich auf das Kerngeschäft.
3. Der Fernverkehr wird die Zahl seiner Fahrgäste verdoppeln.
4. Die DB wird im ÖPNV zusätzlich eine Milliarde Kunden gewinnen.
5. Der Schienengüterverkehr in Deutschland soll um 70 Prozent gesteigert werden.
6. Im Schulterschluss mit dem Bund will die DB 30 Prozent mehr Kapazität in der Schieneninfrastruktur schaffen.
7. Mit der Digitalen Schiene Deutschland in ein neues Zeitalter.
8. Die Bahnhöfe werden zu Drehscheiben moderner Mobilität.
9. Die DB stellt 100 000 Mitarbeiter in den nächsten Jahren ein.
10. Es wird mehr Züge und mehr Anbindungen als je zuvor geben.

der „Deutschlandtakt“ mit gewaltigen Investitionen umgesetzt werden kann.

### **Reichen die Mittel der Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LuFV) für einen solchen Netzausbau aus?**

Für eine auskömmliche Finanzierung der Infrastruktur bis 2030 ist fast ein dreistelliger Milliardenbetrag nötig. Die LuFV deckt diese Kosten nur teilweise ab. Allein im Fernverkehr sollen fast 25 Prozent mehr Züge auf das Gleis gestellt werden, um die Kapazität für die avisierte Steigerung der Fernreisegäste zu erhöhen. Weitergehend will man das Netz auf ETCS umstellen und muss auch in Lokomotiven, Züge und Wagen investieren. Die DB kann solch massive Investitionen niemals alleine erwirtschaften. Die Verkehrsverlagerung hängt somit entscheidend vom Bund ab.

personalpolitischen Fehler der vergangenen 20 Jahre fehlen in den nächsten Jahren weit über 100 000 Mitarbeiter. Das wird eine Mammutaufgabe. Eisenbahner sind hochspezialisierte Fachkräfte, die nicht auf den Bäumen wachsen. Sie leben zu einem nicht zu unterschätzenden Anteil von den Erfahrungen im Räderwerk der Eisenbahn. Mit den vielen älteren Kollegen verliert die Bahn einen kaum zu kompensierenden Erfahrungsschatz. Der Wissenstransfer wird deshalb eine gewichtige Herausforderung.

### **Als Insider beklagen Sie bei DB Cargo seit Langem die Transportleistungsverluste. Wie kann/soll da der Güterverkehr um 70 Prozent erhöht werden?**

Schon heute werden jährlich rund 600 Millionen Tonnen Güter auf der Schiene transportiert. Allerdings sind das