

# Deutsche Bahn: »Zerschlagung wäre der endgültige Ruin«, sagt Ex-SBB-Chef

**S** [spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bahn-zerschlagung-waere-der-endgueltige-ruin-sagt-ex-sbb-chef-a-a012f175-e268-41d2-9262-cc0a6dde3c2f](https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bahn-zerschlagung-waere-der-endgueltige-ruin-sagt-ex-sbb-chef-a-a012f175-e268-41d2-9262-cc0a6dde3c2f)



Foto: Florian Gaertner / photothek / IMAGO

**SPIEGEL:** Herr Weibel, wann sind Sie in Deutschland zum letzten Mal Bahn gefahren?

**Weibel:** Das muss vor zwei Jahren gewesen sein. Nach einer Fahrradtour nach Dänemark sind meine Frau und ich mit Regionalzügen quer durch Deutschland nach Hause gereist – mit 22-mal umsteigen.

**SPIEGEL:** Haben Sie alle Anschlusszüge erreicht?

Zur Person



Foto: Michael Stahl

**Benedikt Weibel** (Jahrgang 1946) war von 1993 bis 2006 Chef der Schweizerischen Bundesbahnen. Seit 2009 ist er Präsident des Aufsichtsrats der privaten österreichischen Unternehmens WESTbahn.

**Weibel:** Ja, zu meinem großen Erstaunen. Aber das Umsteigen war eine besondere Erfahrung. Keiner der Umsteigebahnhöfe hatte eine Rampe. Manchmal gab es einen Fahrstuhl, der aber meist nicht funktionierte. Häufig blieben uns fünf Minuten zum Umsteigen, Treppe runter, Treppe rauf mit Fahrrädern und Gepäck. Wir atmeten auf, als wir wieder in der Schweiz waren.

**SPIEGEL:** Warum?

**Weibel:** In der Schweiz sind Bahnhöfe ganz anders ausgebaut, behindertengerecht. Ein Bahnhof ist dort die Visitenkarte der Bahn, gehört zum Kerngeschäft. Das hat die Bahn in Deutschland vernachlässigt.

**SPIEGEL:** Wir führen dieses Interview per Video. Wenige Meter von meinem Arbeitsplatz entfernt steht der Mainzer Hauptbahnhof, der 2013 über Wochen seinen Betrieb beinahe einstellen musste, weil sich fünf Mitarbeiter im Stellwerk krankgemeldet hatten. Was sagt das über die Bahn?

**Weibel:** Ich habe mich damals so aufgeregt, dass ich noch im Zug einen Essay zu diesem Thema geschrieben habe. Was damals in Mainz geschehen ist – in Deutschland, nicht in irgendeiner Bananenrepublik – ist kaum zu begreifen. Es zeigt, dass die Deutsche Bahn ein globaler Player sein wollte – und leider noch immer sein will. Wer diese Flughöhe hat, verliert das Stellwerk in Mainz oder den nicht funktionierenden Lift in einem Bahnhof auf dem Land aus den Augen.

**SPIEGEL:** Trotzdem hat sich seit 2013 einiges gebessert. Die Bahn hat zusätzliches Personal eingestellt, massiv in Netz und Züge investiert.

**Weibel:** Am Grundproblem hat sich leider wenig geändert: Der Staat hat sich nie um die DB gekümmert. Zwar gab es in den Neunzigerjahren eine Bahnreform, doch dann wollte dieser Konzern – obwohl mit Steuergeldern alimentiert – plötzlich an die Börse, wollte weltweit unter den Top drei der Logistikfirmen sein. Das *laissez faire* der deutschen Politik bei der Bahn war fatal – und hat Folgen bis heute. Und noch immer gibt es keinen Fokus, keinen Plan, in welche Richtung sich die Bahn künftig entwickeln soll. Trotz der vielen Milliarden, die jedes Jahr in den Konzern gesteckt werden.

**SPIEGEL:** Was müsste denn konkret passieren, dass Deutschland eine bessere Bahn bekommt?

**Weibel:** Die Deutsche Bahn braucht einen klaren Fokus aufs Kerngeschäft und einen Eigentümer, also den Staat, der genau definiert, was er will – in Sachen Qualität, Finanzen, Strategie. Und der regelmäßig Rechenschaftsberichte einfordert. In der Schweiz funktioniert das über die sogenannte Leistungsvereinbarung, die muss sogar durch das Parlament genehmigt werden. Darin sind alle Ziele aufgeführt – und wenn diese Ziele nicht erreicht werden, muss die Bahn handeln. Bei der Aufsicht der Bahn hat die deutsche Politik große Fehler gemacht.

**SPIEGEL:** Lässt sich die Situation in Deutschland überhaupt mit der in der Schweiz vergleichen? Immerhin ist das deutsche Schienennetz mehr als siebenmal so groß.

**Weibel:** Diese Ausrede höre ich immer wieder. Schon Hartmut Mehdorn sagte mir in seiner Zeit als Bahn-Chef, dass man nicht von den SBB, der Schweizer Bahn, auf die DB schließen könne. Das ist eine schlechte Ausrede. Die Struktur des Bahnnetzes – ein verzweigtes System mit vielen Ballungsräumen – ist in den beiden Ländern identisch. Deutschland ist sogar im Vorteil, weil es durch die größeren Distanzen zwischen den Bahnhöfen mehr Möglichkeiten gibt, Verspätungen aufzuholen.

**SPIEGEL:** Das scheint wirklich nicht zu klappen. Im September erreichten gerade mal 68 Prozent der Fernverkehrszüge ihr Ziel mit weniger als fünf Minuten Verspätung. Woran liegt das?

**Weibel:** Es ist eine Frage der Kultur. Eine Bahn zu führen, bedeutet tägliches Kämpfen um das labile Gleichgewicht im System von Zügen und Netz. Die Aufgabe der Bahn ist simpel, trotzdem ist sie im Betrieb anspruchsvoll. Das Wichtigste ist die Disziplin des Personals. Der Eisenbahner spricht vom *auf dem Strich fahren*, also stur nach Plan. Das ergibt die niedrigsten Kosten und die absolute Pünktlichkeit. Das klingt gut, doch in der Realität kann das nicht klappen.

**SPIEGEL:** Wieso nicht?

**Weibel:** Es gibt jeden Tag Ereignisse, die auf dieses System einwirken. Ein Großteil davon ist hausgemacht: Lokstörungen, Tür-Störungen, Fahrleitungsstörungen. Aber auch externe Faktoren wie etwa das Wetter spielen mit rein. Jedes dieser Ereignisse hat die

fatale Eigenschaft, dass es sich sofort und im Netz fortpflanzt. Bei einem Betrieb, der nie stillsteht, 24 Stunden, sieben Tage die Woche immer aufrechterhalten werden muss, braucht es eine permanente Konzentration auf den Bahnbetrieb. Sonst sind Sie verloren.

**SPIEGEL:** Wie haben Sie das denn in der Schweiz hinbekommen?

**Weibel:** Als ich noch Bahn-Chef war, habe ich mich jeden Morgen vor der Arbeit informiert, wie der Betrieb läuft. In der Geschäftsleitungssitzung haben wir jede Woche über den Bahnbetrieb gesprochen. Jeden Monat haben wir die Pünktlichkeit detailliert ausgewertet und bei Bedarf Maßnahmen ergriffen, etwa die Flaschenhalse bei den Einfahrten in die Bahnhöfe beseitigt. Immer mit dem Ziel, die Bahn sicher, pünktlich und sauber zu machen.

**SPIEGEL:** Hat Ihr damaliger Kollege Hartmut Mehdorn das etwa nicht getan?

**Weibel:** Wie gesagt: Wenn ein Börsengang und der weltweite Logistikmarkt im Fokus stehen, leidet der Blick auf die Tagesprobleme.

**SPIEGEL:** Dieser Blick hat in der Schweiz aber auch gelitten: Unter Ihrem Nachfolger, Andreas Meyer, der früher in der Konzernleitung der Deutschen Bahn saß, sollte sich die Schweizerischen Bundesbahnen zum »Amazon der Mobilität«, zu einem Mobilitätsdienstleister entwickeln.

**Weibel:** Das halte ich für einen Irrweg, eine Mode im Management, die nichts mit dem Kerngeschäft zu tun hat – nämlich Menschen und Güter zuverlässig von A nach B zu bringen. Natürlich waren die Beamtenbahnen verschlafen, die SBB auch. Wenn Sie aber meinen, Sie könnten mit dem Mindset eines Google-Mitarbeiters eine Bahn führen, dann ist das eine Verkennung der Lage.

**SPIEGEL:** Die Schweiz hat sich Ende der Achtzigerjahre in einem Volksentscheid für die Stärkung des öffentlichen Verkehrs ausgesprochen. Rund 5,5 Milliarden Euro flossen damals in die Sanierung der Bahn – das Projekt *Bahn 2000*. Wie beurteilen Sie da die deutschen Projekte zum Bahnausbau?

**Weibel:** Es gibt in Deutschland keine Gesamtvorstellung, wie das Netz optimiert werden soll. Immer wieder wurden mit enormen Kosten einzelne Bauprojekte umgesetzt, punktuelle Maßnahmen, die im Gesamtnetz wenig Sinn ergeben. Die Inkarnation des Unsinnns ist Stuttgart 21, das schlussendlich ein Vielfaches der *Bahn 2000* kosten wird. Mit dem wesentlichen Unterschied, dass die Schweiz damit das ganze Netz auf einen komplett neuen Stand gebracht hat und die Fahrzeiten teils massiv reduzieren konnte.

»In Deutschland ergeben Hochgeschwindigkeitsnetze wie in Japan oder Frankreich wenig Sinn.«

**SPIEGEL:** In Deutschland konnten die Fahrzeiten auch reduziert werden, etwa mit der Hochgeschwindigkeitsstrecke von Frankfurt nach Köln.

**Weibel:** Nochmal: Deutschland hat, wie die Schweiz oder England, ein verzweigtes System mit vielen Städten auf engem Raum. Da ergeben Hochgeschwindigkeitsnetze wie in Japan oder Frankreich wenig Sinn. Zwar kann der ICE von Frankfurt nach Köln mit 300 km/h fahren. Wenn er aber dreimal anhalten muss, sinkt die mittlere Geschwindigkeit auf 160 Kilometer pro Stunde – der Nutzen wird überschaubar. Bei der Bahn geht es immer darum, Kosten und Nutzen gegeneinander abzuwägen. Warum in Deutschland nie versucht wurde, mit möglichst wenig Investitionen einen möglichst großen Netz-Effekt zu erzielen, kann ich nicht verstehen.

**SPIEGEL:** Die scheidende Bundesregierung wollte die Kapazitäten im Bahnverkehr bis 2030 verdoppeln. Ist das noch zu schaffen?

**Weibel:** Unmöglich. Wenn Sie dieses Vorhaben nicht wie in der Schweiz mit einer konsequenten Netzoptimierung unterlegen, ist das in den Wind gesprochen, Punkt. Mit der *Bahn 2000* konnten wir ab 1987 pro Jahr sechs Prozent mehr Reisende befördern, also 80 Prozent Wachstum in zehn Jahren. Das ist viel. In Deutschland gibt es diesen Plan nicht. Wie so oft ist man im Umgang mit der Klimakrise in der Zielsetzung kühn und dann passiert: nichts.

**SPIEGEL:** Ein grüner Verkehrsminister könnte das ändern.

**Weibel:** Die Grünen haben ja auch kein Konzept! Lastenfahrräder fördern mit einer Milliarde, Nachtzüge – das sind doch alles bloß gut gemeinte Maßnahmen ohne Gesamtidee. Außerdem will die Partei die Bahn wieder zerschlagen, also in Infrastruktur und Betrieb, so wie es in den Neunzigerjahren vorgesehen war. Das aber wäre der endgültige Ruin.

**SPIEGEL:** Warum?

**Weibel:** Ich habe mein ganzes berufliches Leben bei der Bahn gegen die Idee gekämpft, Infrastruktur und Betrieb zu trennen. Das ist ineffizient, weltfremd und führt zu einer Schwächung des Gesamtsystems. Schiene und Zug gehören einfach zusammen. Dass darüber in Deutschland immer noch diskutiert wird, entzieht sich meinem Verständnis. Diese Vorhaben sind in Frankreich gescheitert. England, das seine Eisenbahn als Erstes zerschlagen hat, macht jetzt alles wieder rückgängig. Und selbst die börsennotierten Güterbahnen in den USA werden als integrierte Bahnen geführt. Wenn man diese Systeme auseinanderreißt, dann kommt es ganz, ganz schlecht. Gerade im Hinblick auf den Klimawandel. Es dürfen nicht noch mehr Jahre verloren gehen.

**SPIEGEL:** Trotzdem sitzen Sie im Aufsichtsrat der Westbahn, einer privaten Bahngesellschaft in Österreich, die auf den Gleisen der ÖBB fährt ...

**Weibel:** ...was meine Aussage von eben glaubwürdig macht. Denn als private Bahn sind wir darauf angewiesen, dass der Platzhirsch, also die ÖBB, Infrastruktur und Betrieb in einer Hand behält. Wenn das System zerrissen wird und jede Sparte ihren Teilbereich optimiert, geht das Operative noch viel stärker kaputt. Davon sind dann auch private Bahnen betroffen.

**SPIEGEL:** Was nützt der Wettbewerb dem Fahrgast?

**Weibel:** Bevor die Westbahn kam, hatte die ÖBB ein miserables Image. Die ÖBB ist dank der Westbahn zu einer besseren Bahn geworden.

**SPIEGEL:** Als Aufsichtsrat müssen Sie das sagen.

**Weibel:** Der diskriminierungsfreie Zugang zum Wettbewerb auf der Schiene ist die oberste Maxime. So sehen es auch die Richtlinien der EU vor. Ich halte das grundsätzlich für praktikabel, aber nur, wenn der Platzhirsch, also die Deutsche Bahn, Infrastruktur und Betrieb gemeinsam betreibt. Falsch ist, dass die Großen wie die Deutsche Bahn oder die ÖBB die Trassenpreise selbst festlegen können. Das muss der Staat machen. Es braucht einen starken Regulator, der in den Auseinandersetzungen unabhängig ist. Das ist in Österreich und in Deutschland nicht der Fall.

**SPIEGEL:** Ist die Deutsche Bahn noch zu retten?

**Weibel:** Natürlich ist die Bahn noch zu retten. Sie hat ja auch den besten Eigentümer, den es gibt. Und sie muss langfristig auch lebensfähig bleiben. Das Angebot der Bahn ist dermaßen systemrelevant, machen wir uns nichts vor. Nur sollte sich die Politik endlich fragen, wohin sie mit der Bahn will – wenn sie schon so viel Geld in diesen Apparat reinsteckt.