”Image und ökonomischer Erfolg der Deutschen Bahnen – eine verkehrshistorische Analyse”

Dissertation zur
Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
an der Fakultät
Verkehrswissenschaften „Friedrich List“
Technische Universität Dresden

vorgelegt von
Michael Neubauer

Tag der Verteidigung:
8. April 2013 in Dresden

Erstgutachter:
Univ. Prof. Dr. Sebastian Kummer
WU Wien

Zweitgutachter:
Prof. Dr.-Ing. Rainer König
TU Dresden

Inhaltsverzeichnis

Einleitung **S. 6**

Teil 1: Grundlegende Betrachtungen **S. 9**

1. Verkehrshistorie als Teilgebiet der Wirtschaftsgeschichte bzw. Verkehrswissenschaften **S. 9**

2. Der ökonomische Unternehmenserfolg **S. 13**

2.1. Quantitativer bzw. qualitativer Unternehmenserfolg…….. **S. 14**

2.1.1. Quantitativer Unternehmenserfolg..... S. 15

2.1.2. Qualitativer Unternehmenserfolg..... S. 16

2.2. Wechselverhältnis von Erfolg und Image..... **S. 18**

3. Image als ökonomisches Phänomen **S. 20**

3.1. Einordnung des Imagebegriffs im historischen Kontext und Image-Definitionen…..... **S. 21**

3.2. Charakteristika und Ausprägungen des Wirtschafts-Image..... **S. 23**

3.2.1. Imagekomponenten ..... S. 24

3.2.2. Imagedimensionen ..... S. 24

3.2.3. Imagearten ..... S. 25

3.2.3.1. Das Produktimage / Produktgruppenimage / Markenimage..... S. 25

3.2.3.2. Das Unternehmensimage / Branchenimage / Länderimage..... S. 26

3.2.4. Funktionen von Images..... S. 27

3.2.4.1. Image-Funktionen aus Konsumentensicht..... S. 27

3.2.4.2. Image-Funktionen aus Unternehmenssicht..... S. 28

3.3. Stellenwert von Image in Organisationen……..... **S. 29**

3.3.1. Das Imagekapital ..... S. 29

3.3.2. Die Organisation, deren Anspruchsgruppen und Image-Management..... S. 30

3.3.3. Image-Controlling zur Wertsteigerung der Organisation..... S. 33

3.4. Imagemessung und Imageanalyse..... **S. 35**

3.4.1. Allgemein übliche Messverfahren der Imageforschung..... S. 35

3.4.1.1. Primärforschung..... S. 35

3.4.1.2. Sekundärforschung..... S. 37

3.4.2. Das Fünf-Phasen-Modell der Imageanalyse..... S. 38

3.5. Fazit und Ableitung für diese Arbeit…..... **S. 41**

Teil 2: Die Deutschen Bahnen im verkehrshistorischen Kontext **S. 42**

4. Historie der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (DRG) **S. 42**

4.1. Die Entstehung der Deutschen Reichsbahn als erste einheitliche deutsche Eisenbahnverwaltung ..... **S. 42**

4.2. Die Gründung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (DRG) infolge der Reparationsverpflichtungen..... **S. 45**

4.3. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft von 1924 - 1933..... **S. 48**
4.3.1. Die volkswirtschaftliche Entwicklung während der Weimarer Republik..... S. 48
4.3.2. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft und die Reparationen bis 1932..... S. 49
4.3.3. Modernisierung und Rationalisierung der DRG ab 1925……..... S. 52
4.3.4. Die DRG im aufkommenden Wettbewerb..... S. 55
4.4. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft von 1933 – 1937..... **S. 57**
4.4.1. Die volkswirtschaftliche Entwicklung nach der Machtübernahme Hitlers..... S. 58
4.4.2. Das Wirken der Reichsbahn nach dem Ende der Reparationszahlungen im »Dritten Reich« bis 1937..... S. 58
4.4.3. Die Deutsche Reichsbahn und die Reichsautobahnen..... S. 60
4.5. Reichsbahn und Nationalsozialismus ab 1937..... **S. 61**
4.6. Resumée zum Wirken der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft..... **S. 64**

5. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft nach den Geschäftsjahren 1924 - 1937 **S. 66**
5.1. Die Geschäftsjahre der DRG von 1924/25 - 1932..... **S. 67**
5.2. Die Geschäftsjahre der DRG von 1933 - 1937..... **S. 75**

6. Historie der Deutschen Bundesbahn (DB) **S. 81**
6.1. Die Ausgangslage der Nachkriegs-Reichsbahn..... **S. 81**
6.2. Die Reorganisation der Eisenbahnen im Nachkriegs-Deutschland..... **S. 83**
6.3. Die 1950er Jahre: Neu-Positionierung der Deutschen Bundesbahn (DB) und der ”Schiene-Straße-Konflikt”..... **S. 85**
6.4. Die beginnende Debatte um die «Gesundschrumpfung» der Bundesbahn in den 1960er Jahren..... **S. 90**
6.5. Der Ölschock in den 1970er Jahren als Krise der Bahn und weitere Reformpläne für die Bundesbahn..... **S. 95**
6.5.1. Der Kombinierte Verkehr als Beispiel einer verlorenen (Innovations-) Chance der Bahn in den 1970er Jahren..... S. 100
6.6. Neue Attraktivität der Bahn in den 1980er und 1990er Jahren..... **S. 102**
6.6.1.Deutsch-deutsche Wiedervereinigung und der Übergang zur Bahnreform..... S. 107
6.7. Resumée zum Wirken der Deutschen Bundesbahn……..……..…… **S. 109**

7. Die Deutsche Bundesbahn nach den Geschäftsjahren 1949 - 1993 **S. 112**
7.1. Die Geschäftsjahre der DB von 1949 – 1959..... **S. 113**
7.2. Die Geschäftsjahre der DB von 1960 – 1969..... **S. 121**
7.3. Die Geschäftsjahre der DB von 1970 – 1979..... **S. 130**
7.4. Die Geschäftsjahre der DB von 1980 – 1989..... **S. 139**
7.5. Die Geschäftsjahre der DB von 1990 – 1993..... **S. 147**

8. Historie der Deutschen Bahn AG **S. 151**

8.1. Die Bahnreform: Wegpfeiler hin zur privatisierten Deutschen Bahn AG..... **S. 151**

8.1.1. Die Deutsche Reichsbahn nach der Wiedervereinigung..... S. 151

8.1.2. Die Regierungskommission Bahn..... S. 152

8.1.3. Politische Wegbereitung und Umsetzung der Bahnreform..... S. 154

8.2. Weitere Reformschritte nach der eigentlichen Bahnreform..... **S. 157**

8.2.1. Die Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs..... S. 157

8.2.2. Stufe 2 der Bahnreform..... S. 159

8.2.3. Diskussion über die Trennung von Netz und Betrieb der DB AG ..... S. 160

8.3. Das Wirken der privatisierten Deutschen Bahn AG..... **S. 162**

8.3.1. Die Deutsche Bahn AG unter Dürr 1994 – 1997..... S. 163

8.3.2. Die Zwischen-Ära Ludewig und die Ernennung Mehdorns..... S. 165

8.3.3. Die DB AG als proklamierter Sanierungsfall..... S. 167

8.3.4. Umsetzung der Sanierungsphase der DB AG..... S. 168

8.4. Zehn Jahre DB AG: Diskussion über die erreichten Ziele der Bahnreform..... **S. 170**

8.5. Resumée zum Wirken der Deutschen Bahn AG 1994 - 2003..... **S. 174**

9. Die Deutsche Bahn AG nach den Geschäftsjahren 1994 - 2003 **S. 177**

10. Wirtschaftlich relevante Angebote und imageprägende Parameter der Deutschen Bahnen ab 1925 **S. 191**

10.1. Herausragende Zugangebote..... **S. 191**

10.1.1. Der „Rheingold“: *Der* Luxuszug in Deutschland..... S. 192

10.1.2. Der legendäre „Fliegende Hamburger“ und der Schnellverkehr der DRG..... S. 193

10.1.3. Die Berliner S-Bahn der DRG als innovativer Vorläufer heutiger S-Bahn-Systeme..... S. 196

10.1.4. Aufbau eines hochwertigen Nachkriegs-Fernzugsystems der DB: Das Blaue F-Zug-Netz 1951 und der Trans-Europ-Express 1957..... S. 197

10.1.5. Das InterCity (IC)-System ab 1971..... S. 199

10.1.6. Das Intermezzo InterRegio (IR)..... S. 202

10.1.7. Der InterCityExpress (ICE) ab 1991..... S. 205

10.1.8. Die ICE-Katastrophe von Eschede..... S. 207

10.2. Preisangebote der Bahn als imagerelevante Parameter..... **S. 209**

10.2.1. Rosaroter Elefant, Halbpreis-Pässe und die BahnCard..... S. 209

10.2.2. Schönes-Wochenende-Ticket und Ländertickets..... S. 210

10.2.3. Neues Preissystem im Personenfernverkehr 2002..... S. 211

10.3. Weitere imagerelevante Parameter der Bahnen Deutschlands..... **S. 213**

10.3.1. Pünktlichkeit..... S. 213

10.3.2. Der Bahnhof und sein Umfeld..... S. 214

10.3.3. Qualität neu gelieferter Fahrzeuge..... S. 216

10.3.4. Traditionsarbeit der Bahn..... S. 217

Teil 3: Empirische Untersuchungen zum Image der Deutschen Bahnen **S. 218**

11. Das historische Image der Deutschen Bahnen: Empirische Studie **S. 218**

11.1. Entwicklung des Fragebogens: Ziel, Stichprobenstruktur und Konzeption der Befragung..... **S. 219**

11.2. Ablauf der Befragung..... **S. 222**

11.3. Auswertung des Fragebogens..... **S. 223**

11.4. Resumée der Befragung..... **S. 228**

12. Das Image der Deutschen Bahn im Bild neuerer empirischer Untersuchungen **S. 230**

12.1. Untersuchungen im Auftrag der Deutschen Bahn AG..... **S. 230**

12.2. Untersuchungen Fremder über das Leistungsbild bzw. die Leistungsmerkmale der Deutschen Bahn AG..... **S. 232**

12.2.1. Veröffentlichungen des Verkehrsclubs Deutschland zur Bahn..... S. 233

12.2.2. Der Kundenmonitor Deutschland..... S. 235

12.2.3. Die ”Imageprofile” des Manager Magazins……..... S. 238

12.3. Fazit..... **S. 241**

Zusammenfassung **S. 242**

Quellen- und Literaturverzeichnis **S. 246**

Abkürzungsverzeichnis **S. 256**

Verzeichnis der Abbildungen **S. 259**

Verzeichnis der Tabellen **S. 260**

Anhang A: Fragebogen „Image der Deutschen Bahnen“ für Experten **S. 262**

Anhang B: Exkurs: Erfolgsfaktoren des Image-Managements **S. 267**

Anhang C: Exkurs: Julius Dorpmüller - Der ”Vater” der Reichsbahn (-Gesellschaft) **S. 270**

Anhang D: /Betriebsrechnungen / G&V der Deutschen Bahnen **S. 274**

Anhang E: Statistiken Deutsche Bahnen **S. 286**

Einleitung

A. Ausgangslage und Zielsetzung

Kaum ein Unternehmen in Deutschland steht derart permanent im Fokus einer kritischen Betrachtung durch die Öffentlichkeit wie die Deutsche Bahn. Nicht alleine die spektakulären Fälle wie die ICE-Katastrophe in Eschede im Jahr 1998 oder die unglückliche Einführung eines neuen Preissystems Ende 2002 haben in der Vergangenheit öffentliches Interesse geweckt. Vielmehr sind es Themen wie “Pünktlichkeit”, “Service/Kundenorientierung”, die Börsendiskussion oder zuletzt die Fahrzeugproblematik, über die in den Medien regelmäßig berichtet und auch kontrovers diskutiert wird. Sehr oft wird hierbei das bestehende Bahn-Image als verbesserungsbedürftig betrachtet. Diesen Aspekt greift die Arbeit auf.

Ausgehend von der These, dass sich die Bahn schon länger mit einem eher schlechten Image auseinanderzusetzen hat, die Eisenbahn früher jedoch einen besseren Ruf genoss, werden die Bahnen in Deutschland näher untersucht. Neben dem Ruf bzw. dem Image gilt das Interesse dem wirtschaftlichen Erfolg, der sich ebenfalls im Laufe der Zeit sehr unterschiedlich darstellt. Somit verfolgt die vorliegende Arbeit zweierlei Zielrichtungen:

1. Zunächst geht es um die verkehrshistorische Entwicklung der Bahnen in Deutschland, beginnend im Jahr 1925, dem Gründungsjahr der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, bis zur Deutschen Bahn AG im Jahr 2003, dem 10. Geschäftsjahr der privatisierten Bahn. Folglich werden die Deutschen Bahnen über einen langen Zeitraum von annähernd acht Jahrzehnten untersucht. Im Fokus stehen hierbei der jeweilige wirtschaftliche Erfolg, verkehrspolitische Entwicklungen im Hinblick auf das Eisenbahnwesen sowie imagerelevante Ereignisse.
2. Untersuchungsgegenstand ist ferner das Phänomen „Image“ sowie dessen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen. In diesem Zusammenhang werden die imagerelevanten Handlungen der Bahnen in Deutschland aufgezeigt. Der Ruf der Bahn war stets von großer Bedeutung, da das Unternehmen schon immer im Fokus der Öffentlichkeit gestanden ist, denn es wird von ihr als Allgemeingut oder eine Art „Volksvermögen“ wahrgenommen. Aus diesem Blickwinkel resultiert der Versuch, das Phänomen „Image“ empirisch zu fassen, insbesondere im Hinblick auf die lange Zeitreihe. Existiert zum Forschungsgegenstand “Image” nur wenig fundiertes Material, so trifft dies auf das Verhältnis “Image” und “Deutsche Bahnen” umso mehr zu.

Damit ergibt sich folgende Forschungsfrage: Wie haben sich verkehrshistorisch betrachtet die beiden Parameter “ökonomischer Erfolg” und “Image” der Eisenbahnen in Deutschland in den vergangenen acht Jahrzehnten verändert und wie stellt sich der Ruf der Bahn in der jeweiligen Öffentlichkeit dar?

B. Methodisches Vorgehen

Die Grundlage dieser Arbeit bilden umfangreiche Literaturrecherchen sowie ein eigener empirischer Untersuchungsansatz, wie die Variable “Image“ über einen langen Zeitraum gemessen werden kann. Die Literaturrecherche fokussiert sich zunächst auf wissenschaftliche Veröffentlichungen zu den Themenbereichen „Verkehrshistorie“, “ökonomischer Erfolg“ und “Image“ als theoretisches Fundament. Einen breiten Raum nimmt die Recherche der Historie der Deutschen Bahnen für den Zeitraum nach dem ersten Weltkrieg bis zum Jahr 2003 anhand wissenschaftlicher Arbeiten und umfangreichen Zeitschriften- und Zeitungsmaterials ein. Wichtigste Datengrundlage bildet die Auswertung aller zugänglichen Geschäftsberichte seit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft im Jahr 1925 bis zur Deutschen Bahn AG 2003.

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurde eine Stichproben-Befragung durchgeführt, um bisher nicht vorhandene Aussagen zum Image über einen langen Zeitraum - d. h. die einzelnen Epochen der untersuchten Bahnen - hinweg zu erhalten. Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich bei den Befragungsresultaten keineswegs um Repräsentativergebnisse handelt. Die Erhebung sollte vielmehr dazu dienen, Ideen bzw. Erkenntnisse für ein grundsätzliches Vorgehen zur langräumigen Imagemessung zu sammeln.

Beginn der Untersuchung ist das Jahr 1925, da es von da ab erstmals eine Eisenbahn-Gesellschaft im *gesamten* Deutschen Reich gab. Zuvor existierten lediglich Länder-Staatseisenbahnen. Den Anfang der Betrachtung macht die in den 1920er Jahren als innovativ anerkannte Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (DRG). Diese wurde alleine nach kaufmännischen Grundsätzen geführt. Es folgt die Deutsche Bundesbahn (DB), die in den damaligen Westzonen ihren Anfang nahm. Im Laufe der Jahrzehnte hatte sie auf dem Verkehrsmarkt einen immer schwereren Stand hatte. Die Analyse endet im Jahr 2003, dem zehnten Jahr seit der Privatisierung der Deutschen Bahn AG (DB AG). Ausgeklammert bleibt die Deutsche Reichsbahn der ehemaligen DDR, da sie seit Kriegsende den Spielregeln der sozialistischen Planwirtschaft unterworfen war.

C. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Teile, bestehend aus dem Theorieteil, dem verkehrshistorischen Teil und dem empirischen Teil.

Teil 1

Ausgangspunkt ist der Theorieteil. Das theoretische Fundament bildet die wissenschaftliche Einordnung der Begriffe „Verkehrshistorie“, “ökonomischer Erfolg“ und “Image“. Bei der „Verkehrshistorie“ gibt es die Teilgebiete „Wirtschaftsgeschichte“ und „Verkehrswissenschaften“, die näher dargelegt werden. Der “Unternehmenserfolg” wird zunächst historisch betrachtet, es folgen Ausführungen zur quantitativen bzw. qualitativen Erfolgsbetrachtung. Umfassender untersucht wird der Begriff “Image”, da der Ruf einer Organisation ökonomisch gesehen von Relevanz ist.

Teil 2

Der zweite Teil vermittelt einen umfassenden Überblick der Verkehrshistorie der Eisenbahnen in Deutschland ab 1925. In einer Zeitreihenanalyse werden die ökonomischen Daten von der Reichsbahn bis zur heutigen Deutschen Bahn AG nachgezeichnet, dies unter dem besonderem Blickwinkel imageprägender Geschehnisse in diesem Zeitraum.

Die verkehrshistorische Betrachtung beginnt mit der Deutschen Reichsbahn (-Gesellschaft), dem ersten einheitlich organisierten Eisenbahnunternehmen in Deutschland. Die Reichsbahn wurde früh privatwirtschaftlich und damit Gewinn orientiert ausgerichtet, um den Reparationsverpflichtungen des Reiches nachzukommen. Zu dieser Zeit genoss die Bahn noch einen relativ hohen gesellschaftlichen Stellenwert und einen auch international geachteten Ruf. Ausführlich betrachtet werden die Geschäftsjahre 1924/25 - 1937.

Die Nachfolgerin der Reichsbahn, die Deutsche Bundesbahn, war von 1949 bis 1993 Teil der bundesrepublikanischen Geschichte. Auch ihre Historie wird anhand der einzelnen Geschäftsjahre detailliert untersucht. Eingehend betrachtet werden die verkehrspolitischen Rahmenbedingungen und Ruf prägenden Ereignisse rund um die Bundesbahn.

Die privatisierte Deutsche Bahn AG ist das jüngste zu untersuchende Bahnunternehmen dieser Arbeit. Betrachtungszeitraum sind die Jahre ab 1994 bis 2003, dem 10. Geschäftsjahr nach der Bahnreform. Für alle drei genannten Bahnen werden darüber hinaus gemeinsam wirtschaftlich herausragende Produkte und imagerelevante Parameter der vergangenen acht Jahrzehnte herausgearbeitet.

Teil 3

Der dritte Teil setzt sich mit empirischen Untersuchungen zum Image der Deutschen Bahnen auseinander. Imagerelevante Aussagen zur Bahn, in Auftrag gegeben entweder von der DB AG selbst oder von externen Organisationen, werden vorgestellt. Kernstück ist ein eigener empirischer Studienansatz, der aufzeigt, wie das Bahnimage über einen langen Zeitraum zu ermitteln ist.

Teil 1: Grundlegende Betrachtungen

1. Verkehrshistorie als Teilgebiet der Wirtschaftsgeschichte bzw. Verkehrswissenschaften

Die Betrachtung eines so langen Zeitraums wie dem in dieser Arbeit gewählten - es handelt sich um eine Periode von 1925 bis zum Jahr 2003, also von annähernd acht Jahrzehnten - bedeutet, sich mit Wirtschaftsgeschichte auseinanderzusetzen. Der Hauptfokus liegt hierbei auf den Eisenbahnen in Deutschland und damit beim Thema “Verkehr”. Der Begriff ”Verkehrshistorie” wird dabei eingeordnet innerhalb der Teildisziplinen “Wirtschaftsgeschichte” bzw. “Verkehrswissenschaften”.

Die Geschichte des Verkehrs gehörte bis etwa Ende der 1980er Jahre zu den Stiefkindern der historischen Forschung[1]: Kopper spricht daher von einer “schwachen Historisierung” für den Verkehr, da dieser im 20. Jahrhundert - im Gegensatz zum vorhergehenden Jahrhundert - lange Zeit nur als Randgebiet der *Wirtschaftsgeschichte* betrachtet wurde. Kopper vermutet als Grund für den unterschiedlichen Status der Verkehrsgeschichte im Zeitalter der Industrialisierung einerseits sowie im entwickelten Industrie- und Dienstleistungszeitalter andererseits, dass weder das Auto noch die Eisenbahn eine vergleichbare Funktion als wirtschaftlicher Leitsektor des 20. Jahrhunderts einnahm wie zuvor die Eisenbahn während der Industrialisierung[2].

In der verkehrswissenschaftlichen Grundlagenliteratur finden sich lediglich ältere abrissartige Überblicksdarstellungen zur Verkehrsgeschichte im 20. Jahrhundert. Was fehlt, sind historische Analysen zum Verkehrsträger Eisenbahn. „Vor allem die Eisenbahngeschichte wurde über lange Zeit von primär technikgeschichtlichen Darstellungen von (und für) Eisenbahnliebhaber(n) dominiert und zeichnete sich häufig durch das Fehlen eines geschichtswissenschaftlichen Erkenntnisinteresses aus”[3]. Kopper begründet das mangelnde Interesse an der Erforschung von Eisenbahngeschichte in ihrer in sich widersprüchlichen Zwitterstellung zwischen einem Wirtschaftsbetrieb und einer hoheitlichen Verwaltungseinrichtung, weshalb die deutsche Eisenbahnhistorie mitten zwischen die Forschungsgebiete der Unternehmensgeschichte und der Politikgeschichte fiel[4]. Zwar wird die rechtliche Entwicklung der Reichseisenbahn vom Regiebetrieb zu einem selbständigen Eisenbahnbetrieb eigenen Rechts und zurück zur Hoheitsverwaltung (als Beispiel der Unternehmensgeschichte: Ruser, Die Reichsbahn als Reparationsobjekt, 1981) oder der rechtliche

[1] vgl. Kopper, 2002, S. 83

[2] Die politischen Entscheidungsprozesse, die Entwicklung der öffentlichen Verkehrsinfrastruktur und die Ordnung der Verkehrswirtschaft standen im 20. Jahrhundert historiografisch gegenüber anderen Feldern der Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik zurück. Gibt es mit der Arbeit von Wolfgang Schievelbusch eine Darstellung über die Veränderung der Raumwahrnehmung und der Reisekultur im 19. Jahrhundert (Schievelbusch: Geschichte der Eisenbahnreise, 1979), fehlen vergleichbare Darstellungen zur Reisekultur und Reiseerfahrung in Deutschland während des 20. Jahrhunderts (vgl. ebenda, S. 84).

[3] Kopper, 2002, S. 83. Dies bestätigt ein Blick ins Internet, der zeigt, dass nach Eingabe des Suchbegriffes “Verkehrsgeschichte” bzw. “Verkehrshistorie” eine umfangreiche Bandbreite an Literatur zur Historie einzelner Bahnstrecken bzw. Museumseisenbahnen aufgelistet wird.

[4] Einerseits sah die klassische Unternehmensgeschichte die Eisenbahn des 20. Jahrhunderts infolge ihrer behördenartigen Leitungsstrukturen und fehlenden Rentabilitätsorientierung lange Zeit nicht als ein Unternehmen an, andererseits ließ sich die Eisenbahn nicht mit den begrifflichen und funktionalen Kriterien der Verwaltungsgeschichte und den Normen öffentlicher Institutionen analysieren (vgl. Kopper, 2002, S. 83).

und institutionelle Rahmen der Straßenverkehrspolitik und Binnenschifffahrtspolitik bis 1945 in neueren Handbüchern zu Verwaltungsgeschichte dargestellt. Die Auswirkungen auf die Gestaltung der Verkehrsinfrastruktur und die Entwicklung der Verkehrswirtschaft bleiben jedoch offen.
Die offiziellen Jubiläumsbände der Deutschen Bundesbahn zum 125. und 150. Jahrestag der Eisenbahn in Deutschland (Liebel: Offizieller Jubiläumsband, 1960; Jehle/Sonnenberger: Zeit der Züge, 1985) wurden nicht primär aus einem wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse heraus geschrieben. Kritische Fragen zur Rolle der Reichsbahn in der nationalsozialistischen Herrschaft blieben hier ebenso unbeantwortet wie zur Geschäftspolitik der Bahn und zur staatlichen Eisenbahnpolitik. Erst 1999 erschien eine umfassende Gesamtdarstellung zur Geschichte der Eisenbahn von den Anfängen bis zur Gegenwart (Gall/Pohl: Eisenbahn in Deutschland), die auch den methodischen Anforderungen an eine wissenschaftliche Darstellung genügt[5].
Dass die verkehrsgeschichtliche Betrachtung der Eisenbahn für die Zeit nach dem 1. Weltkrieg nachließ, sieht auch Borscheid. Neben der frühneuzeitlichen Handelsgeschichte stand lange Zeit die Eisenbahngeschichte bis 1914 im Mittelpunkt. Erst seit einem Jahrzehnt liegt das Schwergewicht vermehrt im 20. Jahrhundert. Neben der Eisenbahn steht dabei der Automobilverkehr im Mittelpunkt des Interesses[6]. Rehbein setzte sich mit der Entwicklung des Verkehrswesens als Folge des Handels auseinander. Demnach fand der Transport auf dem Landweg die längste Zeit in Kutschen oder Fuhrmannswagen statt, die alleine durch Muskelkraft von Mensch und Tier bewegt wurden. Erst die Eisenbahn ermöglichte erstmals in der Menschheitsgeschichte einen schnellen, pünktlichen und dabei billigen Massentransport. Diese Wirkung verstärkte sich mit jeder neuen Strecke und dabei mit dem Entstehen der Eisenbahnnetze. Nach und nach wurden die Eisenbahnen durch andere Verkehrsmittel immer besser ergänzt und allmählich auch verdrängt[7]. Eine vertiefende Betrachtung des letztgenannten Aspektes fehlt jedoch.

Die Historie des Verkehrs lässt sich neben der Teildisziplin der Wirtschaftsgeschichte auch unter die *Verkehrswissenschaften* subsumieren, da die Entwicklung dieser Wissenschaftsdisziplin auf das engste mit der allgemeinen Bedeutung von Verkehr zusammenhängt. Wissenschaftshistorisch betrachtet ist die Verkehrswissenschaft ein zwischen den größeren Kategorien “Ingenieurwissenschaften” und “Wirtschaftswissenschaften” angesiedeltes, interdisziplinäres Forschungs- und Lehrgebiet[8]. Als Begründer der Verkehrswissenschaften gilt Friedrich List (1789 - 1846): Er setzte sich erstmals systematisch mit dem Eisenbahnwesen auseinander und hatte eine gewisse Bedeutung auf die institutionelle Entwicklung. Dazu weiter unten mehr. In der Folgezeit prägten einzelne Wissenschaftler wie Wilhelm Launhardt (1832 - 1918), Emil Sax (1845 - 1927) oder Kurt Wiedenfeld (1871 - 1955) die noch junge Disziplin sowie den Begriff „Verkehrswissenschaften“[9].

[5] vgl. Kopper, 2002, S. 86

[6] nach Prof. Peter Borscheid auf eine Anfrage per E-Mail vom 12.03.2004

[7] vgl. Rehbein, 1969, S. 7ff

[8] vgl. Hascher, 2002, S. 66

[9] vgl. Kummer, 2006, S. 22f. Emil Sax, Professor an der Technischen Hochschule in Prag (von 1879 bis 1893), veröffentlichte 1878 sein bekanntes Werk „Die Verkehrsmittel in Volks- und Staatswirtschaft“, während sich Wilhelm Launhard an der TH Hannover neben ingenieurwissenschaftlichen und mathematischen

In ihren Veröffentlichungen setzten sie sich nicht nur systematisch mit der Eisenbahn, sondern mit dem Verkehrswesen als Ganzes auseinander. Institutionell waren diese zunächst an Einrichtungen gebunden, die ausgerichtet waren auf die Nationalökonomie oder engere technische Sparten, mit einer auffälligen häufigen Bindung an Technische Hochschulen (Aachen, Hannover)[10]. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts fanden erste Versuche zur Schaffung gemeinsamer Institutionen über Zeitschriften statt (bspw. *Jahrbuch für Verkehrswissenschaft* 1913 - 1918), die wegen des 1. Weltkriegs aber nicht von langer Dauer waren, doch wesentlich zur Prägung und Popularisierung des Begriffes "Verkehrswissenschaften" beitrugen.

Das von Ernst Esch (1881 - 1955) im Jahre 1921 gegründete *Institut für Verkehrswissenschaften* (IfV) in Köln, das später an die Universität Köln angebunden wurde, war das erste seiner Art. Das Institut gab ab 1922 die "Zeitschrift für Verkehrswissenschaften" heraus, die sich zum zentralen Organ disziplinübergreifender Verkehrsforschung entwickelte. Als erstes derartiges Institut an einer Technischen Hochschule gründete Carl Pirath (1884 - 1955) im Jahre 1929 das verkehrswissenschaftliche Institut für Luftfahrt in Stuttgart[11]. Die zu dieser Zeit eher technisch orientierten Verkehrswissenschaften entwickelten sich nach dem 2. Weltkrieg weiter, es kam zum Paradigmenwechsel in der Einschätzung der Anwendbarkeit marktwirtschaftlicher Methoden im Verkehrswesen[12]. Wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen rückten in den Fokus; der 1949 gegründete Wissenschaftliche Beirat beim Bundesverkehrsminister stellte ein wichtiges Beratungsgremium in verkehrswissenschaftlichen Fragen dar. In der Folgezeit kam es innerhalb der Verkehrswissenschaften zu einer Abkehr der bis in die 1960er Jahre noch dominierenden Partialbetrachtung einzelner Verkehrsträger zugunsten einer verkehrsträgerübergreifenden Totalbetrachtung[13]. Die Verkehrswissenschaften differenzierten sich in volkswirtschaftliche und in betriebswirtschaftliche Disziplinen aus, verbunden mit der Etablierung wichtiger Lehrstühle für die jeweilige Disziplin[14]. Die Verkehrshistorie führte jedoch eher ein Schattendasein.

Wesentlichen Anteil an der Entwicklung des Eisenbahnwesens in Deutschland und darüber hinaus hat Friedrich List mit seinen Überlegungen und konkreten Vorstellungen zu einem deutschen Eisenbahnnetz. Planungen hierzu veröffentlichte er bereits 1833, also bereits vor Eröffnung der ersten deutschen Eisenbahnstrecke von Nürnberg nach Fürth im Jahr 1835. Für List waren die Überwindung innerdeutscher Zollschranken und der Eisenbahnbau die „siamesischen Zwillinge"

Fragen auch mit ökonomische Problemen wie die Raumwirkung von Verkehrswegen beschäftigte. Dagegen prägte Kurt Wiedenfeld (Universität Leipzig) den Begriff „Verkehrswissenschaften".

[10] vgl. Hascher, 2002, S. 67f

[11] vgl. Kummer, 2006, S. 23

[12] vgl. Hascher, 2002, S. 91f

[13] vgl. Aberle, 1985, S. 51ff

[14] vgl. Kummer, 2006, S. 23ff. Wichtige Lehrstühle aus volkswirtschaftlicher Sicht existieren bspw. in Gießen (Prof. Aberle), in Karlsruhe (Prof. Rothengatter) oder in Münster (Prof. Hartwig). Die Wiege der verkehrsbetrieblichen Forschung im deutschsprachigen Raum liegt in Wien mit der Einrichtung einer Lehrkanzel für Verkehrs- und Versicherungswesen der heutigen Wirtschaftsuniversität im Jahre 1921. Der Verkehrsbetriebslehre gewidmeten Lehrstühle wurden in Deutschland 1957 an den Universitäten Frankfurt am Main und Mannheim gegründet. An der Technischen Universität Dresden wurde im Jahre 1993 ein Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Verkehrsbetriebslehre und Logistik eingerichtet.

der deutschen Wirtschaftsgeschichte und geeignet zur Überwindung der gewerblichen Rückständigkeit der deutschen Staaten. In seiner Schrift „Über ein sächsisches Eisenbahnsystem als Grundlage eines allgemeinen deutschen Eisenbahnsystems und insbesondere über die Anlegung einer Eisenbahn von Leipzig nach Dresden“ legt er die wirtschaftlichen Vorteile einer solchen Bahn dar: Die Eisenbahn ermögliche einen billigen, schnellen und regelmäßigen Massentransport, der förderlich sei für die Entwicklung der Arbeitsteilung, die Standortwahl gewerblicher Betriebe und letztlich einen höheren Absatz der Produkte[15]. Mit der Inbetriebnahme der Leipzig-Dresdener Eisenbahn 1838 wurde die erste deutsche *Fern*eisenbahnstrecke verwirklicht. Die meisten übrigen folgenden Eisenbahnprojekte orientierten sich in der Organisation an dem von List geprägten Vorbild. List versuchte in weiteren deutschen Staaten vergleichbare Projekte anzustoßen oder unterstützte bereits bestehende Vorhaben in der Öffentlichkeit[16].

Zur Propagierung seiner eisenbahnpolitischen und ökonomischen Ideen gründete List 1835 das „Eisenbahnjournal und National-Magazin für die Fortschritte in Handel, Gewerbe und Ackerbau.“ Sein Beitrag über das Eisenbahnwesen (Titel: „Das deutsche National-Transport-System in volks- und staatswirtschaftlicher Bedeutung“) im Staatslexikon erschien 1838 als Sonderdruck. Trotz seiner Verdienste blieb List eine leitende Position im deutschen Eisenbahnwesen verwehrt. Vielmehr litt er Zeit seines Lebens darunter, dass sich seine Überlegungen nie auszahlten für ihn[17].
Die Bedeutung Lists kommt in der Benennung der heutigen Fakultät und früher einzigen Spezialhochschule für Verkehrswissenschaft in Dresden zum Ausdruck. Die aus der Hochschule für Verkehrswesen hervorgegangene heutige Fakultät Verkehrswissenschaften an der Technischen Universität Dresden trägt den Namen Friedrich List.

Die historische Entwicklung des Verkehrs im allgemeinen und der Eisenbahn in nunmehr über 170 Jahren im besonderen fasst folgende Umschreibung anschaulich zusammen: „Nichts hat sich im Verlauf der Geschichte mehr geändert als der Umgang des Menschen mit bzw. seine Einstellung zur Zeit. Der Unterschied der Jahre 1835 und [heute] ist der zwischen einer Lokomotive namens “Adler” und dem “ICE“. Die Geschwindigkeitsdifferenz zwischen beiden beträgt ca. 270 km/h. Dieser Unterschied steht symbolisch für die Schnelllebigkeit unserer Zeit. Die täglich erlebbare Geschwindigkeit hat sich seit der frühen Eisenbahnzeit, als man 30 km/h für das maximal Erreichbare hielt, vervielfacht. Zeitgefühl und Zeitvorstellungen des Menschen haben sich […] dramatisch verändert. Sie sind auch Ausdruck gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandlungsprozesse”[18].

[15] List, 1833

[16] So warb er 1835 in einer Denkschrift für eine Strecke von Mannheim nach Basel, eine weitere von Magdeburg nach Berlin sowie eine Verbindung von dort nach Hamburg (vgl. Rehbein, 1989, S. 35).

[17] Er fungierte zwar als Ideengeber, außer einigen Prämien hatte er selbst von seinem eisenbahnpolitischen Engagement aber keinen materiellen Vorteil (vgl. Wendler, 1989, S. 89ff).

[18] Walter, 2001, S. 1f

2. Der ökonomische Unternehmenserfolg

Der heutige Begriff ”Ökonomie” leitet sich ab vom Griechischem oikos (= Haus) bzw. oikonomia (Hauswirtschaft)[19]. Die wissenschaftliche Betrachtung ökonomischer Tatbestände entstand ursprünglich aus philosophischen Überlegungen und mündete zunächst in die Nationalökonomie. Zur systematischen Wissenschaft und Lehre vom *Wirtschaften* kam es erst im 18. Jahrhundert. Daraus gingen zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Handelshochschulen hervor, später die Betriebswirtschaftslehre. Unter dem Einfluss sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse wird seit etwa der 1970er Jahre stärker differenziert zwischen Gewinn, Umsatz, Wirtschaftlichkeit, Sicherung des Unternehmenspotentials und der Liquidität sowie ethischen und sozialen Zielen[20].

Was den *Erfolg* des Systems “Unternehmung“ ausmacht und wie er umschrieben werden kann, ist abhängig von der zugrunde liegenden “Systemkonzeption”. Historisch gesehen unterscheidet die Betriebswirtschaftslehre unterschiedliche Systemkonzeptionen[21]:

Das *mechanische* System des 19. und frühen 20. Jahrhunderts sieht die Unternehmung als ein vom Menschen für einen bestimmten Zweck gebautes System an, *ohne* Umweltbezug. Unternehmen sind hier hierarchisch strukturiert bzw. nach rational entwickelten und extern vorgegebenen Zielen lenkbar. Erfolg ist gegeben, solange diese entsprechend dem technischen Fortschritt wachsen. Charakteristikum ist die *Reaktion* sowie eine strenge Ursache-Wirkungs-Kette.

Dagegen vergleicht das offene (*organische)* System die Unternehmung mit dem natürlichen Organismus: Die einzelnen Systeme unterhalten mit ihrer Umwelt Austauschbeziehungen. Oberstes Ziel ist das *Überleben*, also die Anpassung von Struktur und Funktion an sich ändernde Umweltbedingungen. Wesentliches Verhaltensmerkmal organischer Systeme ist die Adaption: Unternehmen sind *erfolgreich*, wenn sie überleben bzw. das Unternehmenswachstum durch eine ”angemessene” Gewinnerzielung abgesichert ist.

Wird eine Unternehmung als *soziales* System betrachtet, bestehen zwischen System und Umwelt *zwei*seitige Interaktionsbeziehungen. Sie ist dann erfolgreich, wenn gesetzte Ziele durch aktive Beeinflussung der Umwelt ganz oder teilweise erreicht werden. Das *kulturelle* System beschreibt ein *humanes* soziales System, das durch Konservierung kommunikativer Elemente in Schrift, Ton und Bild deren Transport in Raum und Zeit ermöglicht, womit Wissen für spätere Generationen nutzbar wird. Erfolg zeigt sich nicht nur im vorzeigbaren Gewinn oder Umsatzwachstum, sondern in immateriellen, schwer quantifizierbaren Größen wie bspw. dem Unternehmens-*Image*[22].

Unternehmenserfolg lässt sich nach *quantitativer* und *qualitativer* Art einordnen: Während die mechanische bzw. organische Konzeption die Unternehmung rein quantitativ betrachtet, bezieht die

---

[19] Bereits Aristoteles unterschied innerhalb der ”Erwerbskunst” eine natürliche ”Hausverwaltungskunst” sowie eine eher auf Erfahrung beruhende ”Kaufmannskunst”. Während die *Hausverwaltungskunst* direkt dem Lebensunterhalt des einzelnen und seines Haushalts dient, richtet sich die *Kunst des Gelderwerbs* als Instrument für übergeordnete Ziele auf den größten Gewinn aus. Sie stellt für ihn etwas Gewaltsames dar, weshalb er insbesondere den Wucher verurteilt (vgl. Schneider, 1987, S. 82).

[20] vgl. ebenda, S. 79ff

[21] vgl. Werner, 1991, S. 37ff

[22] vgl. ebenda, S. 42f

Sichtweise des kulturellen Systems qualitative Ziele in die Erfolgsbetrachtung ein. Bereits Anfang der 1960er Jahre bemerkt hierzu Sandig: „Die ausschließliche Abstellung auf den rechnerisch zu erfassenden Geldgewinn führt zu einer Einseitigkeit. Die quantitativen und damit messbaren Verhältnisse erfahren eine unzulässige Überbetonung, während die qualitative Seite des Wirtschaftens vernachlässigt wird"[23]. Interessant daran ist, dass Sandig im *Ruf* der Unternehmung die qualitative Seite des Wirtschaftens repräsentiert sieht. Da sich der Image-Begriff im Sprachgebrauch erst später festsetzte, ist davon auszugehen, dass Sandig mit Ruf das Image einer Unternehmung meinte. Wegen seiner Kommunikationswirkung sei der Ruf ein Produktionsfaktor eigener Art, der gepflegt werden muss durch Kommunikation und Aktion: Wobei Kommunikation „die Gestaltung der Erwartungen der unternehmensexternen Adressaten [ist], die mit der entsprechenden Sachverhaltsgestaltung (Aktion) zu korrelieren hat", so Sandig[24]. Das soll heißen, dass Organisationen durch ihre Selbstdarstellung Erwartungen bei den Adressaten hervorrufen, die zwingend entsprechende Sachverhaltsgestaltungen nach sich ziehen müssen. Rufpolitik dient somit dem Aufbau und der Erhaltung von Beziehungen zur Öffentlichkeit (siehe Kap. 2.3.2.).
Für Schneider ist der Unternehmenserfolg das nicht negativ bewertete Ergebnis aus Erwerbstätigkeit. Der Erfolg des kulturellen Systems Unternehmung kommt dadurch zustande, dass autonom gesetzte Ziele durch Interaktion mit der Unternehmensumwelt ganz oder teilweise erreicht werden. Erfolg zeigt sich somit nicht nur im materiellen Gewinn oder Umsatzwachstum, sondern auch in der Bewertung des Unternehmens durch seine Umwelt. Das durch die Rechnungslegung kommunizierte Unternehmensbild kann längerfristig nicht weit von den zugrunde liegenden Sachverhalten abweichen, da die Selbstdarstellung des Unternehmens Erwartungen hervorruft, denen durch konkrete Aktionen entsprochen werden muss, wenn der *Ruf* einer Organisation erhalten bleiben soll[25]. Auch hier wird direkt auf das Unternehmensimage Bezug genommen.

2.1. Quantitativer bzw. qualitativer Unternehmenserfolg

Die Beschreibung des "ökonomischen Erfolgs" eines Unternehmens ist möglich aus zweierlei Perspektiven: Einerseits aus der Fragestellung, was der Erfolg eines Unternehmens überhaupt ist, in welchen Parametern er sich darstellt und wie man diesen am besten messen und quantifizieren kann. Dies dient dazu, möglichst objektive Vergleiche zwischen verschiedenen Unternehmen (bspw. innerhalb einer Branche) durchführen zu können und ist oftmals quantitativer Art. Diese Sichtweise betrachtet den *Output* des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmungen.
Die Fragestellung kann andererseits auch lauten: Welche Faktoren führen dazu, dass ein Unternehmen auch nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich am Markt agiert? Warum ist die Unternehmung A erfolgreicher als Wettbewerber B? Wie lauten die Faktoren, die das Unternehmen A besser macht? Es geht hier demnach um die einzelnen Facetten des ökonomischen Agierens, die im Zeitablauf zu unterschiedlich erfolgreichen Ergebnissen für jede einzelne Unternehmung führt. Es

[23] vgl. Sandig, 1962, S. 33
[24] vgl. ebenda, S. 21
[25] vgl. Schneider, 1987, S. 341

geht darum, welcher *Input* geleistet werden muss, um auch qualitativ gut dazustehen. Beide Betrachtungsweisen werden nachfolgend aufgezeigt.

2.1.1. Quantitativer Unternehmenserfolg

Die Betriebswirtschaftslehre beschreibt ausführlich, wie der betriebliche Erfolg und die dazugehörigen Erfolgsparameter auszuweisen sind, wobei die quantitative Erfassung bzw. Bestimmung des Erfolges breiten Raum einnimmt. Ganz allgemein versteht die wirtschaftswissenschaftliche Terminologie unter "Erfolg" eine Größe, die einen positiven Überschuss als *Gewinn*, einen negativen als *Verlust* bezeichnet[26].Unter den ökonomischen Unternehmenszielen ist der Erfolg *eine* Kategorie innerhalb der Zielkonzeption der Organisation. Als wirtschaftliche Sachziele bilden Leistungs- und Finanzziele den Gegenstandsbereich des Wirtschaftens ab, während Erfolgsziele als wirtschaftliche *Formal*ziele den Umfang der angestrebten Wirtschaftlichkeit bei der Verfolgung wirtschaftlicher Sachziele zum Ausdruck bringen[27]. Daraus resultieren eine ganze Reihe alternativer Erfolgsbegriffe, wie bspw. Umsatzerlöse, Rohertrag, Wertschöpfung, Jahresüberschuss/-fehlbetrag.

Bei den Erfolgs-Kennzahlen wird unterschieden zwischen absoluten und relativen Kennzahlen des unternehmerischen Erfolgs. Zu den *absoluten* Erfolgs-Kennzahlen[28] zählen der Bilanzgewinn, der Jahresüberschuss, der geschätzte Steuerbilanzgewinn bzw. der Cash-flow. Die absoluten Kennzahlen werden im Teil 2 der Arbeit dann auch zur Erfolgsmessung herangezogen.

Mit Hilfe der handelsrechtlichen Ergebniskategorien (Jahresüberschuss/-fehlbetrag bzw. Bilanzgewinn/-verlust) lässt sich ein erster Einblick in die Ertragslage der Unternehmung gewinnen. Der *Cash-flow* wird dagegen nicht nur zur Kennzeichnung von Finanzierungssachverhalten, sondern auch als ein Indikator der Ertragskraft verwendet[29].

Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sind absolute Erfolgs-Kennzahlen nur bedingt geeignet, da keine Beziehung zum Mitteleinsatz hergestellt wird. Besser sind Verhältniszahlen, insbesondere *relative* Erfolgs-Kennzahlen: Hier erfolgt die Messung der Wirtschaftlichkeit des Kapitaleinsatzes durch Rentabilitätskennzahlen. Nach Bildung und Berechnung ausgewählter Kennzahlen schließen sich *Kennzahlenvergleiche* an. Dadurch, dass einer dieser Werte mit einem anderen verglichen wird, lassen sich ökonomisch informative Aussagen ableiten. Die zum Vergleich herangezogenen Kennzahlen können sein[30]:

1. *Perioden- oder Zeitvergleiche* bilden die Entwicklung einer Unternehmung ab. Um keine Fehldiagnosen abzuleiten, müssen die Kennzahlenwerte auch wirklich vergleichbar sein.

---

[26] vgl. Hörschgen, 1992, S. 53

[27] Neben den *Erfolgszielen* (ausgedrückt in Umsatzvolumen und -struktur, Wertschöpfung, Kostenstruktur, Gewinn, Rentabilität, Dividenden) führt Schierenbeck als weitere Zielkategorien noch *Leistungsziele* (Art und Struktur des Produktions- und Absatzprogramms, Marktanteile, Produktions- und Absatzmengen, Produktionsstandorte) und *Finanzziele* (Umfang und Struktur der Liquiditätsreserve, Zahlungsfähigkeit, Struktur und Volumen des Investitions- und Finanzierungsprogramms) auf (vgl. Schierenbeck, 1993, S. 62).

[28] vgl. Perridon/Steiner, 1999, S. 545ff

[29] vgl. ebenda, S. 596

[30] vgl. ebenda, S. 607ff

2. *Betriebsvergleiche* messen Kennzahlen mit einem Wettbewerber oder der Branche für die gleiche Periode und im Zeitablauf. Probleme können sein, dass einzelne Branchen nicht genügend homogen sind bzw. Unternehmen gleichzeitig mehreren Branchen angehören.
3. *Soll-Ist-Vergleiche* zeigen ein erwünschtes/unerwünschtes Über- und Unterschreiten an, unter der Voraussetzung, dass bestimmte normative Kennzahlenwerte überhaupt existieren.

Diese Kennzahlen beschreiben den jeweiligen *Output* des unternehmerischen Handelns. Darüber hinaus ist Erfolg ebenso abhängig vom *Input*: Also wie eine Organisation am Markt handelt, dem "Wie" des unternehmerischen Handelns. Der Frage, welche Input-Kriterien den Erfolg einer Organisation ganz wesentlich bestimmen, sind eine Reihe von Studien nachgegangen.

2.1.2. Qualitativer Unternehmenserfolg

Als erstes stellten Ende der 1970er Jahre die beiden Unternehmensberater *Peters* und *Waterman* mit einer - weitgehend auf nordamerikanische Verhältnisse Bezug nehmenden - Studie den Unternehmenserfolg als Zusammenspiel zahlreicher Faktoren dar. Mit *"In Search of Excellence"* richteten sie das Augenmerk auf Erfolgsfaktoren aus einem *ganzheitlichen* Blickwinkel und verweisen auf die Bedeutung der "weichen" Merkmale einer Organisation. Bei erfolgreichen Unternehmen fiel ihnen auf, dass die aus fest gefügten Überzeugungen erwachsende Intensität der Firmenkultur *das* überragende Kennzeichen ist[31]. Demnach ist es das funktionierende *Wertsystem* – also die *Firmenkultur* –, von dem sich die exzellenten von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden[32]. Erstklassig sind für sie Organisationen nur dann, wenn auch das wirtschaftliche Ergebnis den guten Ruf rechtfertigt, wofür der langfristige Geschäftserfolg entscheidend ist. Für die Messung dieses Erfolges wählten sie insgesamt sechs Kriterien aus[33]:

Für das Prädikat "exzellent" musste ein Unternehmen während eines 20-Jahres-Zeitraums wenigstens bei vier der sechs Kriterien in der oberen Hälfte seines Industriebereichs liegen. Bei besonders erfolgreichen Organisationen kristallisierten Peters und Waterman insgesamt acht Merkmale (sog. 7-S-Modell + ein weiterer Faktor) einer für ihr Dafürhalten *erfolgreiche* Unternehmensführung[34]. Zu Beginn ihrer Untersuchung erwarteten Peters und Waterman, dass Spitzenunter-

[31] Peters/Waterman, 1984, S. 39

[32] "The top performers create a broad, uplifting, shared culture, a coherent framework within which charged-up people search for appropriate adaptations. Their ability to extract extraordinary contributions from very large numbers of people turns on the ability to create a sense of highly valued purpose" (Peters/Waterman, 1982, p. 51).

[33] Diese lauten: 1. Kumulierter Vermögenszuwachs 2. Kumuliertes Eigenkapitalwachstum 3. Durchschnittsverhältnis zwischen Marktwert und Buchwert 4. Durchschnittliche Gesamtkapitalrendite 5. Durchschnittliche Eigenkapitalrendite 6. Durchschnittliche Umsatzrendite (vgl. Peters/Waterman, 1984, S. 34).

[34] Das 7-S-Modell benennt sieben voneinander abhängige Variablen, mit deren Hilfe Organisationen beschrieben werden können. „Mit etwas Nachhelfen erreichten wir, dass alle sieben Variablen mit dem Buchstaben S begannen" (Peters/Waterman, 1984, S. 32). Hinzu kam schließlich noch ein achter Faktor. Diese Merkmale sind demnach kennzeichnend für eine erfolgreiche Unternehmensführung (vgl. ebenda, S. 220f):

1. Strategy *(a bias for action):* Spitzenorganisationen setzen in ihren Bereichen und Abteilungen auf Eigenständigkeit und Unternehmertum, zudem gibt es Profit-Centers-Konzepte.
2. Style *(straff-lockere Führung):* Ein adäquates Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Strukturen, Freiräumen für Eigeninitiative und der Realisierung eines kooperativen Führungsstils.

nehmen den Hauptakzent entweder auf Kosten, Technologie, Märkte oder Marktnischen legen. Tatsächlich ließen sich exzellente Unternehmen aber in der Regel stärker von ihrem Bemühen zum Kunden beeinflussen als von technologischen oder Kostengesichtspunkten.

Kritiker stören sich vor allem am populärwissenschaftlichen Stil und der Form der Untersuchung[35]. Trotz aller Kritik hat "In Search of Excellence" die wichtige und interessante Fragestellung, auf welche Faktoren der Unternehmenserfolg im Detail zurückzuführen sei, erstmals einem breiten Fachpublikum bekannt gemacht.

Von diesen Fragestellung ließen sich weitere Autoren leiten und versuchten die Erfolgs-Kriterien weiterzuentwickeln: Als konsequente Weiterentwicklung von Peters und Waterman und Garanten für unternehmerischen Erfolg sieht bspw. Nagel seine insgesamt sechs Erfolgsfaktoren[36]. Dagegen entwickelt Heller die bestehenden acht Variablen weiter und zeigt diese an europäischen Unternehmen in den 90er Jahren auf. Dabei macht er zehn Schlüsselstrategien aus[37]. Warum die Entwicklung der immatriellen Werte bei den unternehmerischen Überlegungen weitgehend ausgeklammert bleibt, hinterfragt Mewes[38] und spricht damit implizit das Image an.

Die eher populärwissenschaftliche Literatur zu diesem Themenkomplex mit ihren jeweiligen Schwächen versucht eine Feldstudie der Universität Zürich zu mindern und einen Teil der Erkenntnisse von Peters und Waterman auf Schweizer Verhältnisse zu übertragen. Als erfolgreiches Unternehmen gilt hier, wer in den vergangenen fünf Jahren eine deutlich höhere Cash-Flow-Marge aufweist. Vier Schwerpunkte unternehmerischen Handelns kristallisiert die Studie heraus,

---

3. Systems *(autonomy and entrepreneurship):* Reaktion auf die bestehende Komplexität in Großunternehmen in aller Regel durch Koordination, Ausschüssen und neuen Informationssystemen.
4. Structure *(simple form, lean staff):* Konzentration der Stäbe auf die wichtigsten Aufgaben bei der Implementierung einer neuen Strategie und erbringen von Management-Services für die Linie.
5. Skills *("Never acquire a business you don't know how to run"):* Die Organisationstätigkeit bleibt auf Produkte bzw. Aktivitäten beschränkt, bei denen es das eigene Know-how fruchtbar einsetzen kann.
6. Staff *(Productivity through people):* Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, da das Wollen und Können der Mitarbeiter im Wesentlichen den Unternehmenserfolg bestimmt.
7. Shared values: Erfolgreiche Organisationen zeichnet ein sichtbar gelebtes Wertesystem (wie Qualität, Zuverlässigkeit, Kundendienst) aus, die die Aktivitäten aller Mitarbeiter bestimmen.
8. Kundennähe *(Close to the customer):* Die Organisation ist darauf fixiert, dem Kunden gute Qualität und besten Service zu liefern bzw. enge Kundenbeziehungen zu schaffen.

[35] „Daß es den beiden US-Autoren gelungen ist, wesentliche Faktoren herauszuschälen, ist kaum zu bezweifeln, und die große Akzeptanz unter Führungskräften spricht ebenfalls nicht dagegen. Wer die wissenschaftliche Diskussion kennt, wird aus heutiger Sicht die größte Schwäche der Studie in der mangelnden Präzision, d. h. im Fehlen einer methodisch strengen und nachvollziehbaren Basis sehen, was bei manchen Lesern den Eindruck von Oberflächlichkeit geweckt hat" (Wohlgemuth, 1989, S. 27).

[36] Als entscheidende Erfolgsfaktoren sieht Nagel die *Strategie* (Geschäftsgrundsätze und Ziel-/Kontrollsysteme), eine strategieorientierte *Organisation*, die *Mitarbeiter* (verstärkte Nutzung des Mitarbeiter-Potentials), ein effizientes *Führungssystem*, das *Informationssystem* (marktnahes Informations- und Kommunikationssystem) und praktizierte *Kundennähe* (vgl. Nagel, 1989, S. 63).

[37] Die Schlüsselstrategien unterscheiden sich kaum von der Analyse Peter und Watermans. Eine besondere Betonung findet jedoch die Motivation der Mitarbeiter durch das Management (vgl. Heller, 1998, S. 115).

[38] Immaterielle Werte sieht Mewes als entscheidenden Beitrag für Ertrag, Wert und Entwicklung von Unternehmen. Historisch betrachtet verbuchten Menschen und Unternehmen dann die größte Wirkung und persönlichen Erfolg, wenn sie den Einsatz ihrer Kräfte am Nutzen ihrer Umwelt orientierten (Bsp.: Henry Ford, Bosch, Siemens). Je spürbarer der Nutzen für die Umwelt, desto größer ihre Nachfrage und damit Umsatz und Gewinn (vgl. Mewes, 1988, S. 55ff).

die erfolgreiche Organisationen ausmachen[39]. Aufgrund dieser Erkenntnisse kamen die Wissenschaftler zum Schluss, dass es bei Schweizer Unternehmungen falsch ist, wenn sich die Unternehmungsführung nur auf *wenige* Erfolgsfaktoren konzentriert. Auch sollte sie sich *nicht* zu *einseitig* auf *finanztechnische* Kennzahlen ausrichten. „Das Geheimnis des Erfolgs unter heutigen, schwierigen Wettbewerbsverhältnissen scheint vielmehr *im ganzheitlichen* Zusammenspiel *vieler* Faktoren zu liegen"[40].

Auch diese Studie bestätigt im Wesentlichen, dass es gerade die "weichen" Faktoren sind, die für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung sind. Und hierfür spielt das Image einer Organisation eine immer wichtigere Rolle. Diese Faktoren spielen eine tragende Rolle im eigen entwickelten Fragebogen zum Image der Deutschen Bahnen im Teil 4 der Arbeit (siehe Kap. 11).

2.2. Wechselverhältnis von Erfolg und Image

Zwischen dem guten Ruf eines Unternehmens und seinem wirtschaftlichen Erfolg, so scheint es, besteht eine Korrelation: So erleichtert ein positives Image Unternehmen den Zugang zu Absatz-, Lieferanten- und Kapitalmärkten oder die Chance zum Durchsetzen höherer Preise bzw. zum Senken von Kosten. Das Image kann demnach in der Lage sein, den Wert einer Organisation zu steigern. So gesehen ist der *Imagewert* einer Organisation anzusehen als betriebswirtschaftlicher Wert und einer Form unternehmerischer Ressource anzusehen, in die investiert werden muss: Je weniger Imageleistungen ein Unternehmen anbietet, desto größer werden die Betriebsaufwendungen, um denselben Unternehmenserfolg zu erzielen.

Grundsätzlich stellt Image einen zweiseitigen wirtschaftlichen Nutzwert dar, denn es entlastet

a) *Unternehmen* von Vertriebsaufwendungen, Wettbewerbsvergleichen, Preiszugeständnissen bzw.

b) *Konsumenten* bei aufwendigen Produktvergleichen.

Da das Image für Unternehmen bzw. Organisationen einen wichtigen Parameter darstellt, ist die Frage von Bedeutung, ob und wie ein möglichst positives Image gestaltet werden kann. Neben den Image-Faktoren, auf die Organisationen selbst Gestaltungseinfluss haben (wie die Kommuni-

---

[39] Die vier von der Uni Zürich herauskristallisierten Erfolgs-Kriterien sind (vgl. Wohlgemuth, 1989, S. 28f):

1. *Kriterium Mitarbeiter*: Bei Erfolgsunternehmen ist das Personal im Durchschnitt etwa zwei Jahre jünger sowie weniger lang im Unternehmen bzw. an der gegenwärtigen Arbeitsstelle. Das Betriebsklima, die Arbeitszufriedenheit und die Rahmenbedingungen der Personalentwicklung sind besser, nichtmaterielle Anreize umfangreicher und die Entlohnung in der Summe leistungsgerechter.
2. *Kriterium Führung*: Die relative Anzahl der Führungskräfte zum Gesamtpersonal ist bei Erfolgsunternehmen größer. Bei der Besetzung von Führungsstellen wird eher auf eigene Mitarbeiter zurückgegriffen, so dass Mitarbeiter und Führungskräfte ihre *eigenen* Entwicklungsmöglichkeiten besser beurteilen.
3. *Kriterium Organisation*: Die Zahl direkt unterstellter Mitarbeiter (Leitungsspanne) ist kleiner, Grundsatzfragen entscheidet die Geschäftsführung, Sonstiges wird stärker an fachlich kompetente Stellen delegiert. Die Bürokratietendenz ist geringer, größer die Innnovationsfähigkeit bzgl. Organisation und Technik.
4. *Kriterium Marketing & Unternehmensentwicklung*: Erfolgsunternehmen konzentrieren sich auf ihre Unternehmensschwerpunkte (Sortimentsbreite geringer), bei mehr Kundennähe, intensiver Förderung neuer Ideen sowie höherer Intensität der Forschung & Entwicklung. Der Konkurrenz wird weniger mit Preis-, als mit anderen Argumenten (bspw. Problemlösungs-Know-how) begegnet. Die "Unique Selling Proposition" wird konsequenter gepflegt, wie die konsequente Verfolgung der Unternehmensphilosophie.

[40] ebenda, S. 30

kation, siehe Kap. 2.3.), ist es vor allem der unternehmerische Erfolg, der das Image beeinflusst, wie Image wiederum Erfolg erzeugt. Tatsächlich ist der Zusammenhang zwischen Organisationserfolg und Image evident[41]. Wie jeder erkennbare Erfolg einen Imageschub bedeutet, zieht jeder Imageschub wiederum Erfolg nach sich. Dies wirkt auch in umgekehrter Richtung: Jeder wirtschaftliche Misserfolg ist mit einer Abstufung in der öffentlichen Erfolgshierarchie verbunden.
Somit sind die wichtigsten Faktoren für das Ansehen einer Organisation erfolgreiche Leistungsdaten. Der *messbare* Leistungserfolg gilt als der eigentliche Sockelfaktor des Ansehens, da er zwei Grundvoraussetzungen für Reputation schafft: Die Rankingposition im Wettbewerb und Bekanntheit in der Öffentlichkeit. Unterschiedliche Erfolgsdaten quantitativer und qualitativer Art sorgen im Markt bzw. der Öffentlichkeit für klare Hierarchieverhältnisse und machen eine *Rangordnung* sichtbar, die wiederum eine Art Statusordnung der Unternehmen bildet. Diese Statusordnung entspricht in aller Regel den Imagepräferenzen in der Öffentlichkeit. Daher bedeutet jeder erkennbare Erfolg gleichzeitig einen Imageschub, dagegen ist jeder wirtschaftliche Misserfolg automatisch mit Imagebedrohungen verbunden. Konkret sind es vier Faktoren, welche in der Lage sind, eine Rangordnung unter den Organisationen herzustellen und das Erfolgsbild eines Unternehmens zu beeinflussen[42]:

a. *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen* wie der Umsatz, das Jahresergebnis oder die Finanz- und Ertragskraft prägen den Ruf eines Unternehmens. Denn diese zeigen die wirtschaftliche Potenz und/oder Macht der Organisation auf.
b. Auch die Zuverlässigkeit - die *Solidität* - prägt das Erfolgs- und Leistungsbild einer Organisation im Wettbewerbsvergleich.
c. Darüber hinaus formt die *Managementqualität* das Erfolgsbild, da das Erscheinungsbild des Managements in starkem Maß mit den Erfolgswerten eines Unternehmens korrespondiert.
d. Zuletzt gibt es ein Korrespondenzverhältnis zwischen *Innovation* und Erfolg, jedoch mit etwas schwächerer Ausprägung, da Erfolgswerte nicht automatisch Innovationskraft voraussetzen.

Neben der Rangposition unter Organisationen führt Erfolg zu *Bekanntheit*: Denn über Erfolg lässt sich viel leichter öffentliche Aufmerksamkeit erreichen wie auch eine leichtere Herstellung von Publizität zugunsten der Interessen der Organisation. Geschäftserfolge stimulieren somit zunächst Aufmerksamkeit, Aufmerksamkeit dann Bekanntheit und mit Bekanntheit lässt sich schneller öffentliches Ansehen gewinnen. Auf diese Weise akkumuliert sich die Reputation. Messbare Erfolgsdaten stellen damit die eigentliche Reputationsquelle für Organisationen dar, sind aber eine im Wesentlichen feste Konstante. Das Image-Management kann im Hinblick auf das Unternehmensimage auf Erfolgsdaten nur wenig Einfluss nehmen, da es ein kaum zu gestaltende Faktoren sind.

[41] vgl. Buß, 2000, S. 88
[42] vgl. ebenda, S. 88ff

3. Image als ökonomisches Phänomen

Der Begriff «Image» ist heutzutage ein viel benutztes Wort, das auch in der Ökonomie seinen festen Platz eingenommen hat. Image kommt aus dem Englischen und bedeutet «Ebenbild», «Verkörperung», «Vorstellungsbild» ("my image in the mirror")[43]. Mit dem Übergang in den deutschen Sprachgebrauch ist daraus ein vieldeutiger Begriff geworden. Laut dem Duden steht Image für ein „vorgefasstes, fest umrissenes Vorstellungsbild, das ein einzelner oder eine Gruppe von einer Einzelperson oder einer anderen Gruppe oder Sache hat"[44]. Der Brockhaus dagegen versteht unter Image ein „durch Werbung und Publicrelations erzeugter Eindruck, der sich als feste Vorstellung mit einer Person oder Sache verbindet"[45]. Soweit zwei allgemein gehaltene Definitionen dieses Begriffs.

Folgende Zeitungen und Zeitschriften entnommenen Überschriften handeln allesamt von *Image* und zeigen, wie unterschiedlich der Terminus "Image" in den Medien verwendet wird:

„Pannenserie ramponiert das *Image* - Mängel an Neigetechnik-Zügen machen die deutsche Bahnindustrie weltweit zum Gespött"[46]

„Das wichtigste Vermächtnis von Real Madrid ist sein *Image*"[47]

„*Image*studie - Deutsche Bahn ist meistgehasstes Unternehmen"[48]

„Das *Image* der Allianz nimmt Schaden"[49]

„Ein *Image*schaden droht – nur ein fairer Wettbewerb verhindert die Abzocke von Mobilfunkkunden""[50]

Image, das zeigen die Kurzausschnitte, ist sowohl in den ökonomischen als auch in den außerökonomischen Bereichen eine feste Begriffsgröße. Wir leben heute in einer von Image geprägten Welt. Nicht nur Personen wie Politiker, Sportler oder Medienschaffende feilen an ihrem Image; vor allem die Wirtschaft erkennt, dass ein prägnantes, positiv besetztes Image Marktanteile sichern oder gar auszubauen vermag. Dies wird spätestens dann überlebenswichtig, wenn eine Organisation der Öffentlichkeit gegenüber in Turbulenzen gerät.

Vor einigen Jahren unterschätzte die Unternehmensleitung der britisch-niederländischen Mineralöl-Gesellschaft *Shell,* was passieren kann, wenn man sich einer kritischen Teilöffentlichkeit gegenüber passiv oder gar arrogant verhält. Millionen im Marketingetat kostete es Shell, den Schaden durch den Boykott-Aufruf von Greenpeace im Zusammenhang mit der Versenkung der ausrangierten Bohrinsel "Brent Spar" wieder gut zu machen. Das Image sank damals auf einen Tiefpunkt. Shell lernte aus dieser Erfahrung insofern, indem es die Öffentlichkeit danach über jeden

[43] vgl. Demuth, 1994, S. 71
[44] Duden, 1994, S. 1678
[45] Der Brockhaus, 1998, S. 402
[46] StZ, 2. November 1998, S.12
[47] SZ, 30. April 2001, S. 41
[48] Spiegel-Online vom 10.04.2003
[49] SZ, 27. Juni 2006, S. 17
[50] SZ, 25. April 2008, S. 23

noch so kleinen Schritt bei der Entsorgung einer Ölplattform informierte und deren Urteil in ihr unternehmerisches Kalkül einbezog[51]. Dagegen können Unternehmen mit einem exzellenten Image Kapital daraus schlagen[52]. Man mag im Einzelnen zu einem anderen Urteil kommen, doch ist anzunehmen, dass Kaufentscheidungen vom Firmen- und Produktimage mit beeinflusst werden. „Bei den Entscheidungen und Urteilen, die wir tagtäglich - nicht nur im geschäftlichen, sondern auch im politischen Bereich - treffen, spielt Image eine Rolle. Image prägt unseren Geschmack und unsere Neigungen"[53].

Um «Image» näher zu beleuchten, wird der Imagebegriff zunächst in einem historischen Kontext eingeordnet. Anschließend wird aufgezeigt, welche verschiedenen Image-Charakteristika und -Ausprägungen es gibt. Dieses Kapitel untersucht imagerelevante Fragestellungen in Bezug auf Unternehmen und geht auf die Bedeutung des Images für eine Organisation ein.

3.1. Einordnung des Imagebegriffs im historischen Kontext und Image-Definitionen

1922 führte der amerikanische Publizist Walter Lippmann den Begriff *mental image* ein, um damit "pictures in our heads" zu bezeichnen, die wir uns von unserer komplexen Umwelt machen, weil wir sie nicht direkt erfahren und erleben können. Images sind für Lippmann sozio-kulturell bestimmte Selektionsinstrumente, mit deren Hilfe wir auswählen, was unsere Kultur bereits für uns definiert bzw. stereotypisiert hat. «Image» im heutigen Sinne erscheint in der Betriebswirtschaft erst in den 1950er Jahren: Kenneth Boulding nennt seinen Bestseller 1956 direkt "*The Image*". Image bestimmt er als kognitiv, affektiv und wertgeladene Wissensstrukturen (knowledge structures), die unser Verhalten und praktisches Handeln steuern ("behavior depends on the image")[54]. Anlehnend an Boulding spricht Wellek von kognitiven, affektiven und konnativen Elementen des Images[55]. Individuen neigen zur Vereinfachung bzw. Verallgemeinerung, um dadurch komplizierte, unüberschaubare Zusammenhänge zu bewältigen. Genau diese Funktion erfüllt Image (kognitive Komponente). Zudem ist die Wahrnehmung und das Verhalten von Individuen stark von persönlichen Bedürfnissen, Motivationen und wertenden Gefühlen beeinflusst (affektive Imagekomponente). Da Image in seinem sozialen Umfeld meinungs-, verhaltens- und handlungsbestimmend wirkt, kommt dem gesellschaftlichen Einfluss auf das Denken und Handeln des Individuums ein wesentlicher Stellenwert zu (konative Komponente).

---

[51] "Die Öffentlichkeit will heute mehr von Unternehmen. Wenn sie uns sagt, sie will nicht, dass man Ölplattformen versenkt, dann müssen wir danach handeln" (Horst Vahrenholt, Vorstand Shell, in Sendung "SWR1-Leute" vom 6.4.99). Heute engagiert sich Shell verstärkt im Bereich der regenerierbaren Energie und investiert beträchtliche Ressourcen in deren Entwicklung (vgl. StZ, 11.5.98, S. 1).

[52] Das M*anagerMagazin* (vgl. Februar 1998, S. 59ff) stellt die provokative Frage, was einem Weltkonzern passieren würde, wenn bei einem Großbrand alle Fabriken und Büros vernichtet werden würden. Die Antwort für ein solches worst-case-Szenario liegt für die Autoren dieser Zeitschrift auf der Hand: Ein Konzern wie Coca-Cola würde alleine wegen des immensen Wertes seiner Marke bereits tags darauf einen Wiederaufbau-Kredit erhalten. Sein Markenimage würde diesem Konzern fast jeden Schicksalsschlag überleben lassen (vgl. Heller, 1998, S. 108).

[53] Chajet/Shachtman, 1995, S. 27

[54] vgl. Schmidt, 2003, S. 43f

[55] nähere Ausführungen hierzu unter Kap. 2.2.1.

Gardener und Levy (1955) fassten den Imagebegriff schärfer und in Richtung heutigen Verständnisses: Ihnen zufolge sind Produkte nicht nur als physikalische Objekte zu betrachten, sie weisen vielmehr auch soziale und psychologische Aspekte auf. So sind Vorstellungen, Gefühle und Einstellungen für das Markenwahl- und Kaufverhalten von erheblicher Bedeutung[56]. In dem Maße wie bei zunehmender Marktsättigung Käufermärkte aufkamen und eine Wohlstands- und Überflussgesellschaft entstand, sprachen Konsumwissenschaftler dem Image eine Relevanz zu. Nach Streissler berücksichtigt der Konsument eine Reihe von Merkmalen, die seine Güter-Entscheidung beeinflussen. Zur Orientierung greift er auf einen Informationskomplex zurück, in dem die Subjektivität seiner individuellen Erfahrungen und Erwartungen zum Ausdruck kommt - hierbei handelt es sich um Image. Daneben existieren noch objektive Kriterien wie der Preis, der ebenso imagerelevant sein kann[57].

Spiegel/Nowak nähern sich dem Phänomen “Image“ über die Betrachtung von Wettbewerbsarten: Der Preis-Wettbewerb wurde im Laufe der Zeit von einem zunehmenden Qualitäts-Wettbewerb überlagert. Des weiteren bildete sich ein *Image*-Wettbewerb: Da für Verbraucher eine echte Qualitätsunterscheidung von Produkten und Leistungen wegen identischer oder austauschbarer Produktbeschaffenheiten zunehmend kaum mehr möglich war, wurde Image relevant[58]. Je weniger sich die objektiven Eigenschaften voneinander unterscheiden, desto stärker - so Spiegel/Nowak - spielt Image eine tragende Rolle. Also nicht nur Fakten - wie Leistungen und Erfolge - steuern Konsumentenentscheidungen, vielmehr die Vorstellungen über sie. Ob diese mit der Wirklichkeit übereinstimmen, ist egal, da die mit dem Image verbundenen Vorstellungsbilder eine größere Orientierungs- und Steuerungskraft haben als faktische betriebswirtschaftliche Resultate. Folglich kauft der Verbraucher nicht nur ein Produkt: Vielmehr erwirbt er Vorstellungsbilder, Gefühls- und Empfindungsqualitäten, die er mit dem Produkt assoziiert oder auf das Unternehmen projiziert[59].

In der Literatur findet sich keine eindeutige Definition von Image, vielmehr gibt es zahlreiche, sich voneinander unterscheidende Bestimmungen. Das spiegelt sich auch in der Vielfalt von Synonymen für Image wider, wonach Image als Ansehen, Bild, Erscheinung umschrieben wird - aber auch als Leitbild, Vorstellungsbild bis hin zu Ruf, Reputation, Renommée und Prestige. Die nachfolgenden Imagedefinitionen verdeutlichen die bestehende Vielfalt:

- Image - so Nieschlag/Dichtl/Hörschgen - ist die Gesamtheit aller Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Wünsche und Gefühle, die mit einem bestimmten Meinungsgegenstand in Verbindung gebracht werden[60].

[56] vgl. Schmidt, 2003, S. 53

[57] vgl. Wöhrle, 1987, S. 26

[58] Image differenziert objektiv gleichartige Gegenstände, die sich in einem Doppelblindtest nicht unterscheiden lassen (Bsp.: Zigaretten, Schokolade). Daher ist nicht die objektive Waren-Beschaffenheit von Bedeutung, sondern alleine die Verbrauchervorstellung. Der Konsument neigt dazu, mit Hilfe von Images und Stereotypen die Umwelt und die Kommunikationsflut zu bewältigen (vgl. Spiegel/Nowak, 1974, S. 966ff). So zeichnet sich Image weniger durch einen objektiven Sachverhalt aus als vielmehr durch individuelle Vorstellungen davon.

[59] vgl. Buß, 2000, S. 43f

[60] vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1997, S. 456

- Für Kroeber-Riel/Weinberg bedeutet Image in einem übertragenen Sinn soviel wie ein Bild, das sich jemand von einem Gegenstand macht. Ein Image gibt die subjektiven Ansichten und Vorstellungen von einem Gegenstand wieder[61].
- Meffert sieht Image als ein mehrdimensionales Konstrukt, das die subjektiven Assoziationen und Bewertungen eines Bezugsobjekts (z. B. Marke) in ganzheitlicher Form zusammenfasst. Image kann aus sprachlichen und/oder bildlichen Teilen bestehen[62].
- Scheuch versteht unter Image die kaufverhaltensspezifische Ausprägung von Einstellungen bezogen auf Produkte, Leistungen und Unternehmen. Im Gegensatz zur eindimensionalen Einstellungsmessung liegt dem Image ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt zugrunde, also die operationale Fassung des „Gesamtbildes“, das sich jemand von einem Gegenstand macht und subjektives Wissen einerseits und Wertungen andererseits umfasst[63].

Diese Begriffsbestimmungen greifen meiner Ansicht nach zu kurz, es werden jeweils nur einzelne Aspekte von Images herausgegriffen. Folgende Definition beschreibt das Wesen von Image dagegen am vollständigsten: Images sind historisch begründete, bewertende, relativ dauerhafte und typisierende Vorstellungen, die in symbolischen Bildern verdichtet sind und zu bestimmtem Handeln verpflichten. Image ist das Gesicht einer Organisation, über das gesichtslose Beziehungen in gesichtsabhängige Bindungen transformiert werden können[64]. Verkürzt gesagt beeinflusst Image das Handeln und verschafft einem Subjekt oder Objekt einen Charakter. Images sind von längerer Dauer und nicht so leicht abänderbar.

3.2. Charakteristika und Ausprägungen des Images

Images erzeugen Wissen und Meinungen über Objekte außerhalb der Reichweite persönlicher Erfahrungen. Staaten, Personen, Parteien, Unternehmen, Marken usw. besitzen gewollt oder ungewollt ein Image. Images basieren sowohl auf objektiven Tatsachen als auch subjektiven - mitunter stark emotional gefärbten - Meinungen, Einstellungen und Erwartungshaltungen. Sie stellen nicht zwangsläufig die Realität dar, sondern sind das, was man für wirklich hält oder halten möchte. Images weisen somit spezifische Charakteristika und Ausprägungen auf, die näher aufgezeigt werden.

Grundlegend ist, dass Image vereinfachend wirkt: Es reduziert die komplexe Realität auf Typisches und Wesentliches. Dabei gibt es bei unterschiedlichen Zielgruppen unterschiedliche Bilder und damit auch verschiedene Image-Merkmalsausprägungen[65]. Je mehr Informationen über einen

[61] vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 2003, S. 196

[62] vgl. Meffert, 2008, S. 703

[63] vgl. Scheuch, 2007, S. 56

[64] vgl. Buß, 2000, S. 42

[65] Spiegel/Nowak beschreiben folgende Merkmalsausprägungen (vgl. Spiegel/Nowak, 1974, S. 966ff):
- Image ist mehr als ein Bild, es ist in hohem Maß Erlebnis bestimmend
- Image irradiiert, es strahlt aus bzw. färbt ab und zwar so stark, dass Gegenstand und Image eine neue Einheit bilden
- Image ist interindividuell und in einer Gruppe bemerkenswert einheitlich
- Images stellen eine vorzügliche Orientierungshilfe dar

Meinungsgegenstand vorliegen, desto deutlicher und klarer sind Images. Bei wenigen Informationen bleibt das Image dagegen undeutlich und verschwommen[66].
Images entstehen schnell, so dass sie in ihrem Anfangsstadium mit jeder neuen Information beeinflusst werden können. Nach dieser anfänglichen Instabilität festigt sich ein Image nur langsam und erreicht schließlich einen stabilen Charakter. Genauso wenig wie sich ein Image sofort und in kurzer Zeit aufbauen lässt, kann ein positiv aufgebautes Renommee nicht "über Nacht" zerstört werden. Ein einmal gefestigtes Image bildet ein hochgradig solides System, das langfristig angelegt und nur schwer zu ändern ist (Image-Stabilität)[67].

Images lassen sich als undifferenzierte und komplexe mehrdimensionale Konstrukte charakterisieren. In der Käuferverhaltens- und Konsumentenforschung werden zur Erklärung der Struktur von Images die beiden Konstrukte *Komponenten* und *Dimensionen* verwendet.

3.2.1. Imagekomponenten

Zur Erklärung existieren zwei Ansätze von Imagekomponenten: Nach der *Ein-Komponententheorie* ergibt sich ein Image als affektive Zu- oder Abneigung eines Individuums - dem Imagesubjekt - gegenüber einem Imageobjekt[68]. Weiter verbreitet und tiefgründiger ist die *Drei-Komponententheorie* von Kroeber-Riel/Weinberg, die Welleks' Theorie weiterentwickeln. Ihnen zufolge bilden üblicherweise drei verschiedene Komponenten ein System[69]:

- Die *kognitive* Komponente ("Denken") umfasst die mit dem Image verbundenen Gedanken (subjektives Wissen) über das Imageobjekt und dessen persönliche Einschätzung.
- Bei der *affektiven* Komponente ("Fühlen") handelt es sich um die mit dem Imageobjekt in Verbindung gebrachten Emotionen und Bedürfnisse, die bewertet werden. Diese Bewertung führt zur Einstellung gegenüber dem Imageobjekt.
- Die *konative* Komponente ("Handeln") bezeichnet eine mit der Einstellung verbundene Handlungstendenz (Verhaltensabsicht, Kaufbereitschaft).

Kröber-Riel/Weinberg gehen davon aus, dass die drei Komponenten Denken, Fühlen und Handeln aufeinander abgestimmt und miteinander konsistent sind.

3.2.2. Imagedimensionen

Die von Individuen mit einem Meinungsgegenstand (Imageobjekt) versehenen inhaltlichen Eigenschaften werden als Image-Dimensionen verstanden. In ihrer Ausprägung gibt es zwei verschiedenartige Objekteigenschaften: Produktbezogene (*denotative*) und nicht Produktbezogene (*konnotative*)[70]. Diese idealtypische Differenzierung bringt zum Ausdruck, dass ein Imageobjekt einer-

[66] vgl. Demuth, 1994, S. 77ff

[67] Flexibel und anpassungsfähig zeigt sich Image bspw. bei Gerüchten über die Unzuverlässigkeit des Meinungsgegenstandes: Hier können selbst etablierte Images Schaden nehmen, wenn auch oftmals nur kurzfristig. Für Images in der Entstehungsphase kann das jedoch das Ende bedeuten (Essig u. a, 2003, S. 21f).

[68] vgl. Pepels, 1995, S. 58

[69] vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 2003, S. 169f.

[70] *Denotationen* bezeichnen sachbezogene Merkmale, die unmittelbar mit dem zu beurteilenden Imageobjekt in Verbindung stehen (mit Ausprägungen wie z. B. sparsam, robust, teuer, sicher, leistungsstark). *Kon-*

seits Eigenschaften vereint, die vorwiegend sachbezogener Natur sind und eher rational-kognitiv verarbeitet werden. Andererseits existieren Eigenschaften nicht-sachhaltiger Natur, sie werden eher emotional-affektiv verarbeitet. Marketing und Kommunikation versuchen deshalb, gezielt sowohl Konnotationen als auch Denotationen hervorzurufen und zu festigen. Imagewerbung sollte daher beide Imagedimensionen berücksichtigen, um Unternehmen und Marken eine bestimmte Kompetenz zu geben, die sie von Mitbewerbern unterscheidet.

3.2.3. Imagearten

Wirtschaftsimagologisch lassen sich verschiedene Arten von Images gruppieren nach dem

- Produktimage/Produktgruppenimage, Markenimage
- Unternehmensimage/Branchenimage, Länderimage[71].

Produkt-, Marken- und Unternehmensimage sind Bestandteile eines Gesamtimages und können von einer Organisation direkt beeinflusst werden. Branchen- und Länderimages liegen dagegen jenseits deren unmittelbarer Kontrolle. Beim Produktgruppenimage ist das nicht eindeutig (je nach Marktbeherrschung oder Anzahl der Anbieter). Die Imagearten sind nicht völlig losgelöst voneinander, sie stehen in einem Wirkungszusammenhang und beeinflussen sich gegenseitig[72].

3.2.3.1. Das Produktimage / Produktgruppenimage / Markenimage

Das *Produktimage* umfasst Vorstellungen, Meinungen und Erwartungen der Konsumenten von einem bestimmten Produkt. Da der Konsument die Produkt-Qualität nur selten durch vergleichende Warentests bzw. Testzeitschriften festzustellen kann, bestimmt sich das Kaufverhalten von seiner subjektiven Vorstellung darüber. Er fällt seine Entscheidung nicht danach, wie ein Produkt ”ist”, sondern wie er meint, dass es ”sei”: Also aufgrund von Image-Qualitäten - des inneren, subjektiven Vorstellungsbildes -, das er vom Angebot entwickelt. Image damit vermittelt zwischen dem aktuellen Angebot, der Kaufmöglichkeit und der konkreten Entscheidung des Käufers[73].
Um in der unübersichtlichen Flut von einzelnen Produkten unterschiedlicher Marken nicht die Orientierung zu verlieren, kategorisiert und beurteilt der Konsument oftmals nach übergeordneten Merkmalen einer ganzen Produktgattung. Somit kristallisiert sich nach und nach ein ganz bestimmtes *Produktgruppenimage* heraus[74].
Unter *Markenimage* sind Vorstellungsbilder von konkreten Einzel- und Dachmarken zu verstehen. Je größer die Zahl der potentiellen Konsumenten und je umfangreicher das Angebot ähnlicher Produkte, desto höher ist die Bedeutung des Markenimages. Voraussetzung für ein gutes Mar-

---

notationen sind dagegen nicht-sachbezogene Eigenschaften, die zum Imageobjekt in einem übertragenen Zusammenhang stehen (z. B. luxuriös, sexy, protzig, spießig, langweilig) (vgl. Pepels, 1995, S. 60).

[71] vgl. Essig, u. a., 2003, S. 24f

[72] Ein Produkt lässt sich demnach einer Marke und einer Produktgruppe zuordnen, die Marke wiederum einer bestimmten Branche und die Branche einem Land (vgl. ebenda, S. 24f).

[73] Dem Produkt wird dabei eine “Persönlichkeit” zugeschrieben, die sich zusammensetzt aus objektiven Produktbeschaffenheiten, dem Warenerlebnis - d. h. wie die objektiven Beschaffenheiten vom Subjekt wahrgenommen und erlebt werden -, Meinungen Dritter (Verwandte, Bekannte, Arbeitskollegen usw.), dem Namen des Produktes und der Art der werblichen Darstellung (vgl. Chajet/Shachtman, 1995, S. 27f).

[74] vgl. Essig u. a., 2003, S. 31f.

kenimage ist, dass es prägnant - also nicht diffus und ”verwaschen” - sowie breit angelegt ist, um heterogene Zielgruppen in unterschiedlichen Märkten anzusprechen[75].
Marken haben nicht nur einen Grund-, sondern auch einen psychologischen Zusatznutzen. Wenn eine Marke dem potentiellen Käufer diesen Zusatznutzen vermittelt und das Markenimage mit dessen Selbstimage übereinstimmt, dann ist der Kauf dieses Produktes sehr wahrscheinlich[76].

3.2.3.2. Das Unternehmensimage / Branchenimage / Länderimage

Das *Unternehmensimage* zielt auf Vorstellungen von einem bestimmten Unternehmen (auch Firmen-, Company oder Corporate Image) und ist wegen der Komplexität des Objektes undifferenzierter als konkrete Produkt- und Markenimages[77]. Das Unternehmensimage drückt sich in seiner Summe aller Erscheinungsformen aus: Das reicht von den Hausfarben über die Architektur der Gebäude, die Einrichtung, die Unternehmens-Kleidung oder einem unverwechselbaren Firmensignet. Auch das Verhalten gehört zum Erscheinungsbild[78], ebenso wie Firmenbroschüren, Prospekte, Geschäftsberichte sowie der ”Auftritt” des Unternehmens in Form von Werbung.
Ein Unternehmen, das einer Branche mit negativem Image angehört, hat es sehr schwer, bereits bestehende Vorurteile abzubauen und zu widerlegen, da das *Branchenimage* bereits im tradierten Wissensvorrat des Betrachters verankert und nur schwer beeinflussbar ist. Andererseits kann das negative Image einer Organisation auch auf die ganze Branche ausstrahlen[79].
Unter dem *Länder*image sind Vorstellungen und Einstellungen gemeint, die mit einem bestimmten Land, einer Region oder einer Stadt verknüpft werden. So erwiesen sich die in England mit dem Vermerk “Made in Germany” ursprünglich als minderwertig gebrandmarkten Produkte im Laufe der Zeit als erstklassige Güter und wurden ein Synonym für Qualität. Slogans wie “Käse aus Holland” oder “Aus deutschen Landen frisch auf den Tisch” dienen der Produkt-Qualitätskennzeichnung. Bei bestimmten Lebensmitteln (Käse, Wein) spielt die Herkunftsangabe eine zentrale Rolle. Dagegen leiden manche Städte und Regionen unter einem schlechten Image, sie werden in der subjektiven Wahrnehmung der Bevölkerung schlecht beurteilt. Dieses Image führt dazu, dass Nachteile gegenüber tatsächlichen Standortvorteilen stärker wahrgenommen werden[80].

---

[75] Neben der Produkt-, Preis- und Vertriebspolitik wird der Aufbau und Erhalt von Markenimages vor allem durch kommunikationspolitische Maßnahmen realisiert. Dabei ist für Organisationen die genaue Kenntnis des Images der eigenen Marken sowie das der wichtigsten Konkurrenzprodukte unabdingbare Voraussetzung aller marketingpolitischen Maßnahmen (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1994, S. 455f).

[76] vgl. Huber, 1990, S. 27

[77] vgl. Essig u. a., 2003, S. 32f.

[78] Wenn das Verhalten des Unternehmens von den Botschaften und Aussagen der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung abweicht oder ihnen gar widerspricht, wird Unternehmenskommunikation sinnlos oder gar kontraproduktiv. Unternehmensimage schafft - strategisch richtig eingesetzt - wichtige Vorbedingungen für die dauerhafte Positionierung der Organisation und seiner Produkte (vgl. Fink-Heuberger, 2000, S. 210).

[79] Das Beispiel des ehemaligen Chemiekonzerns Hoechst verdeutlicht dies: Durch eine Reihe von Unfällen in diesem Unternehmen wurde der gesamten chemischen Industrie sehr viel Misstrauen entgegengebracht. Die Einschätzung dieser Branche als potentieller Risikofaktor nahm in erheblichem Maße zu. Zahlreiche Chemiekonzerne betrieben daraufhin eine umfangreiche Aufklärungskampagne, um das beschädigte Image zu korrigieren und wieder aufzuwerten (vgl. Essig u. a., 2003, S. 34).

[80] Damit wird die Gesamt-Beurteilung einer Stadt oder Region nachteilig geprägt. Damit kann es sein, dass qualifizierte Arbeitskräfte bei Bedarf nicht zuwandern und Industrieansiedlungen erschwert werden. Man

Zwischen dem Marken- und Unternehmensimage besteht eine Wechselbeziehung, da sich Konsumenten nicht nur auf Marken verlassen, sondern auch auf Ruf bzw. Image der Unternehmen. Das kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Dieses Phänomen des sog. Image-Transfers bestätigt eine empirische Untersuchung, die Faktoren wie Wachstum, Innovationsgrad und Preis-Leistungs-Verhältnis der angebotenen Produkte für das Unternehmensimage bewertete[81]. Auch zwischen Unternehmens- und Produktimage gibt es Interdependenzen: Ein positives Firmenimage untermauert die Vertrauens-, Erfahrungs- und Sicherheitsbasis des Konsumenten. Bei der Beurteilung eines bestimmten Markenartikels kann das Unternehmensimage aber auch eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielen, falls nur geringe Kenntnisse zur Herstellerfirma bekannt sind. Z. B ist nicht so bekannt, dass Nivea von Baiersdorf hergestellt wird.

3.2.4. Funktionen von Images

Images im Sinne von Unternehmens-, Marken- und Produktimages erfüllen für *Konsumenten* bzw. *Organisationen* jeweils spezifische Funktionen.

3.2.4.1. Image-Funktionen aus Konsumentensicht

Images haben für *Konsumenten* eine Reihe von wichtigen Funktionen im Marktgeschehen:

- **Orientierungs- und Entlastungsfunktion:** In dem Maß wie die Anonymität zwischen Produzenten und Konsumenten zunimmt, Verkauf aber ohne eine Form der Kommunikation unmöglich ist, treten an Stelle persönlicher Begegnungen solche mit Markenbildern und deren Images. Image übernimmt zunehmend die Alternativenbewertung und ermöglicht trotz der Informationslücken unseres komplexen Wirtschaftssystems eine gewisse Orientierung. Images sind in der Lage, konkretes Wissen zu ersetzen und helfen, die Erscheinungsformen der Umwelt zu kategorisieren und zu strukturieren. Als Orientierungshilfe haben Images somit einen Entlastungswert: Sie beeinflussen die Wahrnehmung und wirken verhaltenssteuernd[82].
- **Statusfunktion:** Markenimages sind ein wichtiger Teil eines Selbstinszenierungsrituals, das aus einem Abgrenzungs- oder Unterscheidungsbedürfnis des einzelnen oder einem defizitären Selbstwertgefühl aufgebaut wird. Marken sind dabei wie Eckpfeiler, an denen sich eine hierarchische Ordnung, Statusunterschiede oder ein Oben/Unten festmachen. Damit geht für viele Menschen Statussicherheit einher, da die Marke seine soziale Position deutlich macht[83].
- **Selbstbestätigungsfunktion:** Konsumenten geben insbesondere solchen Produkten den Vorzug, die ihrem Weltbild entsprechen. Da Images Einstellungen und Werthaltungen zum Ausdruck bringen, ermöglichen sie es dem Individuum, die größtmögliche Übereinstimmung zwischen ihrem Selbstbild und der jeweiligen Produktgeltung herzustellen[84].

---

weiß z. B. aus dem Ruhrgebiet, dass städtebauliche, kulturelle, und landschaftliche Maßnahmen nur langsam das verfestigte und negative Kohle-Stahl-Image verändern (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 2003, S. 267).

[81] vgl. Demuth, 1990, S. 45

[82] vgl. Pöhlmann, 1976, S. 6

[83] vgl. Buß, 2000, S. 49

[84] vgl. Pöhlmann, 1976, S. 10

- **Integrationsfunktion:** Markenimages erzeugen Zusammengehörigkeitsgefühle, drücken Verbundenheit aus nach innen, nach außen dagegen Abstand. Der Einzelne repräsentiert mit der Marke nicht nur sich selbst, sondern vielmehr ein Milieu, eine Gruppe, einen Status, dem er sich zugehörig fühlt. In jeder bekannten Marke sind bestimmte soziale Werte und Normen aufeinander bezogen: Z. B. verkörpert "Levi's" die Wertideale "Individualismus", "Freiheit" mit Verhaltensanforderungen wie "Unkonventionalität" oder die Einhaltung postmaterialistischer Normen[85].

3.2.4.2. Image-Funktionen aus Unternehmenssicht

Aus *Unternehmenssicht* sind dem Image folgende Funktionen und Vorteile zuzuschreiben:

- **Beseitigung von Anonymität bzw. Gewinnung des öffentlichen Vertrauens:** Um von potentiellen Kunden wahrgenommen zu werden, ist es wichtig, die Anonymität zwischen Unternehmen und Verbraucher zu beseitigen. Diese Mittlerrolle übernimmt das Image, es schlägt eine "Brücke" zwischen Unternehmen (Marke) und Öffentlichkeit andererseits. Es hilft, die Distanz und die Entfremdung von Unternehmen und Öffentlichkeit zu überwinden[86]. Diese Brücke ist Voraussetzung für die Schaffung von Vertrauen als Wettbewerbsvorteil.
- **Individualisierung und Differenzierung:** Die Zahl der Produkte und Marken ist über alle Branchen hinweg stark angestiegen. Immer schwieriger wird es, Güter alleine über ihre Sacheigenschaften zu differenzieren und für den Kunden wahrnehmbar zu machen. Gleichzeitig ist das Differenzierungsmerkmal Qualität noch immer wichtig, wird aber vorausgesetzt und hat sich objektiv vereinheitlicht (gleiche Produktionsmethoden). Nur ein klar profiliertes, eigenständiges und unverwechselbares Image bietet somit die Chance, sich von ähnlichen Unternehmen/Marken abzuheben. Ein Image individualisiert und gibt eine eigene Persönlichkeit, zu der der Verbraucher eine positive Beziehung entwickeln kann. Die Differenzierung geschieht nicht über objektive Produktkennzeichen, sondern über die subjektive Wahrnehmung des Produktnutzens[87].
- **Zugangserleichterung zu Absatz- und Kapitalmärkten:** Organisationen, deren Produkt-, Marken- und Unternehmensimages in der Öffentlichkeit als positiv angesehen werden, haben bessere Chancen ein neues Produkt einzuführen. Bereits vorhandene Wertvorstellungen werden darauf übertragen. Ein positives Image erleichtert zudem die Kapitalbeschaffung, erhöht die Kreditwürdigkeit einer Organisation und schafft Vertrauen in den relevanten Märkten[88]
- **Schutzeffekt vor Krisen:** Ein guter Ruf führt dazu, dass ein Produkt trotz (kleiner) Mängel und Schwächen für den Käufer attraktiv bleibt, da Image auch unter wechselnden Bedingungen konstant ist (Image-Stabilität). Das dem Image innewohnende Trägheitsmoment - das in beide Richtungen, also sowohl beim Auf- als auch beim Abbau eines Images wirkt - erweist sich als ernsthafter Prüfstein für die Leistungs- und Innovationskraft eines Unternehmens[89]. Bei öffent-

[85] vgl. Buß, 2000, S. 47f

[86] vgl. Essig, u. a., 2003, S. 29

[87] vgl. Pepels, 1998, S. 171

[88] Einem Unternehmen mit einem guten Ruf man bringt größeres Vertrauen entgegen als einer Organisation mit einem neutralen oder gar negativen Image (vgl. Buß, 2000, S. 39f).

[89] vgl. Mayer, 1987, S. 18f

lichen Angriffen stellt ein hervorragendes Unternehmensimage eine gute Grundlage dar, diesen standzuhalten[90]. Das gilt insbesondere für Organisationen, die als "glaubwürdig" gelten und sich öfter für öffentliche Belange oder soziale Sachverhalte einsetzen.

- **Gewinnung zukünftiger Mitarbeiter:** Unternehmen benötigen nicht nur Kunden und Kapital, sondern auch gut qualifizierte und ideenreiche Mitarbeiter. Ein attraktives Unternehmensimage spielt eine entscheidende Rolle, da hinter einem guten Ruf gute Arbeitsbedingungen vermutet werden[91]. Das Bild einer Organisation hilft auch dem Bewerber bei der Auswahlentscheidung für ein Unternehmen (Entscheidungsfunktion). Die Arbeitsplatzwahl ist also stark Image gesteuert.
- **Bindung von Mitarbeitern:** Ein positives Image wirkt auf die Mitarbeiter, denn sie möchten stolz sein auf ihr Unternehmen und sich so mit ihrer Arbeit identifizieren. Ein positives Unternehmensimage fördert diesen Prozess, vorausgesetzt, zwischen dem Image und der gelebten Wirklichkeit bestehen keine Divergenzen. Das Image beeinflusst durch die höhere Identifikation die Arbeitsmotivation positiv[92]. Motivierte Mitarbeiter sind nur schwer und mit hohen Kosten zu ersetzen. Sie transportieren das Image in die Unternehmensumwelt, mit gleichzeitigem Imagegewinn.

Positive Images bringen Organisationen somit eine Reihe gewichtiger Vorteile, die sich direkt auf den Unternehmenserfolg auswirken können. Funktion und Stellenwert des Images sollten von Unternehmen gerade im Hinblick auf deren organisatorischen Aufbau antizipiert werden.

3.3. Stellenwert von Image in Organisationen

Image hat für Organisationen stark an Bedeutung gewonnen, da es direkten oder indirekten Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben kann. Wenn Organisationen dem Stellenwert von Image besonderen Wert beimessen, hat das Auswirkungen auf deren organisatorische Aufstellung und die Management-Strukturen. Daher stellt sich die Frage, welchen Einfluss das Image auf den Erfolg eines Unternehmens hat bzw. welches Kapital Image eigentlich darstellt.

3.3.1. Das Imagekapital

Moderne Märkte sind gekennzeichnet durch einen intensiven Wettbewerb, in denen es oftmals mehrere Wettbewerber gibt, die vergleichbar gute Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten. Folglich reicht es nicht alleine, Kunden eine gute Leistung zu einem guten Preis anzubieten. Vielmehr ist entscheidend, wenigstens in einer Leistungskomponente und/oder dem Preis besser zu sein, um einen Wettbewerbsvorteil zu besitzen. Eine Organisation ist nur dann überle-

[90] Die Probleme mit der A-Klasse („Elch-Test") fügte dem starken Image von Mercedes-Benz keinen langfristigen, nachhaltigen Schaden zu, weil das Unternehmen aufgrund seines guten Images Gegenmaßnahmen der Öffentlichkeit glaubwürdig kommunizieren und umsetzen konnte. Hier profitierte Mercedes von seinem Sockel- bzw. Tiefenimage (vgl. Buß, 2000, S. 53ff). Image und akute öffentliche Meinung über eine Organisation müssen daher nicht immer übereinstimmen.

[91] vgl. Wöhrle, 1987, S. 28

[92] Das hat auch der Schraubenhersteller *Würth* erkannt, der sich durch herausragende Qualität, ungewöhnliches Kultursponsoring und architektonisch beeindruckende Firmengebäude ein positives Image aufbaute. Würth-Mitarbeiter identifizieren sich daher ausgesprochen stark mit dem Unternehmen und werden oftmals von Dritten um ihren Job beneidet (vgl. Reinhold Würth, in SWR 1-Sendung "Leute" vom 17.3.2005).

bensfähig, wenn es wenigstens eine Aktivität besser beherrscht als seine Konkurrenz[93]. Eine solche überlegene Leistung kann nicht nur im Kernprodukt (Qualität, Technologie usw.) erzielt werden, sondern auch durch Faktoren wie Kundendienst, Verkauf, Lieferfähigkeit, Kundenbeziehung, Ausbildung und Image. Demzufolge kann auch Image einen Wettbewerbsvorteil gründen[94].

Bereits Mitte der 70er Jahre lieferten erste Studien zum betriebswirtschaftlichen Imagewert interessante Ergebnisse. Demnach hängen etwa 40 Prozent des Aktienwertes von kommunikativen, "weichen" Faktoren (Unternehmensklima, -kommunikation, Image) ab. Studien der Uni Harvard zufolge werden Kaufentscheidungen sogar zu 75 Prozent durch Image ausgelöst[95]: Images erleichtern nicht nur den Zugang zu Absatz-, Beschaffungs-, Kapital- und Arbeitsmärkten, sondern auch die Durchsetzung höherer Preise und eröffnen Handlungsfreiräume für Non-Konformität, Innovation und Originalität. Images binden Kunden und schaffen Immunität gegenüber kurzfristigen Konkurrenzaktivitäten und Marktrends. Daher sind Images als unternehmerische Ressourcen und Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs zu behandeln, in die zu investieren ist.
Alle imagebildenden Kommunikationsmaßnahmen und Inszenierungskosten bilden somit Investitionen in die Wertschöpfung zur nachhaltigen Wertsteigerung. Im Unterschied zu Sachinvestitionen handelt es sich bei Investitionen in das Unternehmens- bzw. Markenimage um solche in Meinungen, Bindungen, Wertschätzungen, Ansehen, also immaterielle Güter. Ihr Gegenwert kommt in der Marktstellung, im Krisenfall oder bei der Veräußerung zum Tragen. Der Wert eines guten Images wird dann erkennbar, wenn man sich den möglichen negativen Einfluss auf Unternehmenswert und Umsatzrendite vor Augen führt[96]. Daher ist das Image zu pflegen und dessen Anforderungen gerecht zu werden, ohne dabei die Wirtschaftlichkeit zu vernachlässigen. Unternehmen sollten sich daher organisatorisch mit Fokus auf die Mehrung des Imagekapitals aufstellen.

3.3.2. Die Organisation, deren Anspruchsgruppen und Image-Management

Um Imagewirkungen zu verstehen, ist der Blick auf die Organisation zu richten, deren Abhängigkeiten zur Öffentlichkeit und welche Rolle Image dabei spielt. Nicht das Produkt steht hier im Blickpunkt der Imagebetrachtung, vielmehr die Aufbau-Organisation und ihre Ausgestaltung.
Images stellen für Haedrich mehrdimensionale Konstrukte dar, weshalb eine Organisation nicht nur *ein* Image aufweist. Sie besitzen in der Regel zahlreiche verschiedene Images, je nachdem wie eine ihrer unterschiedlichen "Anspruchsgruppen" von bestimmten Aktivitäten dieser Organisation tangiert wird. Solche Anspruchsgruppen leiten sich ab aus sog. "In"- und "Umsystemen" bzw. Teilöffentlichkeiten, die sich um eine Organisation gruppieren[97]. Zwischen ihnen existieren mehr

[93] vgl. Koppelmann, 2001, S. 7f.

[94] vgl. Simon, 2000, S. 169

[95] vgl. Essig u.a., 2003, S. 49

[96] Erscheinen Negativschlagzeilen, führt der Imageschaden - trotz Preis-Leistungsverhältnis der Waren - zu finanziellen Verlusten, da weniger Kunden nachfragen. Dann entstehen erhebliche Opportunitätskosten durch verpasste Reputationschancen, verspätete Krisenkommunikation führt zu Transaktionskosten und verlorene Kundenbindungen zu überdurchschnittlichen Interaktionskosten (vgl. Buß/Piwinger, 1998, S. 88).

[97] Zum **Umsystem** gehören das *Markt-Umfeld* (Konsumenten, Lieferanten, Kapitalgeber, Absatzmittler, Konkurrenz), *regulative Gruppen* (Staat / Verbände) sowie Teile der *globalen Umwelt* (politisch / ökologisch

oder weniger intensive Austauschbeziehungen. Dabei sind Anspruchsgruppen effektiv bzw. potentiell in der Lage, Unternehmensstrategien bzw. den Unternehmenserfolg positiv oder negativ zu beeinflussen. Zweckmäßigerweise pflegt eine Organisation zu den für sie besonders relevanten Teilöffentlichkeiten – den sog. *strategischen* Anspruchsgruppen – intensive Austauschbeziehungen. Diese haben in der Regel eine hohe Dialogbereitschaft mit der Organisation.

So gut die Kommunikation untereinander sein mag, zuweilen laufen die Interessen der In- und Umsysteme den unternehmerischen Interessen zuwider: Dann auftretende Konflikte werden in der Praxis meist im Markt-Umfeld ausgetragen, worunter das Unternehmensimage leiden kann. Ursache solcher Interessenskonflikte ist oft die Existenz unterschiedlicher *Wertsysteme*, mit denen sich Organisationen auseinanderzusetzen haben[98]:

- Vorrangiges Unternehmensziel ist eine möglichst hohe *Effizienz*, also das Erreichen ökonomischer Parameter, die durch ”harte” Kennzahlen wie Umsatzzahlen, Marktanteile oder Rentabilität gemessen werden. Hier geht es um die *ökonomische* Tragfähigkeit eines Unternehmens.
- Andererseits steht jede Organisation seinen relevanten Um- und Insystemen gegenüber unter ständigem *Legitimationszwang*: Eine Beurteilung erfolgt nicht nach ökonomischen, sondern nach gesellschaftlichen Leistungen wie soziale Akzeptanz, politische Legitimität oder moralische Autorität. Damit ist die *soziale* Tragfähigkeit einer Organisation angesprochen.

Zwischen beiden Wertsystemen besteht eine unauflösliche Symbiose. Sie zwingt eine Organisation, ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Effizienz und Legitimation aufrechtzuerhalten: Dem Lenkungssystem des Marktes steht ein ”nichtmarktliches Lenkungssystem” gegenüber. Um ihre Effektivität zu erhalten bzw. auszubauen, hat die Organisation dem Legitimitätsanspruch ihrer Um- und Insysteme ständig nachkommen. Denn die Bedienung des Wertsystems “Legitimation” ist im höchsten Maß imagerelevant: Nur darüber erfolgt Zuspruch der relevanten Anspruchsgruppen, weshalb sie jeweils einzeln kontinuierlich zu bearbeiten sind[99]. In dem Maße wie es einem Unternehmen gelingt, seinem In- und Umsystem ein positives Bild von sich und seiner Tätigkeit zu vermitteln, erleichtert das die Erreichung der Organisationsziele maßgeblich.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass Organisationen mit einer überdurchschnittlichen Gewichtung des *Effizienz*gedankens oftmals das Gewinn-, seltener das Umsatzziel priorisieren[100]. Dagegen korreliert ein überdurchschnittliches Streben nach *Legitimität* mit einer starken Gewichtung des Unternehmensimages. Die Realisierung von Marktanteils-, Umsatz- und Gewinnzielen setzt jedoch voraus, dass die Organisation bei ihren jeweils relevanten Teilöffentlichkeiten ein positives Ansehen genießt.

---

motivierte Gruppierungen / Institutionen mit einem sozialen Interesse am Unternehmen). Regulative Gruppen und die globale Umwelt bilden “gesellschaftliche Anspruchsgruppen”. Das **Insystem** ist das Beziehungsgeflecht zwischen Organisation und Kapitalgeber (Eigentumsverhältnis) sowie deren Mitarbeiter in verschiedenen Funktionsbereichen und unterschiedlichen Hierarchiestufen (vgl. Haedrich, 1993, S. 252ff).

[98] vgl. Jeschke, 1993, S. 73ff

[99] vgl. Haedrich, 1993, S. 253f

[100] Mehrdimensionale Zielsysteme können auf drei Ziele reduziert werden: Das Marktziel, das Leistungsziel - darunter wird das Ansehen des Unternehmens subsumiert - sowie das Ertrags- bzw. Gewinnziel (vgl. Fritz/Förster/Wiedmann/Raffee, 1988, S. 45ff).

Für das Unternehmensimage wichtig ist die Konfliktregelungsgüte, da es eine positive Korrelation zwischen der Art und Weise gibt, wie sich eine Organisation in Konfliktsituationen gegenüber seinen Konfliktgruppen verhält. Daher ist ein konstruktiver Umgang mit dem gesellschaftlichen System signifikant, für den Aufbau eines positiven Unternehmensimages ist es von zentraler Bedeutung. Der Erfolg gegenüber gesellschaftlichen Konfliktgruppen wird vor allem durch die unternehmerische Kommunikationsbereitschaft beeinflusst[101]. Für einen konstruktiven Dialog mit den relevanten Teilöffentlichkeiten sind unterschiedliche Funktionalbereiche des Unternehmens gefordert, ganz besonders bei möglichen Konfliktsituationen:

- Alle Konflikte des Insystems regelt idealerweise das Personalmanagement.
- Bei Konflikten des Marktsystems ist das Marketing bzw. der Vertrieb gefordert.
- Konfliktregelungen mit gesellschaftlichen Gruppen betrifft das Public Relations (PR) einer Organisation.

Damit besitzt Public Relations für das Unternehmensimage eine zentrale Bedeutung, da es vornehmlich zur Schaffung einer für das Unternehmen wohlwollenden Atmosphäre abzielt[102]. PR dient nicht nur der Beziehungspflege, sondern auch der Vermittlung gegenüber gesellschaftlichen Gruppen. Es hat dort eine herausgehobene Stellung, wo der Legitimität aufgrund des Unternehmensimages und der Wahrnehmung des gesellschaftlichen Unternehmensumfeldes besondere Bedeutung beigemessen wird. Für Jeschke ist der PR-Funktion im Umgang mit dem gesellschaftlichen System eine Schlüsselrolle einzuräumen. Sie stellt den Dreh- und Angelpunkt im Aufbau und der Pflege eines wünschenswerten Images dar[103]. PR sollte nicht alleine darin bestehen, über betriebswirtschaftliche Erfolge oder gelungene Entscheidungen zu berichten. Mit einem solchen eher traditionellen PR-Instrumentarium lässt sich Image weder wahren bzw. revidieren, noch im Krisenfall behaupten. Den guten Unternehmens-Ruf gewinnt man vielmehr durch seine ethische Kraft - nämlich die Tradition, Ideen und Werte, für die ein Unternehmen in der Öffentlichkeit steht.

Tatsächlich besteht zwischen dem häufig praktizierten Management und den Wertansprüchen der Öffentlichkeit oftmals eine Lücke, da die Denkweisen von Unternehmen und Öffentlichkeit - trotz professioneller Informationspolitik - häufig nicht aufeinander abgestimmt sind. Diese Lücke kann zum Problem und schließlich imagerelevant werden, wenn zwischen der Systemwelt der Wirtschaft und der Lebenswelt ein Spannungsfeld mit der Öffentlichkeit entsteht[104].

---

[101] vgl. Jeschke, 1993, S. 82

[102] Im Gegensatz zur Werbung, die sich weitgehend auf die Massenmedien stützt und eine unmittelbare Beeinflussung der Absatzchancen anstrebt, bedient sich PR einer ganzen Palette kommunikationsstiftender Instrumente wie die Herstellung guter Kontakte zu Presse, Rundfunk und Fernsehen, Durchführung von Pressekonferenzen, Einsatz attraktiv gestalteter Geschäftsberichte und Broschüren, Aufstellung bspw. von Sozial- und Umweltbilanzen, Organisation von Vorträgen und Symposien, Jubiläumsschriften, Durchführung von Betriebsbesichtigungen und ähnlichen Veranstaltungen für die breite Öffentlichkeit wie bspw. einen "Tag der offenen Tür" (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1994, S. 537f).

[103] vgl. ebenda, S. 73ff

[104] Ein Beispiel hierfür ist die „Peanuts"-Bemerkung des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank AG. Hilmar Kopper bezeichnete 1994 auf einer Pressekonferenz die den von Immobilien-Pleitier Jürgen Schneider engagierten Handwerkern entstandene Schadenssumme von ca. 50 Mio. DM als *Peanuts*. Diese Äußerung beschädigte das Ansehen der Deutschen Bank, der ein Mitverschulden an der Milliardenpleite vorgeworfen wurde, schwer. „Peanuts" wurde daraufhin sogar das Unwort des Jahres 1994 (vgl. wikipedia.de vom 23.05.2005).

Um die Ansprüche und Erwartungen der Öffentlichkeit mit der technisch-organisatorischen Eigenrationalität einer Organisation in Einklang zu bringen, ist dem Image bereits auf Organisationsebene ein höherer Stellenwert einzuräumen. Von Imagemaßstäben geführte Organisationen versuchen öffentliche Wertansprüche und Organisationsinteressen sinnvoll zu kombinieren. Wesentliche Ziele eines solchen Image-Managements ist die Akzeptanz-Steigerung bei Stakeholdern, Stärkung der Mitarbeiter-Identifikation, Reputationsaufbau durch Wertkonsens in der breiten Öffentlichkeit sowie Erhöhung der Handlungsfreiheit einer Organisation[105]. Dem Imagekapital ist Bedeutung beizumessen und langfristig zum Wohle des Unternehmens zu festigen.
Nachhaltiges Image-Management ist daher mehr als PR und sein Wirken in Organisationen an sich[106]: Dieses beschäftigt sich vielmehr mit den tiefer liegenden Strömungen des öffentlichen Wertklimas und nimmt Einfluss auf die von Organisationen zu gestaltenden Funktionen. Es bearbeitet alle wesentlichen Faktoren, die für einen guten Ruf entscheidend sind bzw. welche die Chance auf ein erfolgreiches Image erhöhen. Vom Image-Management zu gestaltende Erfolgsfaktoren, welche die Reputation bzw. den Unternehmenserfolg beeinflussen, sind:

1. Herausarbeiten der Identitätsgeschichte einer Organisation (Traditionsbild)
2. Kommunikation als Darstellungsmittel
3. Emotionale Kompetenz
4. Abgleich der Organisationswerte mit gesellschaftlichen Werten.

Als gestaltbare Komponenten sind diese Erfolgsfaktoren aktiv zu bearbeiten vom Image-Management. Auf die vier Faktoren wird hier jedoch nicht weiter eingegangen, da sie nicht Kern dieser Arbeit sind, bleiben aber dennoch nicht unerwähnt: Im Anhang A finden sich weitergehende Ausführungen. Relativ gering ist dagegen der Einfluss auf das naheliegendste, nämlich erfolgreiche betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Insbesondere das Leistungsbild vermittelt der Organisation Reputation, denn messbare Erfolgsdaten erzeugen Image - und Image wiederum Erfolg.

3.3.3. Image-Controlling zur Wertsteigerung der Organisation

Neben den Produkt-, Service- und Dienstleistungsgütern erbringt jedes Unternehmen regelmäßig monetär unbewertete Kommunikationsgüter, das öffentliche Image bzw. ihr «brand». Diese immateriellen Leistungsprozesse eines Unternehmens werden in aller Regel unterschätzt. Da das herkömmliche Kontrollinstrumentarium für betriebswirtschaftliche Prozesse (das Controlling) nur einen Teilausschnitt aus dem Wertschöpfungsprozess erfasst, erfordert dies die Implementierung eines eigenen Image-Controllings[107].
Image setzt sich aus zwei ökonomisch interessanten Komponenten zusammen: Einerseits aus der Produkt- und Leistungsseite (technisch-fachliche Kompetenz), andererseits aus der Inszenierung eines Habitus' bzw. des Darstellungsstils von Werten oder Bildern. Da in diesem Inszenierungsprozess enorme - messbare - Aufwendungen stecken, sind betriebswirtschaftliche Werte der Un-

[105] vgl. Buß, 2000, S. 27f
[106] vgl. ebenda, S. 87ff
[107] vgl. Buß/Piwinger, 1998, S. 84

ternehmenskommunikation in der Investitionsplanung eines Unternehmens zu berücksichtigen und in das Controllingverfahren zu integrieren. „Im Unterschied zu Investitionen in Sachanlagen handelt es sich nämlich bei den Investitionsaufwendungen für die Reputation des Unternehmens um Investitionen in [...] immaterielle Güter. Der Gegenwert dieser Güter realisiert sich erst in der Wettbewerbsbetrachtung, im Krisenfall oder wenn ein Unternehmen verkauft wird"[108]. Tatsächlich erweckt der Imagewert meist erst in Krisen Aufmerksamkeit: Imageverlust bedeutet Gesichts- und Vertrauensverlust, damit Verlust an Nachfrage und äußerstenfalls sogar Beschädigung der Existenz. So gesehen bestimmt das Image den Firmenwert und die Wachstumsperspektiven mehr als andere Vermögenspositionen im Jahresabschluss.

Als Ergänzung zum herkömmlichen Controlling lautet die Zielsetzung des Image-Controllings, das Imageniveau der Organisation durch messbaren, wachsenden Konkurrenzabstand kontinuierlich zu verbessern. Denn jede Konkurrenzdistanz eröffnet beispielsweise Spielräume in der Preisgestaltung. Insofern ist Image im Sinne einer Anlageinvestition zu behandeln: Neben dem ständigen Inszenierungsaufwand ist in eine solche Investitionsrechnung der Erhaltungsaufwand zur Verteidigung der bereits erreichten Wettbewerbsposition einzubeziehen. Wird Image als eigener, zentraler Wertfaktor implementiert, sind daraus eine Reihe maßgeblicher Vorteile abzuleiten[109]:

- Eine umfassende Imagepflege im Rahmen eines Image-Controllings trägt zu einem stetig wachsenden *Unternehmenswert* bei, wie den Kurswert der Aktie, als erste Adresse am Arbeitsmarkt oder die strategische Unternehmensposition im globalen Rahmen. Damit dient die Imagepflege dem Management als Führungsinstrumentarium.
- Latenten Krisen im Kommunikationsbereich kann mit Hilfe des Image-Controlling gegengesteuert und somit das Ansehen der Unternehmung gestärkt werden. Dadurch wachsen auch die Mitarbeiter*motivation* sowie der Stolz auf das Unternehmen.
- Image-Controlling ist ein wichtiges Instrument zum Auf- und Ausbau der Unternehmenskultur, da es intern und extern die hinter einem Unternehmen stehenden Werte sichtbar macht. Damit entwickelt sich ein besseres Verständnis für den Beitrag der *immateriellen* Leistungen zur Steigerung des Unternehmenswertes.

Das Image-Controlling hat seinen wirtschaftlichen Beitrag für das Unternehmen nachzuweisen: Hierfür ist ein Soll-Ist-Vergleich des Imagewertes zu implementieren. Das Soll-Image ist in den Planungsprozess des Unternehmens einzubauen, mit einem klar umrissenen Budget auszustatten und avanciert gleichberechtigt neben Kapital und Mitarbeitern zu einer zentralen unternehmerischen Ressource. Imagekosten sind generell Aufwendungen zur Steigerung des Unternehmenswertes und stellen damit Investitionen dar. Da Image vom Grundsatz her eine messbare Größe ist, werden nachfolgend Mess- und Analyseverfahren hierzu skizziert.

[108] Buß/Piwinger, 1998, S. 84
[109] vgl. ebenda, S. 88

3.4. Imagemessung und Imageanalyse

Zur Erfassung des Images gibt es nicht die einzige Standardmethode, vielmehr existieren eine Vielzahl von Erhebungsverfahren und Meßmethoden. Ihre spezifischen Vor- und Nachteile werden hier vorgestellt.

3.4.1. Allgemein übliche Messverfahren der Imageforschung

Die Imageforschung bedient sich in aller Regel bei Marktforschungsinstrumenten. Im Umgang mit dem Datenmaterial kann eine grundlegende Unterscheidung vorgenommen werden, die Trennung von Primär- und Sekundärforschung. Wird *neues* Datenmaterial beschafft, aufbereitet oder erschlossen, spricht man von *Primärforschung*. Werden dagegen bereits vorhandene marktrelevante Unterlagen ausgewertet, findet eine *Sekundärforschung* statt[110].

3.4.1.1. Primärforschung

Die Primärforschung - häufigstes Betätigungsfeld der Imageforschung - arbeitet mit der Erhebung originärer Daten. Die Informationsbeschaffung erfolgt im Wesentlichen durch

- Befragung,
- Beobachtung und
- Experiment.

Die **Befragung** ist in der Primärforschung die am weitesten verbreitete Erhebungsmethode, bei der es sich um die zielgerichtete Veranlassung von Personen handelt, Aussagen über bestimmte - vom Fragesteller vorgegebene - Sachverhalte zu treffen[111]. Befragungen versuchen Informationen über Einstellungen oder Meinungen, Wissen und Verhaltensweisen zu gewinnen.
Je nach Art des methodischen Vorgehens unterscheidet man zwischen schriftlichen, mündlichen (Gruppendiskussion, persönliches Interview) und telefonischen Befragungen. Vorteil der *schriftlichen* Befragung ist der Wegfall des Interviewereinflusses sowie die Erfassung sonst nur schwer zu erreichender Berufskreise. Problematisch sind hier die relativ geringe Antwortquote, die Uneinheitlichkeit des Stichtages der Erhebung sowie der Einfluss von dritter Seite bei der Beantwortung des Fragebogens. Da jedoch Image bezogene Fragestellungen vielfach erklärungsbedürftig sind und zum Teil die Kontrolle des Befragten durch den Interviewer verlangen, kommt dort oftmals die *persönliche* Befragung zum Tragen. Vor allem Meinungsforschungsinstitute führen persönliche Umfragen (Interviews) durch und greifen vielfach auf eine ausgebaute und qualifizierte Interviewer-Organisation zurück. Je nach Standardisierungsgrad lassen sich unterscheiden:

- Beim *freien* Interview ist dem Interviewer nur Thema und Ziel der Befragung vorgegeben, die Entscheidung über Inhalt, Form und Reihenfolge der Fragen ist ihm selbst überlassen.
- Beim *standardisierten* Interview hat sich der Fragesteller hinsichtlich des Befragungsaufbaus an exakte und strenge Vorschriften zu halten[112].

---

[110] vgl. Hüttner, 1997, S. 22

[111] vgl. Berekoven u. a., 1997, S. 50ff

[112] Beim standardisierten Interview gibt es offene und geschlossene Fragen. *Offenen* Fragen überlassen der Auskunftsperson die Formulierung der Antwort (Nachteil: Antworten gehen möglicherweise am Kern dessen

- Die Kombination beider Vorgehensweisen – das *strukturierte* Interview, - dient ein grobes Fragenkonstrukt zur Orientierung, mit gewissen Freiheiten hinsichtlich Frageform und -reihenfolge.

Neben Art und Typ der Fragestellung[113] ist die "Skalierung" oder das Messniveau der Antwortkategorien von Interesse. Skalen werden eingesetzt, um Richtung und Intensität von Einstellungen, Beurteilungen oder Meinungen zu messen, aber auch um möglichst präzise und vor allen Dingen quantifizierbare Messergebnisse zu erhalten. Skalen können verschieden ausprägt sein[114]:

- Bei *Rating*-Skalen handelt es sich um Einordnungsskalen bzw. sog. "Schätzskalen", wo der Befragte seine Position in eine Anzahl von Kategorien einträgt. Dabei kann es sich um *verbale* Skalen (Bsp: Nichtraucher - schwacher Raucher - starker Raucher - sehr starker Raucher) handeln, aber auch um *numerische* Skalen (sog. *Stapel*-Skala von bspw. *- 5 bis + 5* oder sog. *Thermometer*-Skala in einem Wertebereich von *0 bis 10* (0 = schlecht, 10 = ausgezeichnet*)*). Wichtig ist die Anzahl der Intensitätsstufen, in der Praxis gibt es oft 5er-Skalen und 7er-Skalen.
- Beim *Ranking* ordnet die Auskunftsperson die befragten Objekte direkt in eine abfallende oder aufsteigende Rangordnung an, und zwar nach dem Ausmaß, in dem diese ein Merkmal besitzen (Bsp: 14 Automodelle sind vom Probanden in eine Rangordnung zu bringen; "Nennen Sie an erster Stelle das Modell, das sie am meisten bevorzugen, danach das in Ihren Augen zweitbeste usw.").
- Für die Imagemessung bedeutsam sind oft mehrdimensionale Messverfahren wie bspw. das semantische Differential (*Polaritätenprofil*), ein Verfahren zur Messung von Wortbedeutungen. In seiner Grundform geben die Befragten für eine ganze Serie von Gegensatzpaaren (Polaritäten) an, wie sie einen Meinungsgegenstand einordnen. Das Semantische Differential besteht aus etwa zwei Dutzend vorgegebener, 7stufiger, bipolarer Ratingskalen mit adjektivistischen Gegensatzpaaren, in die der Proband den Untersuchungsgegenstand einzuordnen hat[115].

Weit weniger als die Befragung kommt in der Imageforschung die **Beobachtung** bzw. das **Experiment** zur Anwendung. *Beobachtung*sverfahren sind systematische planmäßige Verhaltensstudien, die unabhängig von der Auskunftsbereitschaft der Versuchspersonen durchgeführt werden können. Da sich Motive, Meinungen, Einstellungen etc. in der Regel nicht in äußerlich ablesbaren Symptomen niederschlagen, spielt die Beobachtung im Rahmen der imagebezogenen Primärforschung eine nachgelagerte Rolle[116].

Beim *Experiment* wird durch eine entsprechende Versuchsanordung festgestellt, wie die Veränderung einer Größe auf eine bzw. mehrere andere wirkt. Experimentielle Verfahren können sowohl durch Befragung als auch durch Beobachtung durchgeführt. Die im Rahmen von Imageanalysen mehr oder weniger bedeutsamen psychologischen Tests sind Sonderformen des Experiments[117].

---

vorbei, was man eigentlich wissen will und die schwierige Auswertung). Bei *geschlossenen* Fragen werden den Befragten Antwortkategorien vorgegeben. Als Nachteil gilt hier die Verhinderung der "Selbstentfaltung" der Befragten und die Gefahr, dass sich Antwortkategorien überschneiden (vgl. Hüttner, 1997, S. 92ff).

[113] Bei allen drei Befragungsarten - schriftliche bzw. mündliche Befragung sowie Telefoninterview - finden sich verschiedene Fragen-Typen: Die *Alternativ*frage, die nur zwei Beantwortungs-Möglichkeiten zulässt, die *Ja-Nein*-Frage mit den Antwortmöglichkeiten "ja" oder "nein" und die *Mehrfach-Auswahl*-Frage *(multiple-choice*) mit mehreren Antwortmöglichkeiten für den Befragten (vgl. ebenda, S. 101ff).

[114] vgl. Unger, 1997, S. 63f

[115] vgl. Hammann, 1994, S. 280

[116] vgl. Meffert, 1992, S. 172

[117] vgl. ebenda, S.174

3.4.1.2. Sekundärforschung

Die Sekundärforschung bedient sich Materials, das ursprünglich zu einem früheren Zeitpunkt für ganz andere Zwecke der Informationsverarbeitung verwendet wurde. Diese Form der Marktforschung ist in der Regel kostengünstig zu erfassen, da die Daten aus bereits vorliegenden Informationen zusammengestellt und ausgewertet werden. Neben dem monetären Aspekt ist noch die Zeitersparnis von Vorteil. Nachteile können darin bestehen, dass das Material möglicherweise überholt ist bzw. seine Qualität von der ursprünglichen Zwecksetzung abhängt.
Sekundärstatistische Analysen können aus unterschiedlichen unternehmensinternen und -externen Informationsquellen gewonnen werden[118]. Die rasante Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung seit Ende der 1980er Jahre kommt der Sekundärforschung zugute: Online-Datenbanken, das Internet und sonstige Online-Dienste ermöglichen relativ kostengünstige und zeitsparende Datenabfragen. Eine zunehmend wichtige Rolle bei der Erforschung des Images einer Organisation spielt die *Inhaltsanalyse*[119]*:* Wie der Name sagt, wird hier ein Text oder ein sonstiger Kommunikationskonstrukt einer Analyse unterzogen, um damit Aussagen zur Vergangenheit machen zu können. Im Mittelpunkt stehen Printmedien und auch elektronische Medien, die in größeren Zeitabständen miteinander verglichen werden. Die Inhaltsanalyse kommt dann in Frage, wenn Daten für einen zurückliegenden Zeitraum aufzubereiten sind, um diese mit einem Status quo ins Verhältnis zu setzen. Für die empirische Imageforschung ist die Inhaltsanalyse interessant, da sie gegenüber anderen empirischen Erhebungsmethoden einige Vorteile aufweist[120]:

- Da der Forscher nicht auf Kooperation mit anderen angewiesen ist, arbeitet er relativ zeitunabhängig.
- Mit ihr können Aussagen über Kommunikatoren und Rezipienten getroffen werden, die nicht mehr erreichbar sind (z. B. längst verstorbene Personen der Zeitgeschichte).
- Die Untersuchungsobjekte werden nicht manipuliert bspw. durch unerwünschte Antworten.
- Sie ist preisgünstiger als andere Datenerhebungsmethoden.

Die Inhaltsanalyse ist ein relativ aufwendiges Verfahren: Bei der Textbeschreibung bleibt stets ein Interpretationsspielraum, egal wie eng man ihn definiert. Als problematisch erscheinen die Validität und Reliabilität, wie auch Standardisierungsprobleme.

---

[118] Als unternehmens*interne* Quellen kommen in Betracht Betriebsstatistiken oder Berichte des Außendienstes. Weitaus größer ist die Zahl *externer* Informationsquellen wie allgemeine amtliche Statistiken (Statistische Bundes- und Landesämter, Kommunalstatistiken), Nachschlagewerke (Handwörterbücher, Lexika, Adressbücher), Fachliteratur, (Fach)Zeitschriften bzw. Zeitungen. Von Bedeutung sind ferner Firmenveröffentlichungen (Geschäftsberichte, Selbstdarstellungsbroschüren, Werkzeitschriften) oder spezielle Dienste der sekundären Marktforschung (Adressendienste, externe Datenbanken) (vgl. Hüttner, 1997, S. 196ff).

[119] Die Inhaltsanalyse wurde erstmals Ende des 19. Jahrhunderts in den USA als Methode der Publizistik zur Analyse von Zeitungsartikeln entwickelt, um Veränderungen der Berichterstattung in New Yorker Zeitungen aufzuzeigen. In den späten 1930er Jahren erlebte sie einen ersten großen Aufschwung, da Massenmedien wie Radio und Zeitungen immer mehr an Bedeutung gewannen: Über deren Analyse wollte man die ”öffentliche Meinung” herausfinden. Die Presse entdeckte diese Methode für sich, um u. a. der Frage nach der *Wirkung* von Werbeinhalten nachzugehen (vgl. Merten, 1995, S. 36ff).
In Deutschland wurde die Inhaltsanalyse in den 1970er Jahren bekannt. Doch erst die Möglichkeiten von Hard- und Software und das Aufkommen neuer Kommunikationsmedien (Etablierung von Privatrundfunk und -fernsehen) Mitte der 1980er Jahre verhalfen der Kommunikationsforschung und damit der Inhaltsanalyse zum eigentlichen Durchbruch (vgl. Mayring, 1993, S. 24ff).

[120] vgl. Merten, 1995, S. 40f

Images werden aufgrund der Methoden-Vielfalt und -Ansätze im Allgemeinen differenziert erfasst. Die bisher entwickelten Verfahren sind meist rein quantitative Methoden. In der Regel stehen Skalierungsverfahren im Mittelpunkt, die auf der Basis messtechnisch klar abgrenzbarer, manifester Image-Indikatoren prognosefähige Daten ermöglichen sollen[121]. Mit diesen Verfahren wird insbesondere das Organisationsimage auf der Inhalts- wie auch der atmosphärischen Ebene jedoch nur eingeschränkt analysiert und gemessen.

3.4.2. Das Fünf-Phasen-Modell der Imageanalyse

Da nicht nur die manifesten, sondern auch die latenten, atmosphärischen Seiten einer Organisation in das Gesamtimage einfließen und es kein allgemeingültiges Verfahren zur Imagemessung gibt, spricht viel für eine Kombination mehrerer Methoden zur Imagemessung. Eine solche Kombination vereint das sog. “Fünf-Phasen-Modell“ der Imagemessung, das sich in vielen Aspekten auf bereits getestete Verfahren bezieht, jedoch in neuer Kombination[122]: Das Durchlaufen aller fünf Phasen soll gewährleisten, dass eine optimale Imageanalyse möglich wird.

Phase 1: Analyse des Image-Indikatoren-Tableaus

In diesem Verfahren wird ein Imageprofil in sechs Leitindikatoren (Image-Indikatoren) aufgesplittet, die je nach Organisation in weitere Mikroindikatoren zu untergliedern sind (siehe Tabelle 1). Grundüberlegung ist, dass sich ein Imageprofil nicht alleine aus dem Erfolgsbild oder der Art der Kommunikation erschließt. Erst alle sechs Indikatoren zusammen führen zum Imagebild.

Tabelle 1: *Beispiel für ein Image-Indikatoren-Tableau*

Imageindikatoren	Mikroelemente der Imageindikatoren
1. Identität	Unverwechselbarkeit, Kontinuität, Vertrautheit, Bedeutung in der Öffentlichkeit, Rankingposition im Wettbewerb
2. Tradition	Traditionswerte, historische Kernkompetenz
3. Organisationswerte	Herkunft/Regionalität, Qualität, Verlässlichkeit, Seriosität/Ehrlichkeit /Beständigkeit, Verfügbarkeit von Leistungen, Sachkompetenz, Umwelt- und Naturverantwortung, Verantwortung gegenüber Öffentlichkeit, Kunden und Gesellschaft, Preis-/ Leistungsverhältnis, Service
4. Kommunikation	Respekt, Darstellungsstil/Auftreten/Habitus, Klarheit und Vollständigkeit von Information, Transparenz/Offenheit
5. Emotionale Kompetenz	Glaubwürdigkeit/Vertrauen, Imaginationsstärke, Nähe zur Öffentlichkeit, Aktivitätsbild, Sympathie, Personalisierung des Managements/ der Führung
6. Leistung und Erfolg	Produkt- und Leistungsqualität, Wettbewerbserfolg/Marktführerschaft, Innovationsstärke, Bekanntheit, Organisationsstärke, Mitarbeiterkompetenz, wirtschaftliche Solidität, Sicherheit der Arbeitsplätze

Quelle: nach Fink-Heuberger, 2000, S. 273f

[121] vgl. Mayring, 1993, S. 16ff

[122] Das “Fünf-Phasen-Modell“ der Imagemessung ist der Versuch unterschiedliche öffentliche Wertungen über eine Organisation zu erfassen, ihr atmosphärisches Bild zu dokumentieren, die Kompatibilität ihrer Interessen mit den gesellschaftlichen Wertprioritäten zu analysieren sowie den Unzulänglichkeiten der aufgezeigten Verfahren zu begegnen (vgl. Fink-Heuberger, 2000, S. 249).

Die Bewertung der Image-Indikatoren erfolgt mit Hilfe von Befragungen, strukturierter Expertengespräche oder mehrdimensionalen Skalierungen. Da aus Kostengründen nicht alle Indikatoren gleichermaßen überprüft werden können, ist eine Auswahl an Indikatoren und Mikroindikatoren vorzunehmen[123]. Hierfür bieten sich zwei Verfahren an, nämlich die Erfassung des

- *Breitenprofils* des Images, wofür *alle* Imageindikatoren mit einer *eingeschränkten* Auswahl an Mikroindikatoren gemessen werden (das Gesamtimage wird zwar erfasst, aber nicht alle Facetten untersucht).
- *Tiefenprofils* des Images, wozu man eine kleine Auswahl an Imageindikatoren vornimmt, diese aber auf *alle* Mikrodetails überprüft werden (so wird im Hinblick auf ein bestimmtes Imagedetail Klarheit geschaffen, doch bleibt das Gesamtimage im Hintergrund).

Schließlich sind noch die maßgeblichen Teilöffentlichkeiten festzulegen, wofür bei der *Bewertungs*analyse die vorgegebenen Indikatoren durch die Auskunftspersonen zu gewichten sind.

Phase 2: Bedeutungsanalyse der Image-Kommunikation

Hier interessieren die impliziten Wirkungen der Unternehmenskommunikation, da sie das Bild in der Öffentlichkeit nachhaltig prägt. Drei Kommunikationsaspekte sind näher zu untersuchen[124]:

1. Die *sprachlichen Äußerungen* wie Erklärungen bei Pressekonferenzen, Ansprachen von Vorstandsvorsitzenden oder schriftlich fixierte Unternehmensgrundsätze.
2. Die *Handlungsmuster* einer Organisation, wie das Verhalten in Krisensituationen und Katastrophen oder Respektsbezeugungen gegenüber kulturellen Etiketten und Tabus.
3. *Vergegenständlichungen* wie Führungsstile, Firmengebäude, Logos, Mythen oder Traditionen.

Im Mittelpunkt steht die *Bedeutungs*analyse kommunikativer Signale. Das Hauptinteresse gilt der Analyse des symbolischen Gehalts der öffentlichen Kommunikation (z. B. die Betroffenheit, die ein Vorstandsvorsitzender bei einer durch sein Unternehmen verursachten Katastrophe spüren lässt). Gearbeitet wird mit Gruppendiskussionen, Intensivinterviews und projektiven Verfahren.

Phase 3: Dokumentenanalyse

Mit Hilfe der Dokumenten- oder Inhaltsanalyse werden die in der Unternehmensgeschichte verankerten Imagemerkmale herausgearbeitet. Dies ist bedeutsam, da es bei der Ermittlung des Gesamtimages nicht alleine darauf ankommt, anhand vorformulierter Image-Indikatoren ein Imageprofil aufzuzeigen, sondern auch solche Attribute heranzuziehen, die in einem historisch gewachsenen Selbstverständnis einer Organisation ruhen. Diese bestimmen das Organisationsbild möglicherweise nachhaltiger als aktuelle Wahrnehmungen[125].

Für die Inhaltsanalyse werden ausgewählte schriftliche Unternehmens-Dokumente wie Programme, Selbstdarstellungsbroschüren, historisches Archivmaterial, Mitarbeiter- oder Kundenzeitschriften inhaltsanalytisch untersucht. Durch die Auswertung von Textbausteinen und verwendeten Symbolen auf charakteristische Imageinhalte kann das Selbst- und öffentliche Bild einer Organisation beschrieben werden. Da für die Dokumentenanalyse eine Vollerhebung zu langwierig, personalaufwendig und damit zu teuer ist, sollte eine Auswahl der Dokumente vorab erfolgen.

[123] vgl. Fink-Heuberger, 2000, S. 274ff
[124] vgl. ebenda, S. 279ff
[125] vgl. Fink-Heuberger, 2000, S. 283f

Phase 4: Wertprofilanalyse

Hier wird ein Zusammenhang zwischen dem Ist-Profil einer Organisation und dem erwünschten Soll-Profil, das ihr die Öffentlichkeit zuschreibt, hergestellt. Die Wertprofilanalyse ermittelt, inwiefern es gelingt, Interessen, Ansprüche und Wertprioritäten der Öffentlichkeit in das eigene Handlungs- und Kommunikationsrepertoire zu übersetzen.

Dafür werden die für eine Organisation maßgeblichen Teilöffentlichkeiten (bspw. Jugend, städtisches Milieu, Familien etc.) festgelegt. Eine Sekundäranalyse untersucht bereits vorliegende Wertwandeluntersuchungen der jeweiligen Zielgruppen. Für diese Zielgruppen wird eine Wertuntersuchung (qualitative und strukturierte Befragung) durchgeführt, um die für die Organisation tatsächlich imagewirksamen Werte der Öffentlichkeit zu bestimmen und zu messen. Dieses Wertsystem ist in einer Ranking-Liste darzustellen. Das Wertprofil wird schließlich mit dem Selbstbild bzw. dem öffentlichen Meinungsbild der Organisation konfrontiert[126]. Am Grad der Übereinstimmung/Diskrepanz lassen sich Stabilitätsrisiken/-potentiale des Imageprofils darstellen.

Phase 5: Kontextanalyse

Sie misst die Imagewirkungen in ihrem spezifischen sozialen Umfeld. Hier steht nicht so sehr die Kommunikation selbst im Vordergrund, sondern vielmehr ihre Folgen für bzw. ihre Wirkungen auf das Image bzw. inwieweit eine Organisation von den Charakteristika eines spezifischen Umfeldes beeinflusst wird. Die Kontextanalyse ermöglicht es, an Eindrücke, Vorstellungsbilder und zukünftige Verhaltensweisen der Öffentlichkeit zu gelangen. Dazu wird eine Auswahl an Kontexten vorgenommen, die für die Organisation besonders relevant sind (bspw. regionaler/überregionaler Bezug bzw. starke/gar keine Affinität einer Zielgruppe zur Organisation). Dann wird untersucht, wie die Wirkung des Kontextes auf die Organisation zustande kommt (Experteninterviews)[127].

Sind alle fünf Phasen durchlaufen, sind damit eine Vielzahl für ein Imageprofil relevanter Dimensionen analysiert worden:

- die *atmosphärisch-affektive* Dimension, in der die mit einer Organisation verbundenen Gefühle bzw. deren Aura erfasst werden
- die *kognitive* Dimension, die das Wissen bzw. das Hintergrundwissen über die Leistungen, die Kompetenzen, die Geschichte usw. einer Organisation abbildet
- die *intentionale* Dimension, in der die Tendenz der Verhaltensweisen und Reaktionen erfasst wird, die ein Imageindikator wie z. B. der Kommunikations- oder Darstellungsstil hervorruft.

Damit bildet das Fünf-Phasen-Modell nicht nur ein Adhoc-Image ab, vielmehr zeigt es das Tiefenimage eines Unternehmens auf. Die Ergebnisse dieser Imagemessungen erlauben somit qualitative Aussagen zum Image-Management einer Organisation.

[126] vgl. ebenda, S. 290f

[127] vgl. ebenda, S. 292ff

3.5. Fazit und Ableitung für diese Arbeit

Image spielt für Organisationen bzw. Unternehmen eine immer bedeutendere Rolle und ist deshalb eine Kenngröße, dessen Stellenwert sie kennen und entsprechend pflegen sollten. Image ist dabei als Maßstab für den "Gesundheitsgrad", also den Erfolg des Unternehmens zu betrachten, der sich in Größen wie Rentabilität, Marktanteil, Gewinnspannen und Aktienrendite ausdrückt. Die Zielerreichung dieser Effizienzkriterien hängt zusammen mit der Art und Weise, wie eine Organisation ihrem Legitimationsanspruch seinen Anspruchsgruppen (Shareholder und Stakeholder) gegenüber gerecht wird.

Idealerweise richten sich Unternehmen organisatorisch auf die zunehmende Bedeutung des Images dahingehend ein, indem sie ein eigenes Image-Management implementieren. In der Hauptsache hat das Image-Management die von ihr gestaltbaren Erfolgsfaktoren zu bearbeiten, die die unterschiedlichen Wertsysteme Effizienz und Legitimation der Unternehmung zusammenführen. Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis über das eigene Image, das laufend zu messen ist. Zur Imagemessung existiert kein allgemeingültiges Verfahren. Ein geeigneter Ansatz ist daher das "Fünf-Phasen-Modell", um über die Messung eines üblicherweise Ad-hoc-Images hinaus auch das Gesamtimage einer Organisation zu erfassen.

Zur Entwicklung einen Ansatzes, wie das Image der Deutschen Bahnen im Zeitablauf abgebildet werden kann, bilden einzelne Phasen dieses "Fünf-Phasen-Modells" die Grundlage der beiden nächsten Teile der vorliegenden Arbeit (Teil 2: Verkehrshistorie, Teil 3: Empirik). Im Teil 2 wird die Verkehrshistorie der Deutschen Bahnen (Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Deutsche Bundesbahn und Deutsche Bahn AG) anhand einer *Dokumentenanalyse* (Phase 3 aus dem Modell) nachgezeichnet, insbesondere unter den Aspekten „wirtschaftlicher Erfolg" und *imagerelevanter* Tatbestände (Kap. 4 – 10). Im Teil 3 wird ein eigener empirischer Untersuchungsansatz zur Ermittlung von Imageaussagen über eine lange Zeitreihe der genannten Bahnen aufgezeigt (Kap. 11).

Teil 2: Die Deutschen Bahnen im verkehrshistorischen Kontext

Dieser Teil untersucht die drei Eisenbahnunternehmen Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (DRG), Deutsche Bundesbahn (DB) und Deutsche Bahn AG (DB AG) *verkehrs*- und *wirtschaftshistorisch* unter dem Blickwinkel *imagerelevanter* Ereignisse. Zunächst werden die jeweiligen (verkehrs-) politischen Rahmenbedingungen skizziert, das Augenmerk gilt jedoch der wirtschaftlichen Entwicklung und wichtigen Unternehmensentscheidungen der genannten Bahnen. Eine Betrachtung der einzelnen Geschäftsjahre untersucht die wirtschaftliche Situation der Bahnen eingehend anhand von Daten und Fakten. Ziel ist es, in einer Längsschnittbetrachtung die betriebswirtschaftliche Entwicklung der Eisenbahn über ein Dreivierteljahrhundert nachzuzeichnen und die Ursachen für die jeweiligen ökonomischen Situationen darzustellen.
Hauptquellen der Betrachtung sind die Geschäftsberichte der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (1924/25 bis 1937), der Deutschen Bundesbahn (1949 bis 1993) sowie der Deutschen Bahn AG (1994 bis 2003). Hier stehen die Betriebsrechnung bzw. die Gewinn- & Verlustrechnung der jeweiligen Geschäftsjahre im Fokus der Untersuchung. Auch die Darstellung imagerelevanter Ausprägungen und Erscheinungen der drei Eisenbahngesellschaften erfolgt mit Hilfe der Geschäftsberichte, aber auch durch Sichtung und Auswertung von Fachliteratur.

4. Historie der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (DRG)

Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft ging aus der 1920 gegründeten Deutschen Reichsbahn hervor. Daher wird zunächst die Entstehungsgeschichte der Reichsbahn aufgezeigt.

4.1. Die Entstehung der Deutschen Reichsbahn als erste einheitliche deutsche Eisenbahnverwaltung

Die Deutsche Reichsbahn (DR) wurde am1. April 1920 gebildet. Alle früheren Versuche eine einheitliche deutsche Eisenbahn zu schaffen, waren stets gescheitert. Dabei gab es bereits vor der ersten Eisenbahn in Deutschland im Jahre 1835 Bemühungen in diese Richtung, 1833 legte Friedrich List seine Pläne für ein deutsches Streckennetz vor[128]. Diesem Ziel standen jedoch kleinliche Eifersüchteleien der damals 38 souveränen deutschen Einzelstaaten entgegen. Während dieser Gründerzeit verfolgten die Länder auf ihren Territorien eigene eisenbahn- und damit auch wirtschaftspolitische Interessen[129]. Nach der Reichsgründung im Jahr 1871 erschien die Ausgangslage zur Vereinheitlichung der deutschen Bahnen zunächst besser, da Reichskanzler Bismarck auf Grund der politischen und wirtschaftlichen Bedeutung der Eisenbahnen deren Zusam-

[128] Der Denkschrift „Über ein sächsisches Eisenbahnsystem als Grundlage eines allgemeinen deutschen Eisenbahn-Systems und insbesondere über die Anlegung einer Eisenbahn von Leipzig nach Dresden“ legte List die erste Eisenbahnkarte Deutschlands bei. Darin zeichnete er bereits alle später verwirklichten Hauptstrecken des deutschen Eisenbahnnetzes ein (vgl. Wendler, 1989, S. 38f).

[129] Diese verfolgten jeweils eigene Vorstellungen, unter welcher Regie die Eisenbahnen betrieben werden sollten: Startete die erste deutsche Bahnlinie zwischen Nürnberg und Fürth am 7. Dezember 1835 als private Aktiengesellschaft, die das Kapital wohlhabender Bürger einsetzte, ging als erste Staatsbahn die Strecke von Braunschweig - Wolfenbüttel 1838 in Betrieb. Auch Baden, Württemberg und Oldenburg richteten staatliche Eisenbahnen ein, die übrigen deutschen Länder vergaben zunächst Konzessionen an Privatgesellschaften (vgl. Fremdling, 1995, S. 2f)

menschluss forderte. Ihm war eine Reichseisenbahn nicht Selbstzweck, sondern Mittel zur Festigung der deutschen Einheit[130]. Nach dessen Scheitern verfolgte Bismarck eine rein preußische Eisenbahnpolitik, indem er eine Vereinheitlichung durch Verstaatlichung im Kleinen durchführte[131]. Ähnlich agierten andere Teile Deutschlands: Je mehr Wirtschaft und Gesellschaft zusammenwuchsen, desto problematischer erschien die Vielfalt der Linien, Tarife und Verwaltungen bzw. das Fehlen bestimmter Verbindungen zwischen einzelnen Regionen. Nur der Staat schien in der Lage, vereinheitlichend und regulierend einzugreifen. Zudem spielten militärische Motive eine wichtige Rolle für ein verstärktes staatliches Engagement. Ende der 1870er Jahre standen von rund 40.000 Bahn-Kilometern der Länderbahnen etwa 35.300 unter staatlicher Verwaltung. Auf Basis einer Mischkalkulation mit teils hohen Gewinnen errichteten sie eine Vielzahl neuer lokaler und provinzieller Strecken. Im europäischen Vergleich boten die Länderbahnen im Personen- und Güterverkehr außerordentlich günstige Tarife an und wiesen gleichzeitig den bei weitem größten Überschuss in Relation zum verwendeten Anlagekapital auf[132]. Bis zur Jahrhundertwende wuchs auf dem Gebiet des Deutschen Reiches mit rund 50.000 km das längste Streckennetz Europas.

Der Ausbruch des 1. Weltkrieges hätte die Zentralisierung der Eisenbahn in Reichshand nahegelegt, da die logistische Versorgung der Front fast ausschließlich von den Bahnen geleistet wurde. Erst als sich bei den acht selbständigen Länderbahnverwaltungen Versorgungsschwierigkeiten und Finanzprobleme zeigten, errichtete die Oberste Heeresleitung im Winter 1916/17 eine erste einheitliche Kriegsbetriebsleitung. Nach dem Krieg war es die Verkehrsnot - ausgelöst durch revolutionäre Unruhen und Streiks, die auch Teile der Eisenbahnen erfassten -, weshalb sich 1919 die öffentliche Meinung für die Übernahme der bisherigen Länderbahnen in die Reichsverwaltung aussprach. Dies schien die wirksamste Maßnahme gegen den Verkehrskollaps[133].

Die Neuordnung des Eisenbahnwesens wurde schließlich hauptsächlich forciert durch die Bedingungen des Waffenstillstandes und Versailler Vertrages, die Eisenbahnen als wertvollster Besitz der Länder waren ein potentielles Reparationsobjekt. Der *Versailler Vertrag* sprach zwar nicht konkret von einer Zahlungsbedingung der Eisenbahnen: Da diese jedoch in Friedenszeiten große Überschüsse erwirtschafteten und nach einer Zeit der Konsolidierung auch in Zukunft zu erwarten hatten, stand deren erfolgreiche Wirtschaftsführung nicht nur im Interesse des Reiches, sondern indirekt auch der Alliierten. Dagegen forderten die Siegermächte im *Waffenstillstandsvertrag* von 1918 konkrete Sachleistungen in Form von Rollmaterialablieferungen[134].

---

[130] Rechtliche Grundlage war Artikel 42 der Reichsverfassung, die Eisenbahnen sollten im Verkehrsinteresse unter einheitlichen Gesichtspunkten verwaltet und betrieben werden. Der Reichsregierung fehlte jedoch die Möglichkeit, Art. 42 praktisch durchzusetzen, sie konnte die Länder und Bahnverwaltungen nicht zur Vereinheitlichung zwingen. Namentlich die süddeutschen Länder fürchteten ein entstehendes Übergewicht Preußens und lehnten Bismarcks Reichseisenbahngesetz 1875 endgültig ab (vgl. Gall, 1999, S. 26f).

[131] Aus einem Mischsystem staatlicher und zunächst mehrheitlich privater Bahnen übernahm Preußen bis 1896 Privatbahnen mit 14.520 km Länge. Diese Verstaatlichungswelle machte die Königlich Preußische Eisenbahn-Verwaltung (KPEV) zum damals weltgrößten Eisenbahnunternehmen (vgl. Mühl, 1992, S. 12).

[132] vgl. Gall, 1999, S. 29ff

[133] vgl. Ruser, 1981, S. 6f

[134] Das Deutsche Reich hatte den Alliierten insgesamt 5.000 gebrauchsfertige Lokomotiven und 150.000 Eisenbahnwagen in gutem Zustand abzuliefern. Die Lokomotiven waren bis zur Jahreswende 1919/20 fast

Der Betrieb mit den verbliebenen veralteten und schadhaften Lokomotiven war kaum mehr aufrechtzuerhalten, die Länderbahnen erwirtschafteten umfangreiche Verluste. Da mit der neuen Verfassung die Finanzhoheit auf das Reich überging, war es den Ländern kaum möglich diese Verluste auszugleichen[135]. Es kam zu Verhandlungen zwischen den Ländern und dem Reich, die in die sog. Eisenbahnartikel zur Aufnahme in der Reichsverfassung mündeten. Die Staatseisenbahnen sollten spätestens am 1. April 1921 auf das Reich übergehen[136]. Durch Betriebsschwierigkeiten im Winter 1919/20 und eine sich dramatisch verschlechternde Finanzsituation der Länder wurde der Verfassungsauftrag rascher umgesetzt als angedacht. Bereits mit Wirkung zum 1. April 1920 gingen die Länderbahnen auf das Reich über. Die *Deutsche Reichsbahn* war geschaffen[137] mit einer Betriebslänge von insgesamt 53.560 km:

Tabelle 2: *Betriebslänge der Länderbahnen Deutschlands*

Land	Betriebslänge	Land	Betriebslänge	Land	Betriebslänge
Preußen	34.443 km	Baden	1.899 km	Württemberg	2.156 km
Bayern	8.526 km	Hessen	1.307 km	Oldenburg	687 km
Sachsen	3.370 km			Mecklenburg	1.177 km

Quelle: vgl. Gottwaldt, 1994, S. 28

Die Forderung, die Reichsbahn als ein wirtschaftlich *selbständiges* Unternehmen zu führen, wurde zunächst nicht erfüllt, da die Regierung zuerst die Verschiedenheiten der einzelnen Länderbahnverwaltungen beseitigen wollte. Daher unterstand die Reichsbahn-Führung direkt dem Reichsverkehrsministerium. Wegen der enormen nachkriegsbedingten Betriebsschwierigkeiten wurde zunächst auf eine durchgreifende Verwaltungs- und Betriebsreform verzichtet. Erst nach und nach sollten die alten Verwaltungsstrukturen der Länderbahnen an die Erfordernisse einer zentral verwalteten Reichsbahn angepasst werden[138].

Die Fehlbeträge der ersten beiden Geschäftsjahre veranlasste die Öffentlichkeit, die Effizienz der Reichsbahn in Frage zu stellen: Im ersten Rechnungsjahr 1920 standen 18,0 Mrd. Mark Einnahmen insgesamt 33,6 Mrd. Mark Ausgaben gegenüber, 1921 verminderte sich das Defizit auf 10,8 Mrd. Mark. „Die Gegner der Reichsbahn machten dafür pauschal einmal die Schwächen und das

ganz übergeben, bei den Eisenbahnwagen zog sich das hin bis ins Jahr 1922. Bei den Lokomotiven dezimierte sich der Bestand um mehr als 17%, der Einsatzbestand gar um 26% (vgl. Mühl, 1996, S. 150ff).

[135] „Während die deutschen Länderbahnen 1913 noch einen Gewinn von einer Milliarde Mark erzielten, hatten diese 1919 einen Fehlbetrag im Umfang von 4,1 Mrd. Mark zu verkraften. [...] Unter diesen Bedingungen vollzog sich die Überführung in Reichseigentum, welche auch von weiten Teilen der Bevölkerung gefordert worden war, fast automatisch" (Lang, 1985, S. 655).

[136] Art. 89 der Reichsverfassung legte fest: »Aufgabe des Reiches ist es, die dem allgemeinen Verkehr dienenden Eisenbahnen in sein Eigentum zu übernehmen und als einheitliche Verkehrsanstalt zu verwalten«. Weiter hieß es in Art. 92: »Die Reichseisenbahnen [...] sind als selbständige wirtschaftliche Unternehmung zu verwalten, das seine Ausgaben, einschließlich Verzinsung und Tilgung der Eisenbahnschuld, selbst zu bestreiten hat« (vgl. Lang, 1985, S. 655).

[137] Der Übernahmepreis für die Länderbahnen kostete das Reich insgesamt 39 Mrd. Mark, wurde aber gegen die übernommenen Schulden in einer Höhe von 31 Mrd. Mark verrechnet (vgl. Pohl, 1999, S. 80).

[138] vgl. Pohl, 1999, S. 83

Unvermögen der gegenwärtigen Reichsregierung schlechthin verantwortlich, ferner den Mangel an kaufmännischem Geist in der Verwaltung des Staatsbetriebes mit seinem starren Etatwesen ohne Flexibilität"[139]. Vielmehr war es ein Bündel von Ursachen, das verheerend auf die Reichsbahn wirkte und das ein privatwirtschaftlich betriebenes Unternehmen nicht hätte anders lösen können: Innenpolitische Vorkommnisse (Folgen des Kapp-Putsches, mitteldeutsche Unruhen), die Besetzung der Ruhrbahnhöfe durch französisches und belgisches Militär und daraus folgend das Brachliegen der deutschen Wirtschaft führten zu einem Verkehrs-Rückgang. Zudem waren Anlagen, Betriebsmittel und Materialien durch die jahrelange militärische Inanspruchnahme abgewirtschaftet. Nach der Demobilisierung des Heeres wurden die Bahnen zur Arbeitsbeschaffung herangezogen, das Personal stieg von 740.000 (1913) auf über 1,1 Mio. (1919) Mitarbeiter, mit starken Mehrbelastungen der Lohn- und Gehaltkosten. Höhere Bahntarife waren politisch nicht gewollt, gleichzeitig gab es aber große Preissteigerungen für Betriebsmittel und Materialien. Schließlich führten Investitionen in neue Lokomotiven, Neu- und Umbauten zu einmalig hohen Kosten. „Der Primat der Politik und nicht der des betriebswirtschaftlichen Erfolges prägte die Gründungsgeschichte der Reichsbahn und machte einen nicht unwesentlichen Teil ihrer Attraktivität und Identität als Staatsbetrieb aus. Die politische Rücksichtnahme auf verkehrsfremde Interessen sollte zunächst ein integraler Bestandteil der inneren Organisationsstruktur und des Wirtschaftsgebarens der Reichsbahn bleiben"[140].

4.2. Die Gründung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (DRG) infolge der Reparationsverpflichtungen

Der Versailler Vertrag von 1919 hatte Deutschland mit der Kriegsschuld generell die gesamte Last der Kriegsentschädigungen aufgebürdet, legte aber weder Höhe noch Zeitraum der Reparationsleistungen fest. Daher wurden anfänglich keine Zahlungen geleistet. Erst im April 1921 stellte eine alliierte Reparationskommission der deutschen Regierung ein Ultimatum (sog. Londoner Ultimatum), das Deutschland verpflichtete, 132 Mrd. Goldmark (GM) in Jahresraten von zwei Mrd. GM zu zahlen[141]. Bereits im August 1921 zeichnete sich ab, dass Deutschland die geforderten jährlichen Zahlungen nicht aufzubringen vermochte. Spielten bis dahin bei den Weimarer Koalitionsparteien insgeheim Überlegungen eine Rolle, eine mögliche Zahlungsunfähigkeit des Reiches - dazu trugen die aktuellen roten Zahlen der Reichsbahn bei - könne die Alliierten dazu bewegen, in der Reparationsfrage einzulenken, führte erst deren ernsthafte Drohung, das Ruhrgebiet zu besetzen, zu raschen Verhandlungen über Zahlungsaufschübe. Diese wurden mit der Bedingung gewährt, die Reichsfinanzen zu sanieren sowie alle zur Verfügung stehenden finanziellen Quellen auszuschöpfen. Namentlich war damit die Deutsche Reichsbahn gemeint[142]. Doch dazu kam es vorläufig nicht.

[139] Ruser, 1981, S. 20f

[140] Pohl, 1999, S. 92

[141] Das Reich wäre erst 1972 schuldenfrei gewesen (vgl. Lang, 1985, S. 656).

[142] vgl. Ruser, 1981, S. 62.

Nachdem Anfang 1923 eine weitere Reparationskonferenz scheiterte, begann die französische Regierung mit der Besetzung des Ruhr- und Rheingebiets. Das traf vor allem die Reichsbahn, da ihr über 5.000 km der ertragsreichsten Strecken - etwa 12 Prozent des Gesamtnetzes - entzogen und unter französisch-belgische Regie gestellt wurden. Die Reichsregierung ordnete passiven Widerstand an, mit der Folge von Massenausweisungen streikender Eisenbahner durch das Regime[143]. Bereits Mitte 1923 bot die deutsche Regierung den Alliierten die Verpfändung der Reichsbahn an: Da es den größten Vermögenswert des Reiches darstellte, sollte das deutsche Bahnnetz die finanzielle Haftung für die Reparationszahlungen übernehmen[144]. Akzeptierten die Alliierten dieses Angebot zuerst nicht, kam später dennoch Bewegung in diese Frage, auch weil Ende 1923 die Währungsstabilisierung[145] die Verselbständigung der Eisenbahn einleitete: Da der Finanzminister nicht mehr die Verantwortung für die Ausgaben der Reichsbahn übernehmen wollte, trennte er die finanzielle Verwaltung der Eisenbahn vom Reichshaushalt und stellte sie ohne größere finanzielle Mittel auf eigene Füße. Die Deutsche Reichsbahn war nun eine selbständige juristische Person und somit ein privatwirtschaftliches Unternehmen im Eigentum des Reiches[146].

Beharrte Frankreich weiter auf den ursprünglichen Reparations-Forderungen, wuchs im übrigen Ausland die Erkenntnis, dass man einen vormals bedeutenden Handelspartner nicht ohne Folgen für die eigene Volkswirtschaft ruinieren kann. Die Amerikaner regten die Einsetzung eines Sachverständigenausschusses zur Lösung der Reparationsfrage an. Unter dem Vorsitz von Dawes sollten Möglichkeiten zur Stabilisierung des deutschen Haushaltes und der Währung untersucht sowie ein Plan für die Inanspruchnahme der Reichsbahn zu Reparationszwecken ausgearbeitet werden[147]. Im April 1924 legten die Sachverständigen ein Gutachten (sog. »Dawes-Plan«) vor, „eine Leistung, wozu vorher die alliierten Politiker fünf Jahre lang nicht fähig waren"[148]. Dieser Plan setzte keine endgültige Gesamtsumme der Reparationsleistungen fest und umging auch die Frage der Dauer der deutschen Belastung. Aufgegriffen wurden die Überlegungen einer Verpfändung der deutschen Eisenbahnen, diese wiesen der Reichsbahn eine Schlüsselrolle zur Aufbringung der Reparationsleistungen zu. Ein Reparationsobjekt »Reichsbahn-Gesellschaft« sollte ein einheitliches Eisenbahnnetz - inklusive der Rhein- und Ruhrbahnen - betreiben und hohe Erträge erwirtschaften. Eine radikale Änderung der bisher verfolgten Eisenbahnpolitik und der Organisation - sprich: wirtschaftlicher Betrieb nach kaufmännischen Grundsätzen - sollte einen Gewinn von

[143] Erst im September 1923 gab das neue Kabinett Stresemann den passiven Widerstand auf (drastisch steigende Inflation, Expansion der Haushaltsausgaben trotz drakonischer Sparmaßnahmen, enorme physische und psychische Belastungen der Eisenbahner). Von März bis Oktober 1923 gab die Reichsbahn fünfmal mehr aus als sie einnahm. Die galoppierende Inflation entspannte die prekäre finanzielle Lage der Reichsbahn kurzzeitig: Mit dem damaligen billigen Geld konnte sie alte Schulden abbauen und sogar noch Mittel aufbringen, um in neues Wagen- und Lokmaterial zu investieren (vgl. Gottwaldt, 1994, S. 28).

[144] Hierzu war die Reichsbahn mitsamt ihren Anlagen in ein Sondervermögen umzuwandeln und eine eigene, unabhängige Eisenbahn-Verwaltung einzurichten (vgl. Kolb, 1999, S. 110f).

[145] Am 15. November 1923 wurde die Rentenmark als Nachfolgerin der Goldmark (GM) eingeführt.

[146] vgl. Lang, 1985, S. 656

[147] Dieser Ausschuss sollte ein von politischen Auflagen befreites, sich nur an wirtschaftlichen Möglichkeiten orientiertes Gremium sein, dem erstrangige Finanzsachverständige angehörten (vgl. Ruser, 1981, S. 74ff).

[148] Ruser, 1981, S. 87f

einer Mrd. RM per anno abwerfen[149]. Das Vertragswerk wurde im August 1924 vom Reichstag ratifiziert. Damit war die Reichsregierung zur Durchführung des Dawes-Planes verpflichtet[150].

Einen Monat später konstituierte sich der Verwaltungsrat der neuen *Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft* (DRG). Mit der DRG war der größte wirtschaftliche und technische Betrieb der Welt geschaffen, die Eisenbahn mit dem ausgedehntesten einheitlich verwalteten Streckennetz überhaupt bzw. ein Unternehmen mit einem mehr als dreifach so großen Anlagekapital wie der gesamte deutsche Zahlungsmittelumlauf[151]. Es entstand ein einmaliges Unternehmen: Eine Gesellschaft eigenen Rechts mit privatwirtschaftlichem Charakter, aber starkem öffentlich-rechtlichen Einschlag[152]. Wenn eine kaufmännisch arbeitende Gesellschaft - so der Gedanke - vom Reich zu treuen Händen sämtliche Grundstücke, Bauwerke und Fahrzeuge zur Nutzung erhält, verfügt sie über so große Aktiva[153], dass sie mit deren Hilfe sämtliche Reparationsleistungen[154] für das Reich - in Gestalt von Verzinsung und Tilgung der Schuldverschreibungen - erbringen kann.
Die Organe der DRG waren der Verwaltungsrat und der Vorstand. Die Aufgaben des *Verwaltungsrats* gingen weit über eine bloße Überwachung der Geschäftsführung hinaus, sie umfassten Entscheidungsbefugnisse in allen wichtigen und grundsätzlichen Fragen[155]. Für die Geschäftsfüh-

[149] Bisher, so der Vorwurf der Sachverständigen, sei die Eisenbahn in erster Linie im Interesse der deutschen Industrie und nicht als gewinnbringendes Unternehmen betrieben worden (vgl. Kolb, 1999, S. 111ff).

[150] Dem Deutschen Reich gelang es mit der Ratifizierung der Dawes-Gesetze, wieder internationale Kredite zu erhalten und seine schwere Nachkriegskrise zu überwinden. Deutschland erhielt 800 Mio. GM Auslandsanleihen, wovon der größte Teil aus den USA kam. Mit Hilfe dieser Anleihen sollte der Aufschwung der deutschen Wirtschaft finanziert und der Reichshaushalt saniert werden, damit letztlich die für die Reparationszahlungen nötigen Steuergelder flossen (vgl. Ambrosius, 2000, S. 282ff).

[151] Den Betrieb im unbesetzten Gebiet übernahm die DRG am 11. Oktober 1924, am 16. November wurden die bisher von der französisch-belgischen Regiebahn betriebenen Strecken der DRG übertragen (vgl. Ruser, 1981, S. 89). Die DRG übernahm ein Schienennetz mit 53.535 km Länge, einschließlich der Bahnhofsanlagen mit insgesamt 11.891 Stationen, bauliche Anlagen wie z. B. 118 Kraftwerke, 55 Gasanstalten, 2.012 Lokomotivschuppen, 1.157 Wasserwerke sowie das gesamte rollende Material. Die vorhandenen Betriebs- und Kassenbestände gingen ebenfalls an die neue Gesellschaft über (vgl. ebenda, S. 142).

[152] Zwar war die Reichsbahn-Gesellschaft dem deutschen Recht unterworfen, entsprach aber keiner der im Handelsgesetzbuch vorgesehenen Gesellschaftsform, insbesondere nicht der Aktiengesellschaft, da sie nicht in das Handelsregister aufgenommen wurde (vgl. Kolb, 1999, S. 116).

[153] Das Betriebsrecht wurde ebenso hoch bewertet wie das Eigentum, wobei man das Anlagevermögen auf rund 26 Mrd. GM schätzte. Dieser Summe stand ein Anteil von 11 Mrd. GM als Reparationsschuldverschreibungen gegenüber, deren Schuldscheine bis zur angesetzten vollständigen Tilgung im Jahr 1964 in amerikanischen Safes deponiert zu liegen hatten (vgl. Peters, 1996, S. 89).

[154] Für eigentliche Reparationszwecke waren auf Grund der Reparationsschuldverschreibungen zu zahlen: Im ersten Jahr (1924) 200 Mio. GM, im zweiten Jahr (1925) 595 Mio. GM, im dritten Jahr (1926) 550 Mio. GM und ab dem vierten Jahr (ab Herbst 1927) der "Normalbetrag" von 660 Mio. GM. Dazu kam ein weiterer Betrag von 140 Mio. GM wegen der Vorzugsdividende aus den Vorzugsaktien. Zu diesen Abgaben kommen noch 280 - 300 Mio. GM aus der Beförderungssteuer, so dass sich die jährliche Gesamtbelastung der DRG in einem Normaljahr auf ca. 1,1 Mrd. GM belief. Damit erbrachte die DRG den Hauptanteil der gesamten deutschen Reparationsleistungen (vgl. Ruser, 1981, S. 147).

[155] Dem 18köpfigen Verwaltungsrat (ihm gehörten mindestens vier Ausländer an) oblagen die wichtigsten Kompetenzen wie die Feststellung der Bilanz, der Gewinn- & Verlustrechnung, die Bestimmung über die Kapitalverwendung, die Besoldungs- und Lohnordnung, die Ermächtigung zur Aufnahme von Anleihen und Krediten zu Lasten der Gesellschaft sowie die Wahl des Generaldirektors und der übrigen Vorstands-Mitglieder. Auf ausdrücklichen Wunsch der Gläubigerstaaten sollten die Verwaltungsratsmitglieder erfahrene Kenner des Wirtschaftslebens oder Eisenbahnsachverständige sein. Um den staatlichen Einfluss zugunsten einer Betriebsführung nach kaufmännischen Gesichtspunkten zurückzudrängen, durften keine Abgeordnete oder Mitglieder der Reichs- oder einer Landesregierung ernannt werden. Personell verkörperte diesen An-

rung der Gesellschaft war ein aus Deutschen bestehender *Vorstand* zuständig, dem der Generaldirektor vorsaß. Dieser stand an der Spitze der Hauptverwaltung und hatte die gleiche Machtstellung wie zuvor der Reichsverkehrsminister bei der DR; er hatte dem Verwaltungsrat monatlich Auskunft über die finanzielle Lage und den Stand des Unternehmens zu erteilen. Ein ausländischer *Eisenbahnkommissar* diente zur Kontrolle und Wahrung der Gläubigerrechte aus den Schuldverschreibungen. Er konnte jederzeit ohne Stimmrecht an den Sitzungen des Verwaltungsrates und aller Ausschüsse teilnehmen. Ihm mussten Vorschläge für außerordentliche Ausgaben, Änderung der Tarife u. ä. vorgelegt werden[156]. Die zu erbringende finanzielle Leistung stellte für die Reichsbahn-Gesellschaft von Anfang an eine schwere Hypothek dar, hatte sie doch die Hauptlast der gesamten deutschen Reparationsleistungen aufzubringen[157].

4.3. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft von 1924 - 1933

Die DRG hatte nun rein kaufmännische Entscheidungen zu treffen: Daher war in den Folgejahren das eingesetzte Eigenkapital durch Rationalisierung möglichst hoch zu verzinsen. Personalabbau, Modernisierung, kaufmännische Buchführung und Motorisierung waren hierzu wichtig. Neue, vereinheitlichte Fahrzeuge wurden entwickelt, lösten aber wegen zu geringer Stückzahlen das überholte Rollmaterial der Länderbahnen nicht ganz ab. Rationalisierung und Modernisierung setzten jene Betriebsüberschüsse frei, um die vereinbarten Reparationszahlungen erbringen zu können. Die DRG bewegte sich bis Ende der Weimarer Republik in diesem wirtschaftlichen Umfeld.

4.3.1. Die volkswirtschaftliche Entwicklung während der Weimarer Republik

Hauptauswirkung hatte der verlorene Krieg auf die Ausfuhren - sie machten 1913 bei Waren und Dienstleistungen ca. 20 Prozent aus -, die nach 1918 stark zurückgingen, um erst Ende der 1920er Jahre wieder das Vorkriegsniveau zu erreichen. Während der Weimarer Republik entwickelte sich die Wirtschaft sehr unterschiedlich mit starken Auf- und Abschwüngen: Das beträchtliche Wachstum während einer kurzen Phase in der zweiten Hälfte der 20er Jahre (Stabilisierungsphase 1924-1929) wurde überlagert von fast traumatischen Erfahrungen während der Hyperinflation mit der Währungsreform 1922/23 (Inflationsphase 1919-1923) und der Weltwirtschaftskrise 1930-33. Erst 1927 erreichte das Sozialprodukt pro Kopf wieder das Niveau von 1913, um zwischen 1928 und 1932 wieder um ein Viertel zurückzugehen[158].

Diese Konjunkturphasen belasteten den Arbeitsmarkt erheblich (durchschnittliche Arbeitslosigkeit: 1924-30: 7,6%, 1931-33: 25,9%, 1934-37: 8,8%). Hauptverantwortlich für die hohe Arbeitslosigkeit war die demographische Entwicklung: Wegen der hohen Geburtenrate vor dem Krieg nahm das

---

spruch die Wahl von Carl Friedrich von Siemens - seit 1919 Chef des Siemens-Konzerns - zum Verwaltungsrats-Präsidenten, der dieses Amt bis Ende 1934 innehatte (vgl. Kolb, 1999, S. 117ff).

[156] Die Kontrollinstanz des Eisenbahn-Kommissars verdeutlicht, dass die Reichsbahn-Gesellschaft ein Unternehmen war, das aus einer Zwangssituation heraus zur Erfüllung eines außenpolitischen Zwecks - nämlich der Zahlung von Reparationsgeldern - errichtet wurde (vgl. Gottwaldt, 1994, S. 28f/ Ruser, 1981, S. 132ff).

[157] vgl. Gottwaldt, 1994, S. 29

[158] vgl. Ambrosius, 2000, S. 282

Arbeitskräftepotential schneller zu als die Bevölkerung. Nach einem kurzen konjunkturellen Aufschwung nach der Hyperinflation 1923 - die Inflation zerstörte den größten Teil an Geldkapital, ließ den alten Mittelstand verarmen und rief nachhaltige Probleme am Kapitalmarkt hervor - kam es im Herbst 1925 zu einer Rezession. Die Reichsregierung reduzierte Abgaben und Steuern bzw. stellte zusätzliche Investitionsmittel bereit, so auch der DRG in Form von Krediten. Mit diesen Maßnahmen wurde die damalige Arbeitslosigkeit überwunden.
1929 setzte ein wirtschaftlicher Niedergang ein, wie ihn die Welt im Industriezeitalter bis dato nicht erlebt hatte: Deutschland traf die Weltwirtschaftskrise kurz, aber hart. 1929, 1930, 1931 und 1932 fiel das Sozialprodukt um 5,0%, 4,2%, 12,1% und 5,0% (- 26,3% von 1932 zu 1928). Zum Höhepunkt der Depression in den Wintern 1931/32 und 1932/33 betrug die Arbeitslosigkeit rund 30 Prozent, die Nettoinvestitionen waren negativ. Ende 1931 kam es zum Zusammenbruch des internationalen Währungssystems. Krisen verschärfend wirkte die pro-zyklische Wirtschaftspolitik unter Reichskanzler Brüning (März 1930 - Mai 1932), er schwächte die ohnehin rückläufige Kaufkraft durch Steuererhöhungen und Ausgabensenkung zusätzlich[159].

Nach dem 1. Weltkrieg kam es zu einem Wandel zum interventionistischen Leistungsstaat, da die Menschen ein Mindestmaß an sozialer Sicherheit einforderten[160]. Doch verengte die Wachstumsschwäche soziale Verteilungsspielräume. Geprägt war die Zeit der Weimarer Republik vom Kontrast zwischen den krisenhaften Wirtschaftsverhältnissen sowie soziokulturellen Neuerungen in Kultur und Wissenschaft. Die wirtschaftliche Verelendung eines Teils der Bevölkerung während der Weltwirtschaftkrise trug maßgeblich zum Sieg des Nationalsozialismus bei[161]

4.3.2. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft und die Reparationen bis 1932

Im Unterschied zur Reichsbahn sollte die Reichsbahn-*Gesellschaft* nach *privat*wirtschaftlichen Methoden arbeiten. Nicht mehr alleine das Gemeinwohl sollte Priorität bei den Unternehmens-Entscheidungen haben, vielmehr hatte die DRG genügend Gewinn abzuwerfen, um den deutschen Reparationsverpflichtungen nachzukommen. Die Phase der höchsten Annuitäten begann im Herbst 1927, da der Dawes-Plan die Zahlung von 660 Mio. GM vorsah. Mit Hilfe von ausgewiesenen Fachleuten forcierte Generaldirektor Dorpmüller die Modernisierung und Rationalisierung der DRG, um die notwendigen Betriebsüberschüsse zu erwirtschaften.
1927 konnten die Zahlungen nach dem Dawes-Plan erstmals nicht vollständig geleistet werden, da der Reichshaushalt ein Defizit auswies. Dies war die indirekte Folge der Wahl Hindenburgs

[159] Die schwere Wirtschaftskrise bekämpfte Reichskanzler Brüning mit Hilfe von Notverordnungen, die nicht durch eine parlamentarische Mehrheit legitimiert waren. Er setzte auf eine wirtschaftliche Erholung durch Entbehrung und Deflation: Brüning überlies die Wirtschaft nicht den Marktkräften, sondern ordnete die Senkung aller Löhne, der Preise der Industriekartelle und auch der Zinsen an. Zwischen 1929 und 1932 reduzierten sich die Lebenshaltungskosten um ca. 20%. Im Sinne der klassischen Theorie wurde erwartet, dass die Beschäftigung angekurbelt würde. Die Maßnahmen hatten die gegenteilige Wirkung. Die Zahl der Arbeitslosen sank kurzfristig leicht und stieg dann wieder steil an. In den ersten Monaten des Jahres 1930 übersprang die Zahl der Arbeitslosen die Sechs-Millionen-Marke (vgl. Galbraith, 1995, S. 125).

[160] Doch verhinderte die Krisenhaftigkeit dieser Jahre, dass sich das neue soziale und politische System konsolidieren und damit dauerhaft legitimieren konnte (vgl. Ambrosius, 2000, S. 285).

[161] Anfang der 30er Jahre stabilisierte der Aufschwung das neue totalitäre Regime (vgl. ebenda, S. 283)

zum Reichspräsidenten, worauf die USA ihre Kredite stoppten, da die amerikanischen Banken und die dortige Öffentlichkeit einen Rückfall Deutschlands in die Monarchie befürchteten[162]. Die Reichsregierung setzte sich daher 1928 für eine Revision des Dawes-Planes ein, auch weil französisches und belgisches Militär das Ruhrgebiet als Pfand für die Reparationslast noch immer besetzt hielten. Um das Reparationsproblem endgültig zu lösen, wurde eine weitere Kommission von unabhängigen Finanzsachverständigen eingesetzt, die sich unter dem Vorsitz von Owen Young[163] im Februar 1929 konstituierte.

Der *Young-Plan* brachte Deutschland einige Vorteile gegenüber dem Dawes-Plan[164]. Gegen den erbitterten Widerstand der politischen Rechten ratifizierte der Reichstag den Young-Plan im März 1930. Dass dieser im Reichstag überhaupt angenommen wurde, hatte mit der finanziellen Lage zu tun, die sich „allmählich so katastrophal entwickelt hatte, dass gar kein anderer Ausweg blieb und der neue Plan zumindest für die erste Zeit eine Zahlungserleichterung für die Reichsregierung - wenn auch nicht für die Reichsbahn - brachte"[165]. Tatsächlich blieb die Reichsbahn-Gesellschaft Hauptträger der deutschen Reparationslast: Der Young-Plan brachte keine unmittelbare *finanzielle* Entlastung[166], aber doch in unternehmenspolitischer Hinsicht, da die ausländische Beteiligung im Verwaltungsrat und die Kontrolle durch einen Kommissar wegfielen. Die DRG blieb ein unabhängiges Unternehmen mit selbständiger Geschäftsführung in wirtschaftlichen, finanziellen und personellen Angelegenheiten. Sie war verpflichtet, abhängig vom Stand der Technik alle Anlagen und die dazugehörigen Betriebsmittel den jeweiligen Bedingungen und Bedürfnissen des Verkehrsaufkommens auf eigene Kosten anzupassen. Darüber hatte sie dem Reich als Eigentümer am Ende jedes Geschäftsjahres einen Rechenschaftsbericht abzulegen.

Hintergrund des Gesetzes war eine Unfallhäufung, die in den Augen der Öffentlichkeit mehr und mehr den Betrieb bedrohte. Tatsächlich brachten Unfälle das Unternehmen nach 1926 in Misskredit, die aber eher eine Folge des intensiven Betriebs als der von der Öffentlichkeit unterstellten mangelhaften Unterhaltung waren. Dennoch brandmarkten Kommunisten und Sozialdemokraten vor diesem Hintergrund Generaldirektor Dorpmüller als „Vasall des Dawes-Planes", der Sicherheit und Erneuerung der Eisenbahn zugunsten der Reparationsleistungen vernachlässige. Konserva-

[162] Der Regierung Stresemann gelang es nur zögerlich, die amerikanischen Bankiers davon zu überzeugen, dass die Republik durch die Wahl Hindenburgs nicht in Gefahr sei. So entwickelte sich die Reparationsfrage nach und nach von einem Instrument der französischen Machtpolitik zu einem gewaltigen Geschäft der internationalen, speziell der amerikanischen Finanzen. Die enge Verflechtung der deutschen Wirtschaft mit dem dortigen Kapital und damit letzten Endes der US-Wirtschaft wirkte sich nach dem amerikanischen Börsenkrach im Oktober 1929 verheerend aus (vgl. Ruser, 1981, S. 297ff).

[163] Der amerikanische Finanzier Young äußerte schon vor der Paraphierung des Dawes-Planes, dass dieser Vertrag nicht als Endlösung aller Probleme betrachtet werden könne. Vielmehr bleibe abzuwarten, wie Deutschland mit den auferlegten Zahlungen zurecht käme (vgl. Ruser, 1981, S. 293f).

[164] Vorteile waren niedrigere Annuitäten für die ersten Jahre, der Wegfall der ausländischen Kontrollen und die vorzeitige Räumung des Rheinlands (30. Juni 1930) (vgl. Kolb, 1999, S. 121f).

[165] Ruser, 1981, S. 308

[166] Die Schuldverschreibung in Höhe von 11 Mrd. GM entfiel. Nun war eine direkte Reparationssteuer von jährlich 660 Mio. RM aufzubringen. Die Beförderungssteuer musste nun nicht mehr als *Reparations*abgabe, sondern in voller Höhe an die Reichsregierung abgeführt werden (vgl. Ruser, 1981, S. 314f).

tive Kreise nannten ihn gar »Verräter«, der mit dem Ausland zusammenarbeite[167]. Die Presse urteilte oftmals gegen die DRG und die damalige Unfallserie, so dass der Ruf des Unternehmens darunter litt. Die Arbeit der Reichsbahn-Hauptverwaltung stieß wohl auch deshalb auf Missfallen, weil ihre Politik bis 1933 für Öffentlichkeit und Politik recht undurchsichtig blieb, da die Geschäftsleitung statusgemäß sehr selbständig agieren konnte. So lehnte die DRG viele Anträge der Regierung auf Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen ab. Dennoch rangierten Betriebsausgaben wie Unterhaltung, Erneuerung und Personal in ihrer Bedeutung stets vor den Reparationszahlungen[168].

Zu Beginn der 30er Jahre kam es im Zuge der Weltwirtschaftskrise aufgrund der starken Gold- und Devisenabflüsse praktisch zur Zahlungsunfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Die Regierung Brüning strengte eine Revision des Young-Plans an. Da sich die Wirtschaftslage weltweit in ähnlicher Verfassung präsentierte, sprach sich der amerikanische Präsident Hoover für einen Zahlungsaufschub[169] aus: Ein Aufschub schien die einzige Möglichkeit zur Erholung der deutschen und europäischen Wirtschaft. Mit der Annahme des *Hoover-Moratoriums* im Juli 1931 brauchte die Bahn ihren finanziellen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen. Nach einem Jahr Aufschub zeichnete sich ab, dass eine Fortsetzung des Young-Plans nicht mehr möglich sein würde. Im Juni 1932 entwickelte eine internationale Konferenz zur Neuregelung der Reparationsfrage in Lausanne Leitgedanken hierfür. Das daraus entstandene *Lausanner Abkommen* hob alle deutschen Reparationsverpflichtungen - auch die der Reichsbahn - gegen eine in Schuldverschreibungen zu leistende Restzahlung von 3 Mrd. RM unter der Voraussetzung auf, dass Amerika seinerseits die interalliierten Kriegsschulden streichen würde. Da dies unterblieb, kam es nie zur Ratifizierung des Lausanner Abkommens, brachte aber das faktische Ende der Reparationen[170].

Die Reichsbahn-Gesellschaft hatte rund sieben Jahre lang einen erheblichen Teil der deutschen Reparationszahlungen aufgebracht - etwa 5 Mrd. Mark insgesamt. Es war eine beachtliche Leistung, die dafür notwendigen Betriebsüberschüsse zu erwirtschaften. Dies hatte seinen Preis: „Die im Interesse einer gesunden Finanzwirtschaft und der Erzielung von Überschüssen getroffenen Maßnahmen - wie etwa Abbau überzähligen Personals, Gestaltung der Tarife, Zurückhaltung bei […] Neuanschaffungen - stießen immer wieder auf Kritik und Unverständnis, bei der Reichsregierung und im Reichstag ebenso wie in Kreisen der Wirtschaft"[171]. Das Ansehen der DRG erlitt Schaden. So bemerkte Carl Friedrich von Siemens nach der Verabschiedung des Young-Plans: Der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft sei es bisher gelungen, ihre Finanzen durch eine "rigorose Politik" in Ordnung zu halten. „Freunde hat sie sich dadurch nicht erworben"[172].

---

[167] vgl. Lang, 1985, S. 658

[168] vgl. Gottwald, 1995, S. 25

[169] Dies war kein uneigennütziges Angebot zum Wohle Deutschlands. Vielmehr war dieser Vorschlag mitbestimmt von der Angst amerikanischer Bankkreise um die Sicherheit der US-Investitionen in Deutschland. Für die USA ging es um etwa 9 Mrd. Dollar an kurz- oder langfristigen Krediten, Investitionen und Beteiligungen (vgl. Ruser, 1981, S. 320).

[170] vgl. Ruser, 1981, S. 323

[171] Kolb, 1999, S. 124

[172] ebenda, S. 124

4.3.3. Modernisierung und Rationalisierung der DRG ab 1925

Der Zwang zu hohen Reparationszahlungen und der wachsende Konkurrenzdruck veranlasste die Reichsbahn-Gesellschaft zu einer grundlegenden Modernisierung bzw. Rationalisierung, um die DRG nachhaltig ertragsstärker zu machen und besser am Markt zu positionieren. Damit konnte die wichtige Kennzahl „Überschuss“ bis 1929 im notwendigen Umfang erhöht werden:

Tabelle 3: *Übersicht wichtiger Kennzahlen der DRG 1925 - 1933*

Art der Erhebung	**1925**	**1929**	**1933**	**∆ 1925/1933**
Eigene Erträge in Mio. RM	4.669	5.354	2.921	*- 37%*
Aufwendungen in Mio. RM	3.975	4.494	3.057	*- 23%*
Überschuss / Fehlbetrag in Mio. RM	+ 694	+ 860	- 136	
Einnahmen Güterverkehr in Mio. RM	2.869	3.485	1.815	*- 37%*
Tonnenkilometer in Mio.	59.629	76.382	47.755	*- 20%*
Einnahmen Personenverkehr in Mio. RM	1.431	1.423	846	*- 41%*
Personenkilometer in Mio.	48.950	47.088	30.117	*- 39%*
Anzahl Mitarbeiter (inkl. Azubis)	726.541	707.130	593.433	*- 133.108*
Streckenlänge in km	53.235	53.856	53.880	*+ 1%*
davon **elektrisch** betrieben	1.8%	2,9%	3,3%	

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft

Als Folge der Personalüberlassung der Deutschen Reichsbahn waren die *Personalausgaben* der DRG deutlich überhöht. 1924 arbeiteten bei der Reichsbahn ca. 750.000 Beamte und Arbeiter, so dass zunächst bei diesem Kostenblock einzusparen war. Bis 1928 baute die DRG etwa 30.000 Stellen ein und stabilisierte die Personalkosten in den ersten drei Geschäftsjahren.

Tabelle 4: *Personalentwicklung und -kosten der DRG 1925 - 1929*

	1925	**1926**	**1927**	**1928**	**1929**
Anzahl Mitarbeiter	726.541	702.244	699.558	695.783	707.130
Personalkosten in Mio. RM	2.064	2.011	2.090	2365	2.418

Quelle: DRG-Geschäftsberichte

Um die Personalkosten weiter zu senken bzw. weitere Kostenblöcke zu optimieren, beschloss die DRG-Verwaltung ein ganzes Bündel von Maßnahmen. Besonders wichtig war die Durchrationalisierung des gesamten *Werkstättenwesens*, auf Grund der großen Typenzersplitterung[173] noch aus der Länderbahnzeit. Triebkraft war der ungeheure Kostendruck der DRG. Da für große Neuinvestitionen die Mittel fehlten, beschränkte sich die Rationalisierung auf weniger kapitalintensive Investitionen. Die bisherigen Werkstätten wurden zu Reichsbahnausbesserungswerken ausgebaut, in denen Standardisierung und Fließbandarbeit für einen technologischen Sprung sorgten[174].

[173] Die Deutsche Reichsbahn übernahm 1920 von den Länderbahnen etwa 275 verschiedene Dampflok-Baureihen bzw. Unterbaureihen (vgl. Peters, 1998, S. 44).

[174] Die Lager- und Vorratswirtschaft wurde neu organisiert, wodurch der Lagerbestand bis zu 90 Prozent sank. Auch die Ausbesserungszeit einer Dampflokomotive konnte somit von mehreren Monaten auf durchschnittlich 15 Tage abgesenkt werden (vgl. Peters, 1998, S. 44ff).

Bei der *Neubeschaffung* von Lokomotiven und Waggons, die notwendig waren, um noch immer bestehende Kriegs- und Reparationsverluste zu kompensieren, konnte die Typenvielfalt durch eine strikte Vereinheitlichung von Normteilen eingeschränkt werden. Normungs-Ausschüsse mit Vertretern der Industrie und dem Reichsbahn-Zentralamt setzten sich eine größere Wirtschaftlichkeit zum Ziel. Ein Einheitslok-Programm sollte die Vielfalt des Maschinenparks aus der Länderbahnzeit durch moderne Einheitslokomotiven ersetzen, was sich durch die Kapitalschwäche der Bahn aber nur unzureichend verwirklichen ließ. Der Konkurrenzkampf zwischen Schiene und Straße veranlasste die DRG, Sonderbauformen für Güterwagen entsprechend den Wünschen der Verkehrskunden zu entwickeln bzw. zu vervollkommnen (bspw. Kühl- und Selbstentladewagen)[175]. Eine vollständige Erneuerung war jedoch aus finanziellen Gründen nicht möglich.

Im *Betriebsdienst* sahen verschiedene Maßnahmen sowohl Angebotsverbesserungen als auch Rationalisierungen vor, um die Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit der DRG zu erhöhen[176]. Vor allem der *Güterverkehr* war spürbar zu beschleunigen und zu vereinfachen. Im Vordergrund stand hier die Verminderung der Umstellarbeit auf den Zugbildungsbahnhöfen:

- Mit der Einführung von Ganzzügen (ab 1928) aus Großraumgüterwagen für Massengüter wie speziell der Kohle wurde der Rangieraufwand minimiert.
- Erhöhte Geschwindigkeiten verkürzten sich die Transportzeiten und beschleunigten den Wagenumlauf.
- Motor-Kleinlokomotiven für mittlere Bahnhöfe beschleunigten die Rangieroperationen auf Unterwegsbahnhöfen. Diese wurden zu Beginn der 30er Jahre in hoher Stückzahl beschafft.
- Vor allem Verbesserungen im Rangierdienst erhöhten den Wagenumlauf: Bereits seit 1923 mechanisierte die Reichsbahn mit automatischen Stellwerken und Gleisbremsen auf größeren Verschiebe-Bahnhöfen die Ablaufanlagen, Rangierpost wurde durch Rohrpostanlagen befördert. Der Rangierfunk als Verständigungsmittel verbesserte ab 1927 die Sicherheit.
- Ladehilfsmittel wie Paletten und Kleinbehälter beschleunigten die Umschlagprozesse.
- Neue ”Leichte Güterzüge” (sog. LeiG-Einheiten) für den Stückgutverkehr und Gütertriebwagen ermöglichten höhere Reisegeschwindigkeiten, fahrbare Verladerampen beschleunigten den Umschlag.
- Eilgüterzüge verbanden nun wichtige Wirtschaftszentren im Nachtsprung.

Im *Personenverkehr* machten höhere Fahrgeschwindigkeiten den Betrieb rationeller, wohingegen mehr Komfort und neue Zuggattungen neue Kunden binden bzw. zurückerobern sollten:

- Dieseltriebwagen als neue Technologie beschleunigten den Verkehr wegen ihrer größeren Anfahrgeschwindigkeit und geringeren Bremsverzögerung. Diese verkehrten zunächst ausschließlich auf Nebenstrecken. Sie halfen den differenzierten Platzbedarf im Reiseverkehr ökonomisch günstig zu decken. Ab Anfang der 1930er Jahre wurden Schnelltriebwagen getestet und später eingesetzt.
- In Berlin und Hamburg baute die DRG im Nahverkehr ein eigenes Schnellbahnnetz mit modernen, elektrischen Triebwagen auf, mit dem Ziel, Massenverkehr schnell, komfortabel und effizient abzuwickeln.
- Neue, längere und genormte Reisezugwagen nun in Leichtbauweise verfügten über moderne, gut gefederte Drehgestelle und im Schnellzugverkehr über seitliche Gänge, um den Speise- oder Schlafwagen zu erreichen. Eine verbesserte Inneneinrichtung erhöhte den Reisekomfort speziell in der 1. und 2. Kl. spürbar. Ab 1925 wurden die Reisezugwagen nur noch mit elektrischer Beleuchtung ausgestattet.

[175] Insbesondere die Einführung des Behälterverkehrs für die hoch tarifierten Stückgüter mit entsprechenden Umschlageinrichtungen hielt die Einnahmen aus dem Güterverkehr hoch (vgl. Weisbrod, 1996, S. 38).
[176] vgl. Peters, 1996, S. 96ff/Rehbein, 1985, S. 121ff

- Um ein Abwandern der zahlungskräftigen Kunden auf den Pkw zu verhindern, besaß die DRG besondere Luxuszüge, wie den seit 1928 verkehrenden »Rheingold«, der lediglich aus Salonwagen bestand.
- Um Reisenden mit geringerem Einkommen höhere Reisegeschwindigkeiten anzubieten, wurde eine neue Zuggattung - sog. beschleunigte Personenzüge mit weniger Unterwegshalten - eingeführt.

Dem *Betriebsablauf* insgesamt kam eine Reihe weiterer Maßnahmen zugute, die von den Reisenden kaum wahrgenommen wurden, aber die Sicherheit sowie Wirtschaftlichkeit verbesserten:

- Im Güter- und Personenverkehr kam die neue, sog. Kunze-Knorr-Bremse zum Einsatz, die speziell auf langen und steilen Gefällstrecken deutlich höhere Geschwindigkeiten zulies. Mit ihr wurden die bis dahin üblichen Bremsschaffner abgelöst[177] und zudem gravierende technologische und ökonomische Vorteile erzielt. Mit der gleichen Anzahl an Fahrzeugen waren aufgrund höherer Reise- und Umlaufgeschwindigkeiten höhere Transportleistungen möglich. Viele Unterwegshalte von Güterzügen entfielen, da die Reisegeschwindigkeiten von Reise- und Güterzügen nicht mehr so stark voneinander abwichen. Damit war die Einführung der Druckluftbremse eine der bedeutendsten Rationalisierungsleistungen der DRG.
- Der forcierte Ausbau der Fernmeldetechnik Anfang der 30er Jahre sorgte für einen beschleunigten Betriebsablauf. Bis 1936 verfügte die DRG über das damals modernste europäische Bahnfernsprechsystem, mit einem auf den meistbelasteten Strecken ausgeklügeltem Betriebsüberwachungs-System[178].
- Zur Erhöhung der Sicherheit wurde ab 1926 auf stark belasteten und mit hohen Geschwindigkeiten befahrenen Strecken die sog. induktive Zugsicherung (Indusi) eingebaut. Die noch heute unverzichtbare Indusi schließt menschliches Versagen als Unfallursache weitgehend aus[179]
- Zahlreiche Gleis- und Signalanlagen wurden erneuert, um höhere Geschwindigkeiten zu ermöglichen. Hierzu trug vor allem eine neue Oberbauform und die Schiene «S 49» bei. Größere Schienenlängen erhöhten zudem den Reisekomfort durch weniger Schienenstöße. Weitere Verbesserungen gab es beim Eisenbahnbrückenbau mit zunehmendem Stahlverbau[180].
- Darüber hinaus brachte der elektrische Betrieb gegenüber dem Dampfbetrieb eine Reihe von Vorteilen: Neben einer größeren Anfahrbeschleunigung und Reisegeschwindigkeit ermöglicht sie eine weit günstigere Energieversorgung. Der Wirkungsgrad der Energieumwandlung ist höher, der Personalbedarf geringer und die Behandlung der Lokomotiven nicht so aufwändig. Die DRG setzte die bereits vor dem Krieg begonnene Elektrifizierung in drei Gebieten fort: In Süddeutschland mit Wasserkraft, in Mitteldeutschland mit Braunkohle- und in Schlesien mit Steinkohlekraftwerken. Dass 1935 lediglich 3,5 % des Netzes elektrifiziert waren und damit weitaus weniger als in anderen europäischen Ländern, hatte neben militärstrategischen Gründen insbesondere mit der mangelnden Kapitalausstattung der DRG zu tun[181].

Damit ist die entscheidende Schwäche am Modernisierungs- und Rationalisierungsprogramm der DRG angesprochen: Da die Kapitalausstattung viel zu gering war, konnte die Verwaltung ihre Eisenbahn nie in dem Maße erneuern, wie sie es für nötig hielt. Die wenigen zur Verfügung gestellten Mittel wurden jedoch so gezielt und konzentriert zur Leistungssteigerung eingesetzt, dass damit der Ausbau von Schnellverbindungen, eine erhöhte Durchlässigkeit der Strecken und ein beschleunigter Wagenumlauf erreicht wurden. Wenigstens zum Teil konnten damit Vernachlässigungen beim Ausbau der Anlagen und des Fahrzeugparks kompensiert werden.

---

[177] Kamen 1913 neben Lokomotivführer und Heizer durchschnittlich 5,6 Zugbegleiter auf einen Güterzug, lag dieser Wert Anfang 1930 nur noch bei 2,6 - trotz gestiegener Zuglänge. Mit der neuen Bremse konnten 28.000 Zugbegleiter (= Kosten von ca. 162 Mio. RM) eingespart werden (vgl. Peters, 1996, S. 45).

[178] vgl. Rehbein, 1985, S. 158

[179] vgl. ebenda, S. 122

[180] vgl. Rehbein, 1985, S. 122

[181] vgl. Peters, 1996, S. 47ff

4.3.4. Die DRG im aufkommenden Wettbewerb

Fast gleichzeitig mit ihrer Gründung begann die Reichsbahn-Gesellschaft das praktisch unangefochtene Verkehrsmonopol der Eisenbahnen im Landverkehr zu verlieren: Konkurrenz erwuchs ihr durch andere, sich schnell entwickelnde Verkehrsmittel wie Lkw, Bus, Pkw, Schiff und Flugzeug. Diese intermodalen Hauptwettbewerber spielten für die DRG wirtschaftlich eine gewichtige Rolle.

Ältester Konkurrent der Schiene ist die *Binnenschifffahrt*, dessen Stärke der Transport von Massengütern über große Entfernungen ist. Hier versuchte die Bahn mit sog. Staffeltarifen - hier wird der Transportpreis bei zunehmender Entfernung immer billiger - gegenzuhalten. Mit dem vom Reich finanzierten Kanal- bzw. Wasserstraßen-Ausbau stieg das Verkehrsaufkommen auf den Wasserstraßen von 1913 bis 1927 um 22 Prozent; die Reichsbahn nur um 5 Prozent. Zudem waren die Einnahmen des Schiffsverkehrs in keiner Weise durch Reparationszahlungen belastet[182].

Wegen ihrer damaligen Exotik war die *Luftfahrt* noch kein wirklich ernsthafter Konkurrent. Dennoch richtete die DRG Anfang der 1930er Jahre einen »Flug-Eisenbahn-Verkehr« für besonders eilbedürftiges Stückgut ein. Eine erste Nacht-Frachtfluglinie gab es von Berlin nach Königsberg[183]. Dagegen war der *Rohrleitung*stransport für die Bahn durchaus fühlbar, blieb aber auf die deutschen Kohleregionen beschränkt, da es sich hierbei hauptsächlich um den Ferntransport von Produkten der Kohlevergasung handelte.

Als ernsthafte und ernstzunehmende Wettbewerber entwickelten sich jedoch die *Kraftwagen-Unternehmen* - sowohl im Personen- wie auch Güterverkehr. Hatte sich der Kraftfahrzeugverkehr bei den Eisenbahnen anfangs kaum bemerkbar gemacht, änderte sich gleich nach dem 1. Weltkrieg: Die betrieblichen Schwierigkeiten der Bahn begünstigten damals ein rasches Ausdehnen des motorisierten Verkehrs, zumal sich die Leistungsfähigkeit der Lastkraftwagen, Omnibusse und Autos kontinuierlich erhöhte[184]. Kraftwagen besaßen zudem den Systemvorteil, einen Haus-zu-Haus-Verkehr anzubieten (Güterverkehr) bzw. ermöglichte erstmals in größerem Umfang individuelle Mobilität (Personenverkehr). Im Gegensatz zur Bahn hatten Kraftfahrzeug-Unternehmen keine jährlichen Reparationszahlungen zu leisten. Auch konnten sie frei von volkswirtschaftlichen Rücksichten und ohne Bedenken um ihre Wirkung auf die Gesamtwirtschaft agieren. Trotz der privatwirtschaftlichen Grundsätze hatte das Tarifsystem der DRG nämlich den Bedürfnissen des Gemeinwesens Rechnung zu tragen und war zu jedem Transport verpflichtet.
So schreibt die DRG, „ [immer schwieriger] ist die Lage im Personenverkehr, da immer mehr Kunden durch den Kauf von Privatwagen besonders von der 1. und 2. Klasse weggezogen werden, wogegen es keine Abwehrmaßnahmen gibt"[185]. Auch der schnell expandierende *Omnibusverkehr*,

[182] vgl. Ruser, 1981, S. 225f

[183] vgl. Gottwaldt, 1995, S. 48

[184] Erhebliche Fortschritte gab es im Fahrzeugbau a) bei der Herstellung (Fließbandverfahren) und b) am Produkt selbst, da Luftreifen, Dieselmotoren und betriebssichere Bremsen die Leistungsfähigkeit der Lkw spürbar erhöhten. Zudem verbilligte sich trotz technischer Verbesserungen ein Pkw im Jahre 1929 gegenüber 1924 etwa um die Hälfte, ein Lkw kostete nur noch zwei Drittel (vgl. Wolf, 1985, S. 90f).

[185] DRG-Geschäftsbericht 1928, S. 35ff

der eine individuellere Verkehrsbedienung ermöglichte[186], setzte der Bahn zu. Bereits 1925 forderte der Tarifausschuss der DRG, unverzüglich Verhandlungen mit der Reichspost aufzunehmen, die ihre nach dem 1. Weltkrieg begonnenen Kraftpostlinien zielstrebig ausbaute[187]. Vor diesem Hintergrund schloss sie 1928 mit der Reichspost ein Abkommen zur Überlandbeförderung (Güter- und Personenverkehr) ab. Das beeinflusste das größere Problem mit den freien Verkehrsunternehmen freilich nicht, Einnahmerückgänge konnten nicht kompensiert werden[188].

Dramatischer war die Konkurrenzsituation im *Güterverkehr*: Der Lastwagen-Tonnage stieg von 1913 bis 1927 bei einem rasant steigenden Lkw-Bestand (1920: 44.000, 1929: 144.000) um das hundertfache. Vor allem machte sich die Abwanderung hochwertiger Güter von der Bahn auf den Lkw bemerkbar. Deshalb hielt es die DRG für „unerlässlich, den Kraftwagen in wirtschaftlicher Weise in den Gesamtverkehr einzugliedern, um den volkswirtschaftlichen Interessen weiterhin gerecht zu werden"[189]. Obwohl es schwierig war, eine genaue Höhe zu beziffern - zum Lkw-Verkehr gab es keine exakten Statistiken -, versuchte die DRG ihre Einnahmeausfälle über Straßenzählungen zu quantifizieren[190]. Dass die Güterverkehrs-Einnahmen der DRG in diesen Jahren dennoch stiegen, ist alleine auf den wachsenden Massengüterverkehr zurückzuführen. Höher tarifierte Güter (insbesondere Stückgüter) gingen dagegen oftmals an den Lkw verloren. Diese Entwicklung versuchte die Reichsbahn mit Hilfe von *Verträgen* in ihrem Sinne zu beeinflussen: Mit mehr oder weniger Erfolg betrieb sie gemeinsame Verkehre mit Spediteuren, um konkurrierende Linien zu vermeiden bzw. wilde Konkurrenz zu verhindern oder beteiligte sich direkt an Speditionen[191]. Später führte sie Lkw-Verkehr in eigener Regie durch. Vor allem über den Preis - der Güter-Tarifierung - versuchte die DRG die Abwanderung langjähriger Kunden zu stoppen: 1925 führte sie den sog. "K-Tarif" für bestimmte Güter ein. Er unterbot den Lkw-Preis und sollte dessen Zusammenbrechen einer Kraftwagenlinie führen. Letztlich zog diese Tarifermäßigung nur das allgemeine Transportpreisniveau nach unten, Marktanteile wurden nicht zurück gewonnen[192].

Zum Schutz des Gemeinwohls rief die Reichsbahn nach gesetzgeberischen Maßnahmen. Doch trotz der aus ihrer Sicht dramatischen Lage blieben die Forderungen der DRG weitgehend unge-

[186] Besonders in ländlichen Gebieten fuhr der Bus nun bis in das Dorf und hielt dort ggf. mehrmals, während man bis zum nächsten Bahnstation mitunter einen Fußweg von 3 oder 4 Kilometer zurücklegen musste.

[187] vgl. Rehbein, 1985, S. 125

[188] vgl. Ruser, 1981, S. 224f

[189] DRG-Geschäftsbericht 1929, S. 16

[190] Bei einem Jahresumsatz von ca. 5 Mrd. RM bezifferte die DRG die Einnahmeausfälle im Jahr 1927 auf 255 Mio. RM, 1928 auf 320 Mio. RM und 1929 auf bereits 410 Mio. RM (vgl. Peters, 1996, S. 96ff).

[191] Ein Beispiel für gemeinsamen Verkehr ist der Konkurrenzausschlussvertrag mit der Reichspost. Der Kauf der österreichischen Spedition Schenker 1930 sollte dagegen den Zubringer- und Verteilerverkehr im Verbund mit der Reichsbahn kanalisieren. Starke Preissenkungen sollten die übrigen Spediteure aus dem Markt drängen, wogegen sich der Verkehrsminister vehement wehrte. Letztlich scheiterte das Vorhaben an den ca. 50.000 Klein- und Kleinstfuhrunternehmern, die sich alleine wegen ihrer Anzahl niemals vertraglich binden ließen. Im Gegenteil: Aufgrund ihrer unbeschränkten Haftung waren diese zum Erfolg verurteilt, was auch die Gewährung selbstausbeuterisch niedriger Preise garantierte (vgl. Peters, 1996, S. 92ff).

[192] Vielmehr errichteten findige Verfrachter Kraftwagenlinien nur zum Schein, um in den Genuss der preisgünstigen "K-Tarife" der DRG zu gelangen. Nach deren Gewährung stellten sie den Autoverkehr umgehend wieder ein, um billig auf der Bahn zu verladen. Dieser "K-Tarif" wurde erst 1931 mit Inkrafttreten einer neuen Kraftlinienverordnung wieder abgeschafft (vgl. Peters, 1996, S. 90f).

hört. Vielmehr flossen bspw. 1928 ca. 1 Mrd. RM aus öffentlichen Mitteln in den Straßenbau[193], die Bahn musste ihre Infrastruktur selbst finanzieren. Als Reparationsobjekt hatte die DRG 29 Prozent ihrer gesamten Einnahmen abzuführen, Spediteure wurden nur mit ca. 3 Prozent besteuert. Zudem musste die Reichsbahn ihrer Betriebspflicht nachkommen[194], ohne die der Kraftverkehr teilweise deutlich effektiver arbeiten konnte. Diese Wettbewerbsverzerrungen erschienen dem DRG-Management als hinreichende Begründung für ein gesetzliches Eingreifen. Zumindest teilweise unterstützte die Regierung die DRG im Konkurrenzkampf Straße - Schiene, da die Reparationsverpflichtungen der DRG nicht ernsthaft gefährdet werden durften. Doch erst 1931 regelte eine Kraftlinienverordnung[195] den Überlandverkehr, die DRG schaffte ihren "K-Tarif" wieder ab.
Die Verordnung zeigte allerdings für die DRG nicht den gewünschten Effekt, da sie keine Kontrollen für die Einhaltung der Bestimmungen vorsah. Dies nutzen Fuhrunternehmer für sich zu Lasten der Bahn. Erst im Juni 1935 wurde der Lkw-Güterfernverkehr neu geregelt[196].

Während der Zeit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft musste sich die Eisenbahn erstmals ernsthaft mit dem zunehmenden Wettbewerb auseinandersetzen. Dies geschah über Verhandlungen mit dem Staat und vertraglichen Bindungen mit Konkurrenten; aber auch mit dem Besinnen auf eigene Stärken, was zu umfangreichen Modernisierungen und Rationalisierungen bei der Reichsbahn führte. Gerade diese Maßnahmen in den 20er und 30er Jahren führten zu einer Vielzahl von Innovationen. Vor allem diese begründeten den legendären Ruf der DRG.

4.4. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft von 1933 - 1937

Die diktatorische Revolution von 1933 beendete gewaltsam den kulturellen Aufbruch wie auch die ökonomische Instabilität der Weimarer Zeit. Die Reichsbahn-Gesellschaft bekam die neue Politik unmittelbar zu spüren.

---

[193] Infrastrukturaufgaben (Wegebau, beginnende Verkehrsregelung) wurden zum Großteil auf die öffentlichen Haushalte abgewälzt (so schädigten schwere Lkw mit ihren Eisen- oder Vollgummireifen stark die Straßen). Während der Straßentransport quantitativ als auch qualitativ immer lukrativer wurde und damit die allgemeine Verfügbarkeit schrittweise zunahm, musste die DRG steigende Sach- und vor allem Personalkosten kompensieren (vgl. Peters, 1996, S. 98).

[194] Die Bahn war demnach nicht nur zu allen anfallenden Transporten verpflichtet, sie musste auch für einen kontinuierlichen Transportablauf sorgen. Das hieß, dass die DRG kostenintensive Transportreserven für Spitzenbelastungszeiten vorzuhalten hatte. Das Verhältnis zwischen Höchst- und Tiefstand im Eisenbahngüterverkehr betrug etwa 1,5 : 1, d.h. der Fahrzeugbestand war für den Spitzenverkehr um 33 Prozent höher als für den Tiefstandverkehr, wo dann etwa ein Drittel der Lokomotiven und Wagen ungenutzt herumstanden. Im Personenverkehr war das Verhältnis ähnlich (vgl. Rehbein, 1985, S. 125).

[195] Diese erste den Verkehrsmarkt regulierende Verordnung bestand aus drei Säulen, um der Konzessionierungspflicht von Kraftverkehrsunternehmen mehr Nachdruck zu verleihen (vgl. Ruser, 1981, S. 227f):

- Sie enthielt eine Tarifpflicht (Transport gegen Entgelt für andere) sowie die Pflicht zur Erstellung von Frachtbriefen und Ladelisten für Fuhrunternehmer.
- Der Begriff "Fernverkehr" wurde für Transporte von mehr als 50 Kilometer festgelegt.
- Die Reichsbahn-Gesellschaft hatte ein Einspruchsrecht gegen die Genehmigung von Konkurrenzlinien.

[196] Alle zum Güterfernverkehr zugelassenen Unternehmen wurden zu einem Zwangsverband - dem Reichs-Kraftwagen-Betriebsverband - zusammengeschlossen. Zusammen mit der Reichsbahn stellte dieser Verband Tarife für den Kraftwagen-Güterfernverkehr auf, so dass es keine Dumping-Angebote mehr gab, die bisher zum Nachteil der Reichsbahn angeboten worden waren (vgl. Peters, 1996, S. 94ff).

4.4.1. Die volkswirtschaftliche Entwicklung nach der Machtübernahme Hitlers

Als Hitler an die Macht kam, war die deutsche Wirtschaft in einer schlechten Verfassung: Nicht zuletzt die sehr schwierigen ökonomischen Rahmenbedingungen hatten den neuen Machthabern 1933 zum Wahlsieg verholfen. Die Nationalsozialisten forcierten eine staatliche Lenkungswirtschaft: Die Grenzen für Einfuhren wurden geschlossen und eine strenge Devisenkontrolle sollte jede Flucht aus der Reichsmark verhindern. Gleichzeitig wurden die Staatsausgaben erhöht, um die Arbeitslosigkeit massiv zu bekämpfen (anfangs in zivile Bauprojekte). Auch um einer kostentreibenden Inflation entgegenzuwirken, wurden Gewerkschaften verboten und eine Höchstgrenze für alle Preise festgeschrieben. Bis 1936 war die Depression in Deutschland vorüber und die Arbeitslosigkeit nominal wieder gering. Damit überwand Deutschland im internationalen Vergleich die Wirtschaftskrise schnell[197]: Das Sozialprodukt pro Kopf wuchs zwischen 1933 und 1938 durchschnittlich um über 10 Prozent p. a., die Industrieproduktion verdoppelte sich in dieser Zeit. Am Arbeitsmarkt herrschte nun Voll-, in manchen Bereichen sogar Überbeschäftigung. Der Wirtschaftsaufschwung war nicht allein ein Erfolg staatlicher Beschäftigungspolitik, da der Tiefpunkt der Krise war bereits nach der Machtübernahme überschritten war.

Wegen Versorgungsschwierigkeiten bei Nahrungsmitteln und industriellen Rohstoffen führte die NSDAP im Herbst 1935 einen Vierjahresplan ein, der alle marktwirtschaftlichen Koordinationsmechanismen außer Kraft setze[198] und zur Vorbereitung der wirtschaftlichen Autarkie und politischen Expansion diente. Der Anteil der Verbrauchsgüterindustrie nahm in der zweiten Hälfte der 30er Jahre zugunsten der Produktionsgüterindustrie ab, deutlich zu Lasten des klein- und mittelständischen Gewerbes. 1938 lag der Anteil der Rüstungsausgaben und öffentlichen Investitionen bei etwa 20 Prozent des Volkseinkommens (1928: 1 Prozent), so dass die Staatsausgaben explodierten, sie stiegen um das Vierfache: Der Anteil der Militärausgaben stieg von 4 Prozent (1933) auf mehr als 50 Prozent (1938), was durch eine hohe Neuverschuldung ausgeglichen wurde[199].

4.4.2. Das Wirken der Reichsbahn nach dem Ende der Reparationszahlungen im »Dritten Reich« bis 1937

Nach der Machtübernahme im Januar 1933 standen bei der DRG rein politische Aktionen im Vordergrund. Der formale Rahmen der Reichsbahn-Gesellschaft blieb bestehen, nicht zuletzt mit Rücksicht auf internationale Abmachungen wie dem Young-Plan[200], wo die NS-Regierung offen-

[197] John Kenneth Galbraith stellt zur wirtschaftlichen Lage Anfang der 30er Jahre fest, dass Deutschland einerseits das Land mit der folgenschwersten Wirtschaftslage in den frühen Depressionsjahren war, andererseits aber auch den deutlichsten Fall staatlicher Intervention darstellte, um die wirtschaftliche Erholung zu fördern, „was letztlich eine erstaunliche Erholung auslöste. Dass dieses unter einer Regierung gelang, die für Unterdrückung, Völkermord und schließlich militärischen Wahn stand, hat die wirtschaftlichen Erfolge häufig aus dem Blick geraten lassen" (Galbraith, 1995, S. 132).

[198] Der Vierjahresplan stellte keine zentral gelenkte Planwirtschaft im klassischen Sinne dar – zu sehr gab es zwischen den verschiedenen beteiligten Institutionen Kompetenzkonflikte (vgl. Ambrosius, 2000, S. 338).

[199] Vgl. ebenda, S. 339f

[200] Die größten Schwierigkeiten gab es für die Ende der 20er Jahre ausgegebenen Vorzugsaktien, da sie sich auch in ausländischem Besitz befanden. Neben einer garantierten Dividende hatten die Inhaber spätestens bei Beendigung der Betriebsrechte der Gesellschaft Anspruch auf eine Kapitalrückzahlung von 120 Prozent. Eine Rückzahlung kam aus finanziellen Gründen nicht in Betracht. Hitler löste die Schwierigkeiten

bar vor Zwangsmaßnahmen zurückschreckte. Entscheidender als der Fortbestand der bestehenden Organisationsform war der Umstand, dass die Statuten der Reichsbahngesellschaft von 1924 - in der die Bahn bewusst dem unmittelbaren politischen Einfluss entzogen war - sehr rasch ausgehöhlt wurden. Die neuen Machthaber sahen es auf Einzelpersonen ab, mit Funktionen im Verwaltungsrat, der Hauptverwaltung oder den Direktionen[201]. Gleich nach der Machtergreifung hatte die Reichsbahn Industrie, Handwerk und Gewerbe durch Aufträge zu stimulieren. Noch stärker als zuvor in der Weltwirtschaftskrise war von ihr "gemeinwirtschaftliches" Handeln gefordert: Der Staatsbahn oblag nun die Aufgabe, der Reichsregierung zu dienen, nicht aber Geld zu verdienen.

Tabelle 5: *Übersicht wichtiger Kennzahlen der DRG 1933 - 1937*

Art der Erhebung	1933	1935	1937	Δ 1933/1937
Eigene Erträge in Mio. RM	2.921	3.586	4.420	*+ 51%*
Aufwendungen in Mio. RM	3.057	3.434	4.125	*+ 35%*
Fehlbetrag / Überschuss in Mio. RM	- 136	+ 152	+ 295	
Einnahmen Güterverkehr in Mio. RM	1.815	2.315	2.939	*+ 62%*
Tonnenkilometer in Mio.	47.755	63.488	79.757	*+ 67%*
Einnahmen Personenverkehr in Mio. RM	846	989	1.186	*+ 40%*
Personenkilometer in Mio.	30.117	39.509	50.096	*+ 66%*
Anzahl Mitarbeiter (inkl. Azubis)	593.433	656.223	703.546	*+ 110.113*
Streckenlänge in km	53.880	54.241	54.464	*+ 1%*
davon **elektrisch** betrieben	3,3%	4,0%	4,2%	

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft

Vor diesem Hintergrund hatte sie in ihrer Bau- und Beschaffungspolitik auf einen Ausgleich zwischen Groß- und Kleinindustrie bzw. Handwerk und Handel zu achten. Die Gestaltung des Personen- und Gütertarifs war nicht auf wirtschaftlichen Gewinn, sondern auf gemeinnützigen Dienst ausgerichtet. Auch die Fahrplanpolitik musste gemeinwirtschaftlichen Erfordernissen genügen, ebenso wie die Personal-, Besoldungs- und Lohnpolitik.

Aus diesem Grunde legte die Reichsbahn ein Arbeitsbeschaffungsprogramm auf, das 250.000 Menschen Beschäftigung für ein Jahr geben sollte (Bau der Reichsautobahnen, Bau des Berliner Nord-Süd S-Bahntunnels). Damit trug die DRG einen bedeutenden Anteil am allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung, allerdings zu Lasten der eigenen Wirtschaftlichkeit. Ihre finanziellen Reserven waren nun vollständig aufgebraucht. Bei der Kapitalvergabe wurde die Reichsbahn in aller Regel zurückgesetzt, was die Investitionspolitik des Unternehmens negativ beeinflusste[202].

---

dadurch, dass das Vermögen der Reichsbahn-Gesellschaft als Sondervermögen des Reichs weiter verwaltet wurde, wobei die Rechte der Inhaber erhalten blieben. Die Vertreter der Vorzugsaktionäre gehörten dem neuen "Beirat der Deutschen Reichsbahn" an. Dieser sollte in grundsätzlichen und besonders wichtigen Fragen beraten (vgl. Ruser, 1981, S. 333).

[201] „Es wurden nicht Fähigkeiten oder Leistungen dieser Persönlichkeiten untersucht oder kritisiert, sondern der Ideologie dieser entsprechend Zeit ihre Gesinnung. Im Mittelpunkt der Kritik stand deren Parteizugehörigkeit, welche Industrie-Interessen sie vertraten und ob sie Juden oder Freimaurer waren" (Ruser, 1981, S. 330). Bis Ende 1934 wurden turnusmäßig ausscheidende Mitglieder nicht wieder bestätigt, von insgesamt 18 Sitzen wurden sechzehn neu besetzt. Personelle Veränderungen wurden auf Druck der NSDAP im Hinblick auf Linientreue der Neumitglieder vorgenommen. Offiziell bestand der Verwaltungsrat noch bis 1937.

[202] vgl. Hildebrand, 1999, S. 201ff

Wirkte die DRG anfangs im Sinne der Arbeits- und Konjunkturbelebung, war sie bald darauf in die Rüstungsbeschaffung und Kriegsvorbereitung involviert: Der 1936 verabschiedete zweite Vierjahresplan (1937-1940) der Partei wies der DRG die Aufgabe zu, den Bedarf der Wirtschaft an ausländischen Rohstoffen mit baulichen, betrieblichen und tariflichen Maßnahmen auf deutsche Rohstoffe umzustellen. Die Reichsbahn war für die NSDAP somit immer mehr Mittel zum Zweck: „Der Musterbetrieb des nationalen Sozialismus [wurde] von denen, allen voran von Adolf Hitler selber, die ihn auf Jubelveranstaltungen als vorbildlich priesen, in beinahe jeder Hinsicht, vom Finanzgebaren bis zur Rohstofflieferung, stiefmütterlich behandelt. Denn die Liebe des Regimes galt nun einmal dem Automobil und dem Straßenverkehr: Damit ließ sich einfach die wirkungsvollere Propaganda und mehr Staat machen als mit der zur Selbstverständlichkeit abgesunkenen Eisenbahn, die […] irgendwie in die Jahre gekommen zu sein scheint"[203].

Das "Gesetz zur Neuregelung der Verhältnisse der Reichsbank und der Deutschen Reichsbahn" vom 10. Februar 1937 war nur ein allerletzter Schlussstrich und reine Formsache, um die Reichsbahn gleichzuschalten und nahtlos in das »Dritte Reich« einzufügen. Damit „war die Deutsche Reichsbahn, die sich noch eine Dekade zuvor auf dem Weg zu einem modernen Wirtschaftsunternehmen befand, von jetzt an ein Staatsbetrieb, genauer gesagt ein nationalsozialistischer Staatsbetrieb: Eben dem entsprach, dass die neue Reichsbahn im Jahre 1937 ihr überliefertes Symbol, den Adler, jetzt durch den Hakenkreuzadler ersetzte"[204]. An der Unternehmensspitze kam es 1937 zur gründlichen Umgestaltung: Dem Generaldirektor wurde in Personalunion die Aufgabe des Reichsverkehrsministers übertragen, die Vorstandsmitglieder fungierten als Abteilungsleiter im Range von Ministerialdirektoren. Die Reichsbahnbeamten waren jetzt *unmittelbare* Reichsbeamte. Der personell bereits umgestaltete Verwaltungsrat amtierte als beratender Beirat[205].

4.4.3. Deutsche Reichsbahn und Reichsautobahnen

Augenfälligste Arbeitsbeschaffungsmaßnahme durch die Reichsbahn war der Bau von Autobahnen. Geistiger Vater einer Reichsautobahnidee war nicht Hitler - ihn hob lediglich die Propaganda hervor -, vielmehr versuchte seit 1926 ein Verein mit dem Kürzel »Hafabra«[206] seine Idee von einer nur für Kraftfahrzeuge gedachten breiten Fahrbahn für den Schnellverkehr über lange Strecken populär zu machen. 1930 interessierte sich Reichskanzler Brüning für den Autobahnbau zur Arbeitsförderung. Widerstand gab es durch die Reichswehr, die eine Autobahn als Orientierungshilfe für feindliche Flieger befürchtete und seitens der Reichsbahn. DRG-Generaldirektor Dorp-

[203] Hildebrand, 1999, S. 199

[204] ebenda, S. 169

[205] Ruser, 1981, S. 333f

[206] Die »Hafabra« ("Verein zur Vorbereitung der Autobahn Hansestädte-Frankfurt-Basel") entwickelte detaillierte Pläne einer Autobahn von Lübeck über Hamburg nach Basel und weiter bis Genua (mit Ideen über die Form von Verzweigungen und Kreuzungen der getrennten Richtungsfahrbahnen). Im März 1928 erhielt der damalige Verkehrsminister eine erste Denkschrift der »Hafabra«. Ungeklärte staatsrechtliche Fragen einer gebührenpflichtigen Privatstraße schoben das Projekt zunächst auf die lange Bank. Unabhängig davon wurde 1929 eine regionale Nur-Autostraße Bonn - Köln eröffnet, forciert durch Kölns Oberbürgermeister Konrad Adenauer (vgl. Gottwaldt, 1995, S. 37).

müller sah in der Autobahn eine zu starke Konkurrenz und erreichte durch zähe Verhandlungen einige Zugeständnisse[207]. Die politischen Wirrnisse dieser Zeit verhinderten eine solche Lösung.
Stattdessen kündigte Hitler bereits zwei Wochen nach seiner Machtübernahme an, die Motorisierung zukünftig stark zu fördern. Im Mittelpunkt stand ein umfangreiches Straßenbauprogramm; wofür sich die Reichsbahn am Autobahn-Projekt zu beteiligen hatte. Hitler trieb den Autobahnbau u. a. deshalb voran, da er sich - im Gegensatz zu den Regierungen der Weimarer Republik - nicht mehr an Verpflichtungen des Versailler Vertrags halten musste, so dass es keinerlei Interesse mehr an einem “Schutz” der Bahn gab. Dorpmüller zeigte jetzt kaum eine Regung des Widerstandes, er erhielt weitreichende Zuständigkeiten über den späteren Autobahn-*Betrieb*. Bereits im Juni 1933 konstituierte sich die Gesellschaft »Reichsautobahnen« als Zweigunternehmen der Reichsbahn. Die DRG stattete diese mit 50 Mio. RM Grundkapital aus, stellte ihre gesamte Verwaltungsorganisation unentgeltlich zur Verfügung und verrechnete die Beförderung der Baustoffe zu reinen Selbstkosten[208]. Um schnell Arbeitsplätze zu schaffen, begann der Reichsautobahn-Bau unverzüglich mit Planungen für ein Autobahnnetz von 6.400 km Länge. Die Reichsbahn forcierte die Logistik des Autobahnbaus vorrangig. Damit hatte sich die Verkehrspolitik grundlegend geändert: Nun hieß es nun nicht mehr Schiene *oder* Straße, sondern Schiene *und* Kraftwagen[209].
Im Mai 1935 wurde ein erster Streckenabschnitt von Frankfurt nach Darmstadt dem Verkehr übergeben[210]. Zu diesem Anlass forderte Hitler den Bau eines deutschen »Volkswagens«, um den Motorisierungsgrad - Deutschland lag weltweit an 11. Stelle - deutlich zu erhöhen. Ferdinand Porsche entwickelte einen Prototyp, der in Fallersleben am Mittellandkanal als sog. «KdF-Wagen» produziert werden sollte. Tatsächlich hergestellt wurden hier nur Kübel- und Schwimmwagen sowie Bomben, Minen, Raketen und Panzerfäuste. Fünf Jahre später - im August 1940 - waren insgesamt 3.860 km Autobahn im Betrieb und etwa 2.500 km im Bau. Mit Einstellung der Bautätigkeiten 1941 wurden die Reichsautobahnen und Reichsbahn organisatorisch wieder getrennt. Durch Treibstoffrationierung waren die Autobahnen im 2. Weltkrieg für den Personen- und Wirtschaftsverkehr praktisch bedeutungslos, sie dienten nur noch zu Dienstfahrten und dem Militär[211].

4.5. Reichsbahn und Nationalsozialismus ab 1937

Wenngleich die Reichsbahn im militärischen Rahmen ebenso vernachlässigt wurde wie auf dem zivilen Sektor - das sog. “Blitzkriegs“-Konzept des »Dritten Reiches« bevorzugte die Motorisierung

[207] Einerseits sollte die Reichsbahn die Beförderung von Gütern auf der Autobahn in eigener Regie übernehmen - hierzu sollte den Schenker-Verträgen zugestimmt werden -, andererseits wurde in Aussicht gestellt, von den Kraftwagen-Unternehmen eine Straßenbenutzungsgebühr zu erheben, um die Baukosten der Autobahn abzudecken (vgl. Gottwaldt, 1995, S. 39f).

[208] Neben der Reichsbahn entwickelte sich die Arbeitslosenversicherung als weitere Finanzquelle für den Autobahnbau, indem sie Überschüsse - gebildet durch gleichbleibend hohe Beiträge trotz verbesserter Beschäftigungslage - in Höhe von 3,3 Mrd. Mark überwies (vgl. Rehbein, 1985, S. 159).

[209] vgl. Ruser, 1981, S. 230

[210] Auf dieser Strecke richtete die Reichsbahn einen Liniendienst mit Schnellomnibussen ein. Dieser diente weniger einem Verkehrsbedürfnis, vielmehr sollte den “Volksgenossen” damit die neue »Straße des Führers« präsentiert werden (vgl. Gottwaldt, 1995, S. 45).

[211] vgl. Gottwaldt, 1995, S. 93

der Reichswehr bzw. Wehrmacht -, war sie bereits weit vor dem Krieg in die Aufrüstung und Kriegsvorbereitungen voll eingebunden. Wegen der unzureichenden Ressourcenausstattung sowie einer Überbürdung der Bahn mit zusätzlichen Transportleistungen[212] kam es erstmals im Winter 1938/39 zu einer Verkehrskrise. Der Mobilmachung des Heeres am 21. August 1939 folgte der polnische Feldzug, was der Reichsbahn aufgrund ihrer logistischen Leistungen die Anerkennung des Oberbefehlshabers des Heeres brachte. Zusätzlich forderte die Bahn die mit den deutsch-sowjetischen Verträgen vom Sommer 1939 begonnene Umsiedelungspolitik sog. "Volksdeutscher" aus dem Baltikum, der Sowjetunion und aus Südosteuropa. Mit extrem ungünstigen Witterungsbedingungen kam es im Winter 1939/40 zu einer erneuten Verkehrsmisere: Militärs wie Zivilisten kritisierten daraufhin die Reichsbahn so massiv, dass im Januar 1940 der Reichspropagandaminister der deutschen Presse die Berichterstattung über Bahnverkehr und Transporte untersagte. Diese Probleme verloren rasch an Aufmerksamkeit, als sich die Eisenbahnen in den Feldzügen in Nord-, West- und Südosteuropa erneut bewährten. „Riesige Aufgaben kamen nunmehr auf das Unternehmen zu, als es darum ging, das Eisenbahnnetz im eroberten Europa neu zu organisieren: Sie wurden, alles in allem, mit erstaunlicher Effizienz bewältigt. Generell war es so, dass sich die Reichsbahn im Westen Europas auf den Überwachungsdienst der nationalen Eisenbahnen beschränkte und unter diesem Vorzeichen mit den einheimischen Gesellschaften zusammenarbeitete; im Osten dagegen übernahm sie in direkter Art und Weise die Betriebsführung"[213]. Anders als bei den Waffengängen zuvor, war man im Feldzug gegen die Sowjetunion im Herbst 1941 ganz wesentlich auf die Eisenbahn angewiesen, denn in den russischen Weiten waren Distanzen zu überwinden, die mit Hilfe des motorisierten Transports nicht mehr zu überbrücken waren. Hier war die Reichsbahn wesentlich in die Ausplünderung bzw. Verschleppung der Zivilbevölkerung zu Zwangsarbeitern und in Massenvernichtungslager involviert.

Mit der militärischen Krise (Scheitern des "Blitzkrieg"-Konzepts) ging wenig später eine Transportkrise einher, wegen der extremen Kälte fielen die Betriebsleistungen auf einen Tiefststand. Der Raubbau an den Betriebsmitteln - für die Truppentransporte erhöht man die Tragfähigkeit der Güterwagen - zeigte sich bald als Sicherheitsproblem. Zu den bestehenden Belastungen durch Krieg, Raum und Klima kam noch ein Partisanenkampf hinzu, der sich im besetzten Territorium bevorzugt auf Züge und Strecken konzentrierte. Kritik wurde lauter an einem angeblichen Schlendrian der Reichsbahn, worauf Hitler höchstpersönlich Konsequenzen anordnete[214]. Mitte 1942 übernahm Hitlers Rüstungsminister[215] Albert Speer die Wirtschaft und das Eisenbahnwesen, zur Effizienzsteigerung wurde die Eisenbahnverwaltung in abgestufter Form flexibler organisiert.

---

[212] In den Jahren vor Kriegsausbruch wurde der Reichsbahn die reibungslose Eingliederung des saarländischen, österreichischen, sudetendeutschen und memelländischen Eisenbahnwesens sowie indirekt im Protektorat Böhmen und Mähren der tschechischen Eisenbahnen aufdoktrioniert. Hinzu kam, dass die Leistungen der Reichsbahn beim Bau des sog. Westwalls unverzichtbar waren (vgl. Hildebrand, S. 223).

[213] Hildebrand, 1999, S. 224

[214] Zwei höhere Beamte in Minsk und Kiew wurden abgelöst, verhaftet und umgehend in das Konzentrationslager Oranienburg-Sachsenhausen eingeliefert (vgl. Hildebrand, S. 230).

[215] Die Ernennung von Fritz Todt zum Reichsminister für Bewaffnung und Munition sollte 1940 eine wirtschaftliche Neuordnung herbeiführen. Zwar steigerte Todt die Produktion, schaffte es aber nicht, die Wirt-

Im Endeffekt war es jedoch den Leistungen der Reichsbahner zu verdanken, dass der Eisenbahnverkehr fast bis zum Kriegsende seinen ständig wachsenden Aufgaben genügte; schließlich kamen ab Ende 1943 auch noch die Evakuierungs- und Flüchtlingstransporte hinzu[216]. Die außergewöhnlichen Leistungen der Reichsbahn in den eroberten bzw. umkämpften Gebieten führten fast zwangsläufig zu empfindlichen Beeinträchtigungen im "Altreich": Neben den militärischen Transporten für Soldaten, Verwundete und Fronturlauber, die der Krieg notwendig machte, waren mannigfache Zwangs- und Dienstverpflichtungen, "Kinderlandverschickungen", ab 1944 die Flüchtlingstrecks aus dem Osten und schließlich die Landflucht aus den zunehmend ausgebombten Städten zu bewältigen, die ein ganzes Volk in einem vorher nicht bekannten Ausmaß in permanenter Bewegung hielt. Vor diesem Hintergrund nahm die Zahl der beförderten Personen zwischen 1938 und 1943 kontinuierlich sehr stark zu:

Tabelle 6: *Entwicklung beförderte Personen Reichsbahn 1938 – 1943*

Jahr	**1938**	**1939**	**1940**	**1941**	**1942**	**1943**
beförderte Personen (in Mrd.)	2.042	2.212	2.253	2.655	3.094	3.539

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Reichsbahn

„Bis zum katastrophalen Ende des Reiches und der Reichsbahn vervielfachten sich die Aufgaben des mittlererweils zentralen Verkehrsträgers der Front und Heimat. In erklärtem Gegensatz zur Friedenszeit tat die Bahn jetzt alles, [...] um Personen und Güter, die nicht »kriegswichtig« waren, möglichst nicht mehr befördern zu müssen. Mit anderen Worten: Die Beförderungspflicht der Eisenbahn wurde aufgehoben"[217]. Der bereits nach Kriegsbeginn eingeschränkte Schlafwagen- und Speisewagendienst der »Mitropa« wurde so im Sommer 1941 endgültig eingestellt.

Eine zusätzliche Belastung stellte die Bombardierung durch die britische und amerikanische Luftwaffe ab 1942 dar. Dass die Luftbombardierung die Eisenbahn erst sehr spät lahm legte, lag daran, dass die Alliierten lange Zeit die Rolle des Öls zur Energieversorgung überschätzten. Zuerst bombardierten sie hauptsächlich Strecken und Brücken. Erst relativ spät wurde ihnen klar, dass für die deutsche Wirtschaft vor allem Kohle ausschlaggebend war. Die Verteilung dieses Energieträgers hing aber maßgeblich vom Funktionieren der Rangier- und Verschiebebahnhöfe

---

schaft angemessen zu kontrollieren. Sein Nachfolger, Albert Speer, leitete daher Änderungen in der Bürokratie ein und setzte die bereitgestellten Ressourcen wirkungsvoller ein: Aufgrund einer Unzahl von Rationalisierungsmaßnahmen kam es bei sämtlichen Produktionsfaktoren zu umfangreichen Einsparungen und einer Steigerung der Arbeitsproduktivität. Der Anteil der Waffen-Endproduktion am gesamten industriellen Ausstoß kletterte von 19 % (1941) auf annähernd 50 % (1944). Führten die Todtschen Reformen 1940/1941 zu substantiellen Vorteilen beim Rüstungsausstoß, machten erst die Zentralisierungsmaßnahmen von Speer 1942/1943 jene Leistungssteigerungen möglich, die einerseits den Lebensstandard des Reiches aufrechterhielten, gleichzeitig aber die Rüstungsproduktion in sehr hohem Maß steigerten. Entscheidend war die Schaffung eines Planungsamtes, um allen Maßnahmen ihren Zusammenhang und die Zielrichtung zu gewährleisten. Für die Reichsbahn war ein großes Lokomotiv- und Wagenbauprogramm über den Bau von 12.000 Dampflokomotiven und 200.000 Güterwagen vorgesehen, mit einfacheren Konstruktionen und Materialeinsparungen (vgl. Mierzejewski, 1993, S. 13ff).

[216] Es war bspw. auch ein Verdienst der Reichsbahn, dass innerhalb weniger Wochen über 5 Millionen Menschen aus dem Danziger Raum in den Westen flüchten konnten (vgl. Hildebrand, 1999, S. 234ff).

[217] Hildebrand, 1999, S. 228

insbesondere in Oberschlesien und im Ruhrgebiet ab[218]. Bombenangriffe auf genau diese Ziele legten das Transportsystem der Reichsbahn und damit verbunden die Kohleverteilung zum Jahreswechsel 1944/45 allmählich lahm. Mit der Unterbrechung des Verschiebeverkehrs wurde die bisher funktionierende Arbeitsteilung der Kohle-/Transportverknüpfung zunichte gemacht[219].
Im März 1945 ordnete Hitlers "Nero-Befehl" die umfassende Zerstörung aller Verkehrsträger[220] an: In selbstmörderischer Absicht war alles zu vernichten, was von Reich und Reichsbahn übrig geblieben war. Dies konnte aber von zivilen und militärischen Repräsentanten oftmals verhindert werden. Dennoch fielen dieser sinnlosen Taktik zahllose Brücken zum Opfer[221].

Zur Geschichte der Deutschen Reichsbahn in den Jahren von 1933 bis 1945 gehört auch das dunkelste Kapitel ihrer Existenz: Die serienmäßige Durchführung der Transporte europäischer Juden in die zahlreichen Konzentrationslager. Während bis in den Krieg hinein die Beförderungsbedingungen für jüdische Bürger nach und nach eingeschränkt und ihnen die Benutzung von Zügen und Bahnhöfen zunehmend untersagt wurde, übernahm die Reichsbahn nach der "Wannsee-Konferenz"[222] die Deportationen ab 1942 auftragsgemäß. Zunächst transportierte sie die Deutschland gezwungenermaßen verlassenden Emigranten, später dann fahrplanmäßig jüdische Bürger aus ganz Europa in die Vernichtungsstätten vor allem im Osten. Getarnt war der Zweck der Transporte dadurch, Juden beispielsweise aus Frankreich, Belgien und Holland zum »Arbeitseinsatz nach Auschwitz« oder zur »Umsiedelung« nach Osten zu bringen. Bei einer solchen Sprachregelung wundert es nicht, dass die Opfer diese Transporte auch noch selbst zahlen mussten; Grundlage der Berechnung war der gültige Personenbeförderungstarif 3. Klasse. Insgesamt wurde mehr als die Hälfte der ermordeten Juden - etwa 3 Millionen Menschen - mit der Eisenbahn in die Todeslager im Osten transportiert[223].

4.6. Resumée zum Wirken der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft

Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft hatte von Anbeginn mit finanziellen Engpässen zu kämpfen, insbesondere da in den ersten Geschäftsjahren immense Reparationsleistungen abzuführen waren. Trotz äußerst begrenzter Mittel für Investitionen und notwendiger Unterhaltungen, schaffte es das DRG-Management, dass die deutschen Eisenbahnen international gesehen keinen Rück-

[218] Kohle stellte Deutschlands einziger natürlicher Rohstoff dar, der in genügender Menge vorhanden war, so dass sich die Industrialisierung um die Kohlelagerstätten herum vollzog. Mit dem Warenaustausch zwischen besonders spezialisierten Regionen Deutschlands entwickelte sich eine komplexe geographische Arbeitsteilung, dessen unverzichtbares Verbindungsstück die Reichsbahn war. "Zentrales Nervensystem" waren dabei die Verschiebebahnhöfe. Zu Beginn des Krieges bezog die deutsche Wirtschaft über 90 % ihrer Energie aus Stein- (Ruhrgebiet, Oberschlesien, Saarland) bzw. Braunkohle (Mitteldeutschland, Rheinland); die Produktion eines schweren Panzers benötigte 115 t Steinkohle (vgl. Mierzejewski, 1993, S. 26ff).

[219] vgl. Mierzejewski, 1993, S. 203f

[220] Der "Führerbefehl" forderte die Schaffung einer Verkehrswüste im preisgegebenen Gebiet: Ihm sollten sämtliche Gleisanlagen, Stellwerke, Brücken, Rangierbahnhöfe, Lokomotiven, Güter- und Personenwagen der Reichsbahn zum Opfer fallen (vgl. Frister, 1999, S. 21).

[221] vgl. Mierzejewski, 1993, S. 189

[222] Auf dieser Konferenz wurde im Januar 1942 die sog. "Endlösung der Judenfrage" beschlossen.

[223] vgl. Rehbein, 1985, S. 166f

stand aufwiesen. Die Reichsbahn galt hinsichtlich des Ausbaus des Streckennetzes wie auch des Zustands des rollenden Materials mit als die bestausgerüstete Eisenbahn der Welt[224].

Dies scheint ein Beleg dafür zu sein, dass die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft als kaufmännisch geführtes Unternehmen, trotz ungünstiger Umstände - die Ausgangslage nach dem Ersten Weltkrieg bzw. die Reparationsverpflichtungen - effizient und innovativ arbeitete. Nicht unwesentlich dazu trug der vergleichsweise geringe politische Einfluss bis zum Jahr 1933 bei. Der DRG gelang es durch eine Reihe von Innovationen, sich dem damals aufkommenden und stark zunehmenden Wettbewerb zu stellen. Sie rief nicht ausschließlich nach staatlicher Regulierung, die Reichsbahn-Verwaltung ergriff auch ihre Chancen, die sich aus dem Wettbewerb ergaben. Nicht umsonst bescheinigt man der Reichsbahn in der damaligen Zeit einen exzellenten Ruf und fähige Unternehmensleiter. Denn das faktische Monopol, das die Eisenbahn fast hundert Jahre lang für die Landbeförderung inne hatte, ging in den 1920er Jahren zu Ende. Mit verschiedenen Maßnahmen versuchte die DRG dem Wettbewerb zu begegnen: So mit der spektakulären Neuentwicklung von Diesel-Schnelltriebwagen („Fliegender Hamburger“), der auch international Aufmerksamkeit erregte, der Inbetriebnahme des „Rheingold“-Fernschnellzuges, der zu einem bedeutendem Prestigeerfolg führte oder der „S-Bahn“ in Berlin mit der Elektrifizierung als Erfolgskapitel der DRG. Beachtenswert ist zudem, dass die DRG im Laufe der Jahre genug Substanz aufbaute, um die sehr schwierigen Jahre 1930 – 1932 zu überstehen.

Wenn Ende der 1920er, Anfang der 1930er Jahre die Rede war von der Reichsbahn, so sparte man nicht mit Superlativen: Die Eisenbahngesellschaft mit dem ausgedehntesten einheitlich verwalteten Streckennetz aller Eisenbahnen, das größte Wirtschaftsunternehmen der Welt oder der bei weitem größte und kapitalkräftigste Auftraggeber für die deutsche Wirtschaft[225]. Solche Formulierungen wurden durchaus der Realität gerecht, denn die DRG zählte damals tatsächlich zu den leistungsfähigsten der Welt, trotz Kriegsverluste und Nachkriegswirren, ungeachtet aller Kritik am Unternehmen. In der Aufzählung solcher Superlative äußert sich Respekt, der ein beachtliches Imagepotential besitzt. In der Öffentlichkeit hatte die DRG einen hohen Stellenwert. Auch deshalb wurden die Personalpolitik – jeder fünfzehnte Deutsche war damals von Wohl und Wehe der Reichsbahn abhängig – und der strikte Sparkurs im Hinblick auf die Reparationsleistungen immer wieder heftig kritisiert. Solche Vorwürfe schädigten dagegen das Image der Reichsbahn.

Gleich nach dem Machtwechsel 1933 geriet die Reichsbahn mitten in die politischen Wirrnisse der damaligen Zeit. Die Nationalsozialisten wollten eine Eisenbahn, die sich wieder dem Primat der Politik unterzuordnen hat – mit allen Konsequenzen. Das damalige Reichsbahn-Management war opportunistisch genug, um den Trend der Zeit zu folgen. Vor dem Hintergrund neuer verkehrspolitischer Zielsetzungen - Stichwort: Volkswagen, Reichsautobahnbau - vernachlässigte die Reichsbahn ihre Innovationsfähigkeit, ihr Glanz blätterte. Mit den Verwicklungen in Krieg und Judendeportationen verlor die Bahn ihre Unschuld, was sich bis heute Ruf schädigend auswirkt.

[224] vgl. Rehbein, 1985, S. 147

[225] vgl. Kolb, 1999, S. 136

5. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft nach den Geschäftsjahren 1924 - 1937

Das erste Geschäftsjahr der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (DRG) begann unterjährig am 11. Oktober 1924 und dauerte bis 31. Dezember 1925. Ins Geschäftsjahr 1924/25 startete die DRG als nunmehr kaufmännisch ausgerichtetes Unternehmen mit einigen Änderungen gegenüber der Wirtschaftsführung der Deutschen Reichsbahn bzw. der Länderbahnen: Um die vorgegebenen Ziele einer deutlich besseren Rentabilität zu erreichen sowie die für die Reparationsleistungen nötigen Gewinne zu erwirtschaften, wurden Wirtschaftsführung und Buchungswesen alleine nach kaufmännischen Grundsätzen ausgerichtet: „Dazu gehörte in erster Linie die Erstellung eines Wirtschaftsplanes, d.h. eines kaufmännischen Finanzplanes zur Kapitaldisposition. Dieser trat an die Stelle des etatistischen Jahresplanes (Haushaltsplan) [...] und diente als Finanzplan der kalkulierbaren Wirtschaftsführung des Unternehmens"[226]. Der Wirtschaftsplan bestand aus der *Betriebsrechnung* (Aufstellung über Bereitstellung und Beschaffung aller Mittel für die Betriebsverwaltung), den außerordentlichen Ausgaben (Feststellung der Mittel zur Erweiterung der Anlagen des Bahnbetriebes über das bestehende und zu erhaltende Anlagenvermögen hinaus) sowie der Verwendung des Betriebsüberschusses für Zahlungsverpflichtungen und Rücklagen der Gesellschaft. Im Geschäftsjahr 1930 änderte sich in der Betriebsrechnung die Darstellung der Ausgaben: Wurde zuvor unterschieden zwischen Personalausgaben – Sachausgaben – Ausgaben für Erneuerung, lautet die Aufteilung jetzt Betriebsführung – Unterhaltung – Erneuerung – (Reparationssteuer)[227].

Um den genauen wirtschaftlichen und finanziellen Stand zu erkennen, führte die DRG eine scharfe Überwachung ihrer tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben ein. Monatlich übermittelten die Direktionen Nachweise an die Hauptverwaltung als zentrales Kontrollorgan. Diese erstellten vierteljährliche Übersichten als Grundlage für einen jährlichen Finanzbericht und den Betriebsrechnungsabschluss. Aus der Entwicklung des Verhältnisses der Einnahmen zu den Ausgaben - sog. Betriebszahl[228] - konnte der etwaige Verlauf für die nächste Zeit gefolgert werden.

Als Geschäftsjahr galt das Kalenderjahr, einzig das erste Geschäftsjahr der DRG dauerte 15 Monate. Die Gewinn- und Verlustrechnung ergab sich aus dem Jahresabschluss der Betriebsrechnung: Sie zeigte zunächst den *Roh*gewinn auf. Der *Rein*gewinn der DRG ergab sich aus dem Abzug gesetzlich vorgeschriebener bzw. nicht gesetzlich feststehender Zahlungen[229] wie

1. Reparationsschuldverschreibung in Form von Verzinsung und Tilgung (gesetzlich)
2. Reserve der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (gesetzliche Zuweisung)
3. Zinsendienst für sonstige Anleihen (nicht gesetzlich)
4. Rückstellung als freiwillige Reserve.

[226] Ruser, 1981, S.151

[227] vgl. DRG-Geschäftsbericht 1930, S. 15

[228] Die Betriebszahl drückt den Prozentsatz der Gesamtunkosten und Ausgaben auf 100 % Betriebseinnahme aus (vgl. DRG-Geschäftsberichte).

[229] vgl. Ruser, 1981, S. 150ff

Vom Reingewinn wurden zuerst die Dividenden für die Vorzugs- und Stammaktien ausgeschüttet; der verbleibende Rest war als Vortrag auf das neue Geschäftsjahr zu übernehmen. Der Reingewinn wird hier nicht weiter betrachtet. Die Geschäftsjahre 1924/25 bis 1937 verliefen für die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft wirtschaftlich höchst unterschiedlich, was die Entwicklung der Betriebszahl veranschaulich:

Tabelle 7: *Entwicklung Betriebszahl der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft*

Geschäftsjahr	**1924/25**	**1926**	**1927**	**1928**	**1929**	**1930**	**1931**	**1932**	**1933**	**1934**	**1935**	**1936**	**1937**
Betriebszahl	85,1	81,0	82,5	83,2	83,9	89,5	94,1	102,3	99,3	95,8	88,2	88,2	90,6

Quelle: DRG-Geschäftsberichte

Die Betriebszahl erreicht im zweiten Geschäftsjahr (1926) den niedrigsten Wert, um in den Folgejahren bis zum Beginn der Weltwirtschaftskrise wieder anzusteigen. Gründe für die Zunahme nach 1926 sind erhöhte Personalausgaben und die verstärkte Beseitigung von Kriegs- und Nachkriegsschäden. Während der Weltwirtschaftskrise steigt die Betriebszahl per anno zwischen 5 und 7 Prozentpunkte an und erreicht 1932 den Höchstwert von 102,3: Die Einnahmen decken nicht mehr die Kosten, erstmals wurde ein negatives Betriebsergebnis erwirtschaftet.

5.1. Die Geschäftsjahre der DRG von 1924/25 - 1932

Im nachfolgenden Abschnitt werden die einzelnen Geschäftsjahre der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft aufgezeigt und analysiert. Der Kennzahlen-Überblick (Tabelle 8) zeigt die *wirtschaftliche* und *finanzielle* Situation der DRG[230] in der Zeit der Weimarer Republik (1924/25 - 1932):

Tabelle 8: *Kennzahlen G&V Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft 1925 - 1932*

in Mio. RM	**1925**	**1926**	**1927**	**1928**	**1929**	**1930**	**1931**	**1932**
Erträge[1]	4.669	4.541	5.039	5.159	5.354	4.570	3.849	2.934
Aufwendungen[2]	3.975	3.681	4.159	4.294	4.494	4.090	3.623	3.001
Betriebsergebnis	+ 694	+ 860	+ 881	+ 865	+ 860	+ 480	+ 226	- 67
Reparationen	400	574	590	658	660	660	635	k. A.

Legende: [1]Verkehrserträge, Sonstige Erträge, [2]Personalkosten, Sachkosten, Erneuerung bzw. Betriebsführung, Unterhaltung, Erneuerung

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft

Die Geschäftsjahre und die jeweiligen Entwicklungen stellen sich wie folgt dar, wobei sich die jeweils angegebenen Vergleichszahlen (+ oder -) stets auf das Vorjahr beziehen:

Geschäftsjahr 1924/25

Im ersten Geschäftsjahr[231] erzielt die DRG einen Betriebsüberschuss (ca. 820 Mio. RM), mit dem die Reparationsverpflichtungen erfüllt (400 Mio. GM) bzw. die gesetzlich vorgesehene Ausgleichs-

[230] vgl. Ruser, 1981, S. 155-182 & S. 202ff; DRG-Geschäftsberichte 1924/25 - 1937

[231] Aus Zweckmäßigkeitsgründen begann die erste Rechnung bereits am 1. Oktober 1924, sie umfasste insgesamt 15 Monate (vgl. DRG-Geschäftsbericht 1925, S. 36).

rücklage (115 Mio. RM) wie auch die erforderlichen Rücklagen gebildet werden können. Der Reingewinn beträgt rund 155 Mio. RM.

Die Verkehrsleistungen der Vorkriegszeit werden in etwa wieder erreicht: Im *Personenverkehr* wirken Verbesserungen des Zugangebots (neue Personen- und Schnellzüge, Erhöhung der Reisegeschwindigkeit) auf die Nachfrage. Erstmals fahren neue Fernschnellzüge (FD) als besonders beschleunigte Züge zwischen den Hauptverkehrsmittelpunkten mit verminderten Aufenthalten (lediglich 1./2. Klasse mit besonderem FD-Zuschlag). Beträchtliche Mehreinnahmen bringen der Ausflugsverkehr an Sonn- und Feiertagen sowie der starke Reiseverkehr in den Sommermonaten. Tarif-Erhöhungen wirken sich nicht nachteilig aus. Die schlechte wirtschaftliche Lage gegen Jahresende 1925 führt dagegen zu Einnahmeausfällen im Berufsverkehr.

Trotz Eingliederung der Rhein- und Ruhrbahnen Mitte Oktober 1924 verbessert sich der *Güterverkehr* nur allmählich: Mit einer Vielzahl von Maßnahmen wird er wieder auf Vorkriegs-Niveau beschleunigt; die Konjunktur erholt sich jedoch nicht nachhaltig, Ende 1925 gehen die Beförderungsleistungen sogar wieder zurück. Nur durch Schaffung einer großen Zahl von Ausnahmetarifen kann ein Teil der verloren gegangenen Frachten an den Lkw zurück gewonnen werden.

Bereits in seiner vierten Sitzung berät der DRG-Verwaltungsrat Anfang 1925 über die angespannte Finanzlage, da die mehrfachen Erhöhungen von Besoldungen bzw. Löhnen zu einem starken Personalkosten-Anstieg (+ 270 Mio. RM) geführt haben[232]. Die Mehr-Ausgaben sollen durch Personal-Abbau (- 20.000 Mitarbeiter), Tarif-Erhöhungen im Personenverkehr und Einsparungen bei den Sachausgaben - solche, die nicht der Erhaltung der Betriebssicherheit dienen - ausgeglichen werden. Die Folge ist eine große Zurückhaltung bei der Bautätigkeit und der Ersatzbeschaffung von Fahrzeugen. Das Schwergewicht der Sachausgaben liegt somit in der Unterhaltung und Erneuerung der baulichen Anlagen, des Oberbaus und der Brücken.

Aufgrund ihrer monopolartigen Stellung und Bedeutung für die öffentliche Wirtschaft gerät die DRG immer wieder in tagespolitische Streitigkeiten um die Dawes-Gesetzgebung. Hier sieht sie sich zum Teil heftigen Angriffen ausgesetzt. Mit Hilfe des neuen amtlichen Nachrichtenblattes “Die Reichsbahn” soll sowohl die Öffentlichkeit wie auch das eigene Personal mit der Lage und den Zielen des Unternehmens vertraut gemacht werden[233].

Geschäftsjahr 1926

Beginnt das Jahr unter schwierigen konjunkturellen Bedingungen, belebt ein mehrmonatiger britischer Kohlenarbeiterstreik den *Güterverkehr* ab Mai spürbar und vor allem nachhaltig. Im Laufe des Jahres steigt die Beförderungsleistung (+ 8%), wohingegen die *Einnahmen* wegen des überproportionalen Transportanteils der niedertarifierten Kohle unter Vorjahresniveau (- 0,3% oder - 38 Mio. RM) bleiben. Vor allem der *Personenverkehr* leidet unter der ungünstigen wirtschaftlichen

[232] Überhöhte Personalkosten sind u. a. darauf zurückzuführen, dass nur etwa die Hälfte des inzwischen auf 770.000 verminderten Personals aktiv für die DRG arbeitet; alle anderen sind Pensionäre, Rentner, Witwen und Waisen. Ursache ist die Personalinflation nach Kriegsende zu Lasten der Reichsbahn (vgl. DRG-Geschäftsbericht 1925, S. 119ff).

[233] vgl. DRG-Geschäftsbericht 1925, S. 136

Lage: Sowohl die beförderten Personen (- 14%), als auch die Einnahmen (- 8%) liegen weit unter dem Vorjahr. Eine Reihe schlecht besetzter Züge wird daraufhin gestrichen. Beim Fernverkehr kommt es zu einer starken Abwanderung in den billigen Klassen (vor allem zur 4. Wagenklasse).
Der Zwang, äußerst zurückhaltend mit den Sachausgaben umzugehen, ist darauf zurückzuführen, dass es der DRG erst im Laufe des Jahres gelingt, Kredite aufzunehmen (Hilfe der Reichsregierung wegen des angespannten Arbeitsmarktes). Erst diese ermöglichen Bau-Fortführungen und Neubeschaffungen bzw. die Vergabe neuer Aufträge. So können neue Strecken in Angriff, ausgebaut oder in Betrieb genommen sowie Umbauten und Erweiterungen von Bahnhöfen fortgeführt werden. Für die Elektrifizierung der Berliner S-Bahn werden erste Mittel bereitgestellt. Der Anlagewert erhöht sich um 408 Mio. RM. Um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, erfolgt eine Reihe von Rationalisierungen wie die »Kunze-Knorr-Bremse« (siehe Kapitel 4.3.3.). Durch Umorganisationen wird der Personalstand weiter dem tatsächlichen Bedarf angepasst (-2,6%, bei jetzt jahresdurchschnittlich 707.500 Beschäftigten), bei weiter sinkenden Personalkosten. Alleine durch die Zusammenfassung der Werkarbeit und wirtschaftlichere Betriebsführung im Werkstättenwesen werden etwa 12.000 Köpfe eingespart. Die DRG verweist darauf, dass in den Pensionsaufwendungen Teile enthalten sind (185 Mio. RM), die rein politische Lasten darstellen - so die Personalinflation nach dem Krieg - und deshalb eigentlich vom Reich auszugleichen sind[234].
Einnahmen von 4.540 Mio. und Ausgaben von 3.860 Mio. RM nennt die DRG ein zufriedenstellendes Gesamtergebnis, auch wegen der verbesserten Betriebszahl (1926: 81,0, 1925: 85,1) und dem Einnahme-Verhältnis Personen- zum Güterverkehr (etwa 1 zu 2). Damit ist der Vorkriegsstand annähernd wieder erreicht. Im Saldo ergibt sich ein Betriebsüberschuss von 860 Mio. RM, wovon 574 Mio. RM an Reparationszahlungen abzuführen sind. Machten die Reparationen im Vorjahr etwa 7% der Einnahmen aus, klettern sie nun auf 12,6%. Die gesetzliche Ausgleichsrücklage beträgt 90 Mio. RM und die Rückstellungen 140 Mio. RM. Mit dem Vortrag aus 1925 und dem Abzug der Vorzugsdividende werden 167 Mio. RM auf die neue Rechnung vorgetragen.
Die PR-Arbeit der DRG setzt verstärkt auf persönliche Kontakte mit der Presse bei Besichtigungen und Empfängen sowie die Aufbereitung zahlreicher Artikel. Eine neu eingerichtete Filmstelle wird gleich lebhaft in Anspruch genommen[235]. Zusammen mit der Reichspost erscheint das erste gemeinsam herausgegebene Reichskursbuch. Julius Dorpmüller wird Generaldirektor der DRG.

Geschäftsjahr 1927

Ein wirtschaftlicher Aufschwung kommt auch der DRG zugute: Sowohl der Güter- (Tkm: + 12%, Einnahmen: + 14% bzw. + 395 Mio. RM) als auch der Personenverkehr (Pkm: + 6%, Einnahmen: + 4,5% bzw. + 60 Mio. RM) verzeichnen Zuwächse. Steigenden Einnahmen (ca. 500 Mio. RM) stehen Mehrausgaben (480 Mio. RM) gegenüber, der Betriebsüberschuss erhöht sich auf 880 Mio. RM. Mit Beginn des vierten Reparationsjahres im September 1927 ist nun eine jährliche Reparations-Normalleistung von 660 Mio. RM zu erbringen. Im Jahr 1927 sind 590 Mio. RM für die

[234] vgl. DRG-Geschäftsbericht 1926, S. 51
[235] vgl. ebenda, S. 100

Verzinsung und Tilgung der Reparationsschuldverschreibungen zu zahlen. Der Reingewinn beträgt ca. 235 Mio. RM.
Auf der Kostenseite führt die Erhöhung der Bezüge (u. a. ein eigenes Besoldungsrecht für Reichsbahnbeamte: Mehrkosten von 215 Mio. RM p.a.) bei gleichzeitiger Herabsetzung der Wochenarbeitszeit (auf 51 Stunden) zu Mehrbelastungen, die nur teilweise durch weitere Personaleinsparungen (ca. 3.600 Mitarbeiter) kompensiert werden. Ein forciertes Bau- und Beschaffungsprogramm zur Beseitigung der Kriegs- und Nachkriegsschäden verursacht steigende Sachausgaben. Wegen der akuten Geldknappheit können auch weiterhin nicht Brücken in gewünschtem Umfang verstärkt, der elektrische Betrieb der Berliner S-Bahn vollständig zum festgelegten Termin aufgenommen bzw. die Neugestaltung des Rhein-Ruhrnetzes angegangen werden. Diese und ähnliche Bauvorhaben werden zeitlich gestreckt, auch wenn bspw. Elektrifizierungen (Neueröffnung: München - Kufstein, damit nun 2,3% des Streckennetzes elektrisch betrieben) ein großes Rationalisierungspotential ergeben. Trotz des Mangels an Personenwagen, bestimmten Lokomotiven (bspw. E-Loks) und Spezialgüterwagen werden nur wenige Neubestellungen in Auftrag gegeben. Kredite der Länder und des Reiches ermöglichen indes den eingeschränkten Bau neuer Bahnlinien, wie z. B. des Hindenburgdamms zur Anbindung der Insel Sylt an das Festland (insgesamt 114 km Strecken neu in Betrieb). Die DRG weist explizit darauf hin, dass sie derzeit nur „durch erhebliche Einschränkungen der Sachausgaben das Gleichgewicht"[236] herstellen könne, auf Dauer sei dieser Zustand nicht aufrecht zu erhalten. Weitere Ausgaben-Erhöhungen veranlasst die Reichsbahn-Gesellschaft, die Regierung zu Tariferhöhungen zu bewegen.
Die 24-Stunden-Zählung in den Fahrplänen kommt. Ein Abkommen mit der Deutschen Luft-Hansa A.G. über Frachtsendungen führt zu einer ersten Zusammenarbeit mit einem Wettbewerber.

Geschäftsjahr 1928

Aus dem Blickwinkel des Images ist das Jahr 1928 ein ganz besonderes Jahr für die DRG: Mit der Tariferhöhung im Herbst, einer Reihe von Unglücken und der Einführung des neuen Top-Angebotes "Rheingold" wird sie in der Öffentlichkeit kontrovers wahrgenommen.
Erstmals seit ihrem Bestehen ist es der DRG möglich, ihre Tarife zu erhöhen, jedoch gegen den Willen der Regierung und erst mit Hilfe des Reichsbahngerichts[237]. Da das Thema in den Zeitungen mit großem Unverständnis diskutiert wird, leidet der Ruf der DRG.
Die angespannte finanzielle Situation zwingt zu weiteren Einsparungen bei Baumaßnahmen und Instandsetzungen, auch zu solchen, „die im Interesse der Entwicklung des Verkehrs in seiner An-

[236] DRG-Geschäftsbericht 1927, S. 62

[237] Die Reichsregierung befürchtet durch höhere Tarife negative konjunkturelle Auswirkungen und spricht sich entschieden gegen das Ansinnen der DRG aus. Auch die verladende Wirtschaft wehrt sich. Hier macht die Reichsbahn Zugeständnisse durch zahlreiche Einzel- und Ausnahmetarife im Güterverkehr. Gerade wegen der Tarifpolitik gibt es immer wieder Vorwürfe aus Wirtschaftskreisen gegen die Monopolstellung der Reichsbahn-Gesellschaft. Andererseits beschwert sich die DRG, dass der ständig ansteigende Kraftwagenverkehr immer mehr in den Besitzstand der Eisenbahn übergreife, vor allem bei den hochtarifierten Gütern. Während die Bahn verpflichtet ist, *alle* Güter zu vorher veröffentlichten Tarifen zu befördern, transportiert der LKW nur Güter, die sich auch rechnen. Durch die Tariferhöhung beträgt der Kilometerpreis 11,2 Rpf in der 1. Kl., 5,6 Rpf in der 2. Kl. und 3,7 Rpf in der 3. Kl. (vgl. DRG-Geschäftsbericht 1928, S. 16 und 52).

passung an den technischen Fortschritt nicht nur wünschenswert, sondern auch geboten erscheinen"[238]. Erst nach der Platzierung von Vorzugsaktien auf dem deutschen Geldmarkt werden die restriktiv gehandhabten Sachausgaben leicht gelockert. Gleichzeitig führt eine Reihe spektakulärer Eisenbahnunfälle zu Spekulationen und Vorwürfen, dass die Einsparungen die Betriebssicherheit direkt gefährden. Ein Sachverständigenausschuss widerlegt das zwar, aber imagerelevant für die DRG ist dieser Vorwurf allemal. Vor allem nutzt der rechte politische Rand das Thema für sich, indem er der DRG den Ausverkauf der deutschen Interessen vorwirft[239].

Die in den Nachkriegsjahren beobachtete Abwanderung in billigere Züge und Wagenklassen wird mit der Abschaffung der 4. Wagenklasse[240] zunächst gestoppt. Positiv entwickelt sich der *Personenverkehr* (+ 65 Mio. RM), doch trotz Verbesserungen bleibt die Zugleistung noch immer hinter der Vorkriegszeit zurück. Die Einnahme je Personenkilometer bleibt unverändert (3,03 Rpf). Zwei Innovationen sind hervorzuheben: a) Der neue Fernschnellzug "Rheingold", *der* Luxuszug der DRG, erregt sogleich Aufsehen und wird hervorragend angenommen. Damit ist er besonders imagerelevant. b) Mit der Erhöhung der Höchstgeschwindigkeit (110 km/h für einzelne FD-Züge, 100 km/h für die übrigen Schnellzüge) steigt die Reisegeschwindigkeit im Schnitt deutlich an. Der *Güterverkehr* wächst nur gering (Tkm: + 0,8%, Einnahmen: + 50 Mio. RM oder + 1,5%): Die Nachfrage entwickelt sich zunächst positiv, doch belasten Arbeitsunruhen und später eine Konjunkturflaute die Einnahmenseite. Erstmals werden die Zugkilometer vor dem Krieg überschritten. Erneute wirtschaftliche Verbesserungen gibt es bei der Betriebsführung und der Netz-Leistungsfähigkeit. Die Schere von Neu- bzw. Mehrbelastungen einerseits (470 Mio. RM) und nur geringen Einnahmen-Steigerung (120 Mio. RM) andererseits geht wegen der politisch bedingten Verzögerung der Tariferhöhung bis Oktober 1928 weiter auseinander, was das finanzielle Ergebnis stark belastet. Trotz weiterer Personaleinsparungen erhöhen sich die Personalkosten aufgrund von Mehrausgaben für Löhne und Ruhegehälter (+ 290 Mio. RM). Mit dem Betriebsüberschuss (865 Mio. RM) ist jedoch erneut die Verzinsung und Tilgung von Reparationsschuldverschreibungen (ca. 660 Mio. RM) bzw. die Zuweisung zur gesetzlichen Ausgleichsrücklage (105 Mio. RM) möglich. Der verbliebene Reingewinn (75 Mio. RM) ist für die Vorzugsdividende bestimmt.

Geschäftsjahr 1929

Das Jahr des großen Börsen-Crashs und des Beginns der Weltwirtschaftskrise wird für die Reichsbahn-Gesellschaft das vorläufig erfolgreichste. Der Jahresverlauf ist von gegenläufigen Entwicklungen geprägt: Ein langer, harter Winter führt zu Verlusten beim *Güterverkehr* (Einschränkung/Stilllegung industrieller Anlagen), wird aber im Frühjahr mehr als ausgeglichen; erst gegen Jahresende verringern sich wegen der Konjunkturverschlechterung die Frachteinnahmen

[238] ebenda, S. 13

[239] vgl. Kolb, 1999, S. 126f

[240] Ab Oktober 1928 gibt es nur noch eine Wagenklasse mit Polstersitzen unter der Bezeichnung 2. Klasse und eine Wagenklasse mit Holzsitzen unter der Bezeichnung 3. Klasse (hervorgegangen aus der Verschmelzung der bisherigen 3. und 4. Klasse). Die 1. Klasse wird dagegen nur noch im internationalen Verkehr, in den FD-Zügen und in Schlafwagen mitgeführt (DRG-Geschäftsbericht 1928, S. 25).

wieder. Insgesamt erhöhen sich die Verkehrsleistungen (Tkm: + 4,5%) und Einnahmen (+ 6,5% bzw. + 210 Mio. RM) deutlich, auch wegen der Tariferhöhungen vom Herbst 1928. Dagegen verliert der *Personenverkehr* (Pkm: -1,2%; Einnahmen: -1,4% bzw. - 20 Mio. RM): Einem Rückgang des allgemeinen Verkehrs steht die Zunahme des im Allgemeinen unwirtschaftlichen Berufsverkehrs gegenüber. Im Gesamtergebnis steigen die DRG-Jahreseinnahmen auf den Rekordwert von ca. 5,3 Mrd. RM (+ 195 Mio. RM).

Auf der Ausgabenseite (ca. 4,5 Mrd. RM) schlagen unerwartete Mehraufwendungen (+ 94 Mio. RM) wie der strenge Winter, Lohnerhöhungen durch einen Schiedsspruch (Mai 1929) sowie weitere Arbeitszeit-Verkürzungen - sie machen rein rechnerisch ca. 12.000 Mitarbeiter zusätzlich aus - zu Buche. Um ohne Fehlbetrag abzuschließen, werden die Sachausgaben erneut gedrosselt. Mit dem Betriebsüberschuss von 860 Mio. RM können die Verzinsung und Tilgung der Reparationsschuldverschreibungen sowie allen anderen Zuweisungen bzw. Rückstellungen geleistet werden. Der Reingewinn beträgt 76 Mio. RM.

Da die Geldmärkte zwischenzeitlich nicht mehr aufnahmefähig sind, ist es der DRG nicht möglich, langfristige Anleihen aufzunehmen oder Vorzugsaktien auszugeben, um hiermit ihren dringenden Bedarf zur Verbesserung der Betriebs- und Verkehrsanlagen vorzunehmen. Für Dorpmüller ist ein weiterer Erneuerungs-Rückstand nicht mehr verantwortbar, da dessen niedriges Niveau der Reichsbahn allmählich an die Substanz geht: Während die Personalausgaben seit 1924 - trotz ständigen Personalabbaus - zunahmen, wurden die Ausgaben für Anlagen u. ä. stetig vermindert. Bei der Instandsetzung und Erneuerung ihrer Anlagen ist die DRG bis dato um 430 Mio. RM, bei der Erneuerung des Fahrzeugparks um 50 Mio. RM im Rückstand. Unterhalt und Erneuerung beschränken sich auf die Gewährleistung der Sicherheit, insbesondere Arbeiten am Oberbau. Im Berichtsjahr bringt erneut eine unglückliche Serie von schweren Eisenbahn-Unfällen die DRG in Verruf. Die Öffentlichkeit diskutiert weiter erhitzt über die Betriebssicherheit der Reichsbahn[241].

An den Investitionen zeigt sich das Dilemma der DRG-Geschäftsführung: Im Mai 1929 nimmt die S-Bahn Berlin später als geplant ihren elektrischen Betrieb auf, womit wesentliche Verkehrssteigerungen möglich sind. Die angespannte Finanzlage verhindert weitere Elektrifizierungs-Vorhaben von Fernverkehrs-Strecken sowie zahlreiche Bauprogramme wie der geplante viergleisige Ausbau der wichtigen Strecke Köln - Duisburg. Sie können, wenn überhaupt, nur zeitlich gestreckt umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund bittet die DRG die Reichsregierung, ihr einen Teil der Beförderungssteuer zurückzuerstatten oder alternativ eine Tariferhöhung zu bewilligen[242]. Abgeschlossen wird 1929 die Ausrüstung der Schnellzugwagen mit elektrischer Beleuchtung.

Geschäftsjahr 1930

Im Jahr 1930 erleidet die deutsche Wirtschaft und mit ihr auch die Reichsbahn-Gesellschaft schwere Rückschläge: Binnen Jahresfrist sinkt die volkswirtschaftliche Produktion etwa um ein

[241] Ein „Arbeitsausschuss zur Untersuchung der Betriebssicherheit der Reichsbahn“ entlastet die DRG zwar weitgehend vom mangelhaften Engagement bei Fragen der Sicherheit. Dennoch blieb die Bahn lange Zeit im Fokus einer kritischen Öffentlichkeit (vgl. Kolb, 1999, S. 148f).

[242] vgl. DRG-Geschäftsbericht 1929, S. 14 & 65

Sechstel. Infolge des geringen Güteraustauschs schwankt der Verkehrsrückgang der einzelnen Monate zwischen 12 und 25%, auch die Frachteinnahmen gehen deutlich zurück (- 18,5% bzw. - 646 Mio. RM). Dies kann nur teilweise durch wirtschaftlichere Betriebsabläufe kompensiert werden. Auch der Personenverkehr leidet infolge der großen Arbeitslosigkeit, insbesondere im Berufsverkehr: Die Verkehrsleistungen (Pkm: - 8%) fallen dabei etwas stärker als die Einnahmen (- 5,5% bzw. - 77 Mio. RM). Dagegen verzeichnen die S-Bahn-Verkehre in Berlin und Hamburg deutliche Zuwächse. Dem zurückgehenden Verkehr steht kurioserweise nochmals ein Ausbau der Zugverbindungen gegenüber (Zug-km: + 1,5%).

Für die Reichsbahn-Führung ist es eigentlich unlösbar, den immensen Einnahmeausfall kurzfristig mit den Ausgaben - die Neuregelung der Reparationen brachte keine Entlastung - in Einklang zu bringen. Zunächst stellt sie Anfang 1930 beim Reichsverkehrsminister einen Tariferhöhungsantrag, den er zum September z. T. auch genehmigt[243]. Im Laufe des Jahres verschlechtert sich die Konjunktur jedoch so grundlegend, dass die Reichsregierung gegen Jahresende ein Preisabbauprogramm beschließt. Daraufhin ermäßigt die DRG im November wichtige Ausnahmetarife (insbesondere der Lebensmitteltarife). Kosteneinsparungen führen zu einem Personalabbau, eine weitere Reduzierung der Bautätigkeit und ein nochmals eingeschränktes Fahrzeugbeschaffungsprogramm. Nur noch sehr eingeschränkt investiert die DRG in Rationalisierungen (z. B. erste Gütertriebwagen, weitere Ablieferung von Rangier-Kleinlokomotiven, Ausbau des Großgüterwagenverkehrs). Erstmals werden in einem Autoreisezug Privat-Pkw befördert[244].

Die Finanzlage verschlechtert sich 1930 grundlegend: Gesamteinnahmen in Höhe von nur noch ca. 4,6 Mrd. RM (- 0,7 Mrd. RM) stehen Ausgaben von 4,1 Mrd. RM (- 0,3 Mrd. RM) gegenüber. Der daraus resultierende Betriebsüberschuss von 480 Mio. RM reicht nicht mehr, um alle Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Alleine für die Reparationssteuer - als neue Rate des Youngplans - sind 660 Mio. RM aufzubringen. Insgesamt beläuft sich der Fehlbetrag auf ca. 210 Mio. RM. Dieser wird durch Rücklagen früherer Jahre ausgeglichen.

Geschäftsjahr 1931

Weltweit hält die wirtschaftliche Depression unvermindert an: Die Produktion der deutschen Volkswirtschaft erreicht einen neuen Tiefstand, sie sinkt auf nur noch 60% des Niveaus von 1929. Die Folgen spürt die Reichsbahn-Gesellschaft weiterhin unmittelbar: Die Einnahmen fallen erneut stark (- 16% bzw. - 721 Mio. RM) auf jetzt 3,85 Mrd. RM. Die Güter-Verkehrsleistungen sinken um 19 %, die des Personenverkehrs um 15 %. Diverse Tarifermäßigungen sollen den Verkehr beleben, was aber nicht besonders erfolgreich ist. Auf der Ausgabenseite (3,63 Mio. RM) fällt der Per-

[243] Das Volumen der Tariferhöhung beträgt p. a. etwa 110 Mio. RM. Beantragt hatte die DRG beim Reichsverkehrsminister eine Erhöhung in Höhe von 150 Mio. RM (vgl. DRG-Geschäftsbericht 1930, S. 59f).

[244] Am 1. April 1930 wurde eine Geschäftsidee der späten 20er Jahre umgesetzt: Zum ersten Mal beförderte die Eisenbahn Privatautos fahrplanmäßig zwischen Hamburg und Basel. Die Autos befanden sich nicht im selben Zug wie der Fahrer, sondern wurden in „Eil"-Güterzügen transportiert. An der Strecke zum Reiseziel Basel lagen reiche und attraktive Städte wie Bremen, Hannover, Frankfurt oder Bad Nauheim und Baden-Baden. Schließlich war die Schweiz als Urlaubsziel für die wohlhabenden Großstädter aus Deutschland gerade besonders chic geworden (vgl. DB-Mitarbeiter-Info online, 15.04.05).

sonalaufwand besonders stark ins Gewicht, er beläuft sich mittlererweils auf rund 71% der Gesamtausgaben. Obwohl eine Reichs-Notverordnung Gehaltskürzungen verbindlich vorschreibt, sinkt dieser Kostenblock aus volkswirtschaftlichen Gründen nicht auf das eigentlich notwendige Maß - eigentlich hätte die DRG Personal entlassen müssen. Zur Entlastung des Arbeitsmarktes beschließt die Reichsregierung ein Arbeitsbeschaffungsprogramm in Höhe von 100 Mio. RM, in das die DRG mit 40 Mio. RM eingebunden wird.
Der Betriebsüberschuss schmilzt bis Jahresende auf 226 Mio. RM. Da für die Reparationen 635 Mio. RM (= 16,5% aller Betriebseinnahmen) abzuführen sind, werden im Berichtsjahr die *gesetzlichen* Rücklagen aufgebraucht, um allen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Damit stehen für das folgende Geschäftsjahr keine nennenswerten Rücklagen mehr zur Verfügung.
Um dem immer weiter zunehmenden Wettbewerb entgegenzutreten, schließt die DRG Anfang 1931 die sog. “Schenker-Verträge” ab, um im Güterfernverkehr nicht weiter Marktanteile zu verlieren (siehe Kap. 4.3.4.). Doch bereits im November legt eine Reichs-Notverordnung den Beförderungspreis des Güterkraftverkehrs von mehr als 50 km politisch fest. Damit ist nach Ansicht der DRG die Einordnung des Lkw in das Verkehrssystem der Eisenbahnen beschritten[245].

Geschäftsjahr 1932

Durch das Lausanner Abkommen vom Juli 1932 wird die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft mit sofortiger Wirkung von jeglichen Reparationszahlungen befreit. Damit belastet dieser bislang größte jährliche Abgabeposten die DRG nicht mehr.
Dagegen hält die Weltwirtschaftskrise auch in Deutschland unvermindert an. Abermals sind die Verkehrsleistungen der Reichsbahn stark rückläufig (Güterverkehr: Tkm - 16,1%, Personenverkehr: Pkm - 13,8%). Die Einnahmen vermindern sich gegenüber dem Vorjahr um fast ein Viertel auf 2,9 Mrd. RM. Verglichen mit dem Jahr 1929 sind das etwa 2,4 Mrd. RM weniger (- 45%).

Tabelle 9: *Entwicklung Einnahmen der DRG 1928 - 1932*

in Mio. RM	**1928**	**1929**	**1930**	**1931**	**1932**
Güterverkehr	3.276	3.485	2.839	2.308	1.729
Personenverkehr	1.443	1.423	1.346	1.150	901

Quelle: DRG-Geschäftsberichte

Einen nicht unbeträchtlichen Teil der Mindereinnahmen machen dabei nicht die Transportrückgänge beim Güterverkehr aus, vielmehr sind es die zahlreichen politisch gewollten Tarifermäßigungen der vergangenen Jahre sowohl im Güter- als auch im Personenverkehr. Den Betriebseinnahmen stehen Aufwendungen von 3,0 Mrd. RM gegenüber. Erstmals seit Gründung der DRG übersteigen damit die Ausgaben die Einnahmen: Das Betriebsergebnis schließt mit einem Fehlbetrag von 67 Mio. RM, die Betriebszahl steigt auf 102,3 Punkte.
Obwohl keine Reparationen mehr zu zahlen sind, trägt die Reichsbahn weiter eine Reihe politischer Lasten: Beiträge an das Reich, die Beförderungssteuer, politische Personallasten sowie

[245] vgl. DRG-Geschäftsbericht 1931, S. 47ff

Steuern und der Zinsendienst an das Reich. Zusammengenommen beträgt die Belastung gegenüber dem Reich etwa 610 Mio. RM (= 20 % der Betriebseinnahmen). Hinzu kommen noch Zinsen und Tilgungen des auf ungefähr 2 Mrd. RM angewachsenen Schuldenstandes.

5.2. Die Geschäftsjahre der DRG von 1933 - 1937

Da die Reichsbahn ab dem Jahr 1933 kaum mehr zu vergleichen ist mit der DRG zur Zeit der Reparationszahlungen – nicht mehr das wirtschaftliche Ergebnis steht im Vordergrund, sondern fast ausschließlich politische Vorgeben –, wird sie an dieser Stelle besonders dargestellt:

Tabelle 10: *Kennzahlen G&V Deutsche Reichsbahn 1933 - 1937*

in Mio. RM	**1933**	**1934**	**1935**	**1936**	**1937**
Einnahmen¹	2.921	3.326	3.586	3.985	4.420
Ausgaben²	3.057	3.302	3.434	3.513	4.125
Betriebsergebnis	- 136	+ 24	+ 152	+ 472	+ 295

Legende: ¹Verkehrserträge, Sonstige Erträge, ²Betriebsführung, Unterhaltung, Erneuerung

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft

Insbesondere das Jahr 1933 ist nicht nur für Deutschland als Ganzes, sondern speziell auch für die Reichsbahn-Gesellschaft von einschneidender Bedeutung. Die Machtübernahme durch die NSDAP wirkt sich unmittelbar auf die DRG aus.

Geschäftsjahr 1933

Erstmals nimmt die Reichsbahn-Führung bewusst einen weiteren Fehlbetrag in Kauf. Betriebswirtschaftlich, so der Geschäftsbericht, „wäre eine weitere Beschränkung der Ausgaben möglich gewesen; sie verbot sich angesichts der allgemeinen Pflicht, Personalentlassungen zu vermeiden und neue Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen. Infolgedessen hat die Reichsbahn ihre Ausgaben im eigenen Betriebe im Interesse der Wirtschaft erheblich erhöht"[246]. Befristete Stellen werden in unbefristete überführt. Und: „Bei den Neueinstellungen an Arbeitskräften werden die Kämpfer der nationalen Bewegung bevorzugt"[247]. Ein weiteres Hauptaugenmerk gilt der Ausbildung: Die Beamten und Arbeiter sind „mit den Zielen der neuen Regierung vertraut zu machen"[248]. Im April 1933 entließ die Reichsbahn die Mehrzahl der Beamten, Angestellten und Arbeiter, die nicht "arisch" waren oder nicht die Gewähr boten, rückhaltlos für den deutschen Staat einzutreten[249]. Erkennbar wird der neue politische Einfluss auch im Geschäftsbericht, da sich Sprachstil und die bisher ausgeübte parteipolitische Unabhängigkeit eindeutig zugunsten der neuen Machthaber ändern.
Gedeckt durch Steuergutscheine beschließt die DRG-Leitung ein Arbeitsbeschaffungsprogramm (Volumen 1933/34: 700 Mio. RM, 1932/33: 336 Mio. RM), das deutlich erhöhte Bauinvestitionen

[246] DRG-Geschäftsbericht 1933, S. 3

[247] ebenda, S. 90

[248] ebenda, S. 8

[249] Hiervon betroffen waren u. a. Dorpmüllers Stellvertreter und Leiter der Personalabteilung, Wilhelm Weihrauch sowie Dorpmüllers langjähriger Pressechef, Hans Baumann (vgl. Gottwaldt, 1995, S. 35).

(Elektrifizierung der Strecke Augsburg - Nürnberg, Bau der Berliner Nord-Süd S-Bahn) und Instandsetzungen bzw. Verbesserungen von Gebäuden und Anlagen ermöglicht. Zudem gründet die DRG eine Tochtergesellschaft «Reichsautobahn» (siehe Kap. 4.4.3.). Im Mai kommt das erste Schnelltriebwagen-Zugpaar - der legendäre “Fliegende Hamburger” - zwischen Berlin und Hamburg zum Einsatz. Zwischen Augsburg und Stuttgart wird der elektrische Betrieb aufgenommen, wofür neue Lokomotiven beschafft werden. Neue Kleinlokomotiven sowie ein neuartiger “Straßenroller“ für Transporte abseits von Schienenwegen machen den Güterverkehr rationeller.
Erstmals seit langem steigen im Jahr 1933 im Güterverkehr sowohl die beförderte Menge (Tkm: + 9,9%) als auch die Einnahmen (+ 5%). Dagegen ist der Personenverkehr weiterhin rückläufig (beförderte Personen: - 4,9%, Einnahmen: - 6,1%), wenn auch in geringerem Ausmaß als in den Vorjahren: Umfangreiche Beschäftigungsmaßnahmen machen sich ab der zweiten Jahreshälfte bemerkbar. Nochmals zurückgehende Einnahmen (2,92 Mrd. RM, - 14 Mio. RM) stehen erstmals wieder wachsende Ausgaben (insgesamt ca. 3,1 Mrd. RM, + 56 Mio. RM) gegenüber: Damit weist die Betriebsrechnung erneut einen Fehlbetrag (- 136 Mio. RM) aus, zu der sich in der G&V noch der Beitrag an das Reich (70 Mio. RM), der Dienst für Schuldverschreibungen und Anleihen sowie Rückstellungen addieren. Dass in der G&V dennoch ein Finanzausgleich zustande kommt, ist auf einen einmaligen Rückgriff auf das Betriebsrecht am Anlagenzuwachs[250] zurückzuführen.

Geschäftsjahr 1934

Im Zuge eines allgemeinen Wirtschaftsaufschwungs erholen sich sowohl der Güter- als auch der Personenverkehr. Starke Zuwächse gibt es beim Frachtverkehr (Tkm: + 18,7%, Einnahmen: + 17,9% bzw. + 325 Mio. RM), aber auch der Personenverkehr legt zu (beförderte Personen: + 9,6%, Einnahmen: + 8,4% bzw. + 71 Mio. RM), so dass sich die Mehreinnahmen auf rund 400 Mio. RM addieren. Doch zu niedrige Tarife, der weiter zunehmende Wettbewerb mit Lkw bzw. Omnibussen sowie neu eingeführte Ausnahmetarife für parteipolitische Veranstaltungen bedeuten Eingriffe, weshalb die DRG wirtschaftlich nicht nachhaltig gesunden kann. Eigentlich notwendige Tariferhöhungen werden auch von der neuen Reichsregierung mit Rücksicht auf die allgemeine Wirtschaftslage rundweg abgelehnt.
Wegen Mehrausgaben (+ 246 Mio. RM) entwickelt sich die Kostenseite weiter bedenklich, vor allem da die DRG von den Nationalsozialisten angehalten ist, bei der Arbeitsbeschaffungspolitik eine wichtige Rolle zu übernehmen. So stockt die Reichsbahn ihr Personal weiter auf (+ 37.500

[250] Der Ausgleich ist nur durch einen Rückgriff auf die Abschreibung auf das Betriebsrecht am Anlagenzuwachs zu erreichen: Seit dem Geschäftsjahr 1929 regelt sich die Höhe der Abschreibungsbeträge nach einem Abkommen, das Reichsbahn und Reichsregierung zu § 8 des Reichsbahngesetzes über die Tilgung von Anleihen für Anlagenzuwachs abgeschlossen haben. Als Folge wurden ab 1929 erheblich höhere Abschreibungsbeträge zurückgestellt.
Unter der neuen Regierung wird das Abkommen über die o. g. Abschreibung nun so interpretiert, dass die Abschreibungen bereits vom Zeitpunkt der *Errichtung* der DRG gelten, also bereits vom 1.10.1924 an. Damit ergeben sich neue Abschreibungsverpflichtungen: Während sich die jetzt neu errechnete Summe bis Ende 1933 auf 163,8 Mio. RM beläuft, sind tatsächlich aber bereits 445,3 Mio. RM zurückgestellt worden. Dieser Mehrbetrag von 281,5 Mio. RM ist somit im Geschäftsjahr 1933 der G&V als außerordentliche Einnahme zuzuführen (vgl. DRG-Geschäftsbericht 1933, S. 4.

Bedienstete), während die Wirtschaft unmittelbar von stark steigenden Aufträgen der Bahn profitiert. Längst fällige Baumaßnahmen sowie größere Stückzahlen an rollendem Material finanziert die Reichsbahn nun in größerem Umfang. Damit kann die DRG dem zunehmenden Wettbewerb eine Reihe von Maßnahmen entgegensetzen: Die Personenzugwagen werden besser und bequemer ausgestattet, neu anzuschaffende Triebwagen gestalten den Betrieb wirtschaftlicher, Kleinlokomotiven für den Rangierbetrieb werden nach ersten guten Erfahrungen speziell in kleineren Bahnhöfen umfangreicher beschafft, spezielle neue "Straßenroller" erleichtern den "Haus-zu-Haus-Verkehr" und mit Schnelltriebwagen werden weitere Versuchsfahrten unternommen. Die DRG forciert zudem den kapitalintensiven Ausbau des elektrischen Betriebes: Neben Neueröffnungen in Süddeutschland beginnen die Planungen für die wichtige Strecke Berlin-München. Zur Erhöhung der Streckengeschwindigkeit investiert die DRG in die Abstandserweiterung von Vor- zu Hauptsignal (700 auf 1000 m) und in Oberbaumaßnahmen.
Da sich die Ausgaben weniger stark als die Einnahmen erhöhen, weist die Betriebsrechnung erstmals wieder seit 1931 einen Überschuss (24 Mio. RM) aus. Um allen Verpflichtungen der Gesamtrechnung nachzukommen, ist die DRG gezwungen, der gesetzlichen Dividenden- bzw. Ausgleichsrücklage ca. 127 Mio. RM zu entnehmen. Damit sind nahezu alle in früheren Zeiten angesammelten Rücklagen aufgebraucht. Der Schuldenstand beläuft sich auf ca. 2,85 Mrd. RM.

Geschäftsjahr 1935

Im Jubiläumsjahr 1935 - die Eisenbahn in Deutschland feiert ihren 100. Geburtstag - verzeichnet die Reichsbahn-Gesellschaft weitere Verkehrs- und Einnahmen-Zuwächse, die jedoch erneut nicht in Gänze den gestiegenen Ausgabenbedarf decken. Bei der Zunahme ist zu berücksichtigen, dass das Netz der Saarbahnen (Länge rund 440 km) ab März in die DRG eingegliedert ist.
Im Zuge der wieder ansteigenden Konjunktur erhöht sich die Beförderungsmenge im *Güterverkehr* um 14,2% (Einnahmen: + 8,6%). Der Geschäftsbericht weist darauf hin, dass der höher tarifierte Verkehr in steigendem Umfang zum Lkw abwandert, während die Bahn den billigen Massenverkehr zu bewältigen hat. Zudem wirken sich die stark verbilligten Ausnahmetarife weiter ungünstig für die DRG aus. Die Zuwächse im *Personenverkehr* liegen auf Vorjahresniveau (Pkm: + 11,8%, Einnahmen: + 7,8%), die Einnahmen auf 1 Pkm berechnet gehen weiter zurück (jetzt: 2,50 Rpf, 1933: 2,81 Rpf). Auch hier werden zunehmend Reisen zu ermäßigten Tarifen durchgeführt.
Insgesamt höheren Einnahmen (3.586 Mio. RM, d. h. + 260 Mio. RM) stehen wiederum gestiegene Ausgaben (zusammen 3.434 Mio. RM, d. h. + 122 Mio. RM) gegenüber. Zwar steigt der Betriebsüberschuss auf gut 150 Mio. RM, das reicht aber immer noch nicht aus, alle finanzielle Lasten zu decken (gesetzliche Ausgleichsrücklage: nicht vollständig, Rücklage für die Einziehung der Vorzugsaktien: überhaupt nicht), weshalb eine Sonderrücklage zu aktivieren ist. Zukünftig, so der Geschäftsbericht, sei diese unbefriedigende Art des Rechnungsausgleiches anders sicherzustellen. Für die DRG gebe es zukünftig nur den Weg, „durch organische Steigerung der Einnahmen die Deckung der dringend notwendigen Ausgaben zu suchen"[251] - womit die DRG-Leitung

[251] DRG-Geschäftsbericht 1935, S. 6

einmal mehr Tariferhöhungen anspricht. Doch auch im Berichtsjahr lehnt die Reichsregierung dieses Ansinnen mit Hinweis auf die allgemeine Wirtschaftslage zunächst strikt ab.
Die große Jubiläumsausstellung und die Feierlichkeiten zum 100-jährigen Bestehen sind für die Reichsbahn von großer Bedeutung: Einmal gilt es, Bilanz zu ziehen - auch weil die DRG seit nunmehr zehn Jahren besteht. Darüber hinaus möchte sich die DRG der Öffentlichkeit und insbesondere der Parteiführung als ein modernes, zukunftsfähiges Verkehrsmittel präsentieren, das im Wettbewerb mit dem protegierten Kraftwagen durchaus mithalten kann. So ist es auch zu verstehen, dass gerade im Jubiläumsjahr die Weltrekord-Fahrten mit der neuen Dampflok 05 stattfinden. Hier gelingt eine geglückte, imageträchtige PR-Arbeit.

Geschäftsjahr 1936

Im Olympiajahr 1936 - im Februar mit den Winterspielen in Garmisch-Partenkirchen sowie im August mit den Sommerspielen in Berlin und Kiel - expandiert die Wirtschaft weiter so gut, dass die Arbeitslosigkeit zum Jahresende praktisch beseitigt ist. Teilweise gibt es sogar wieder einen Arbeitskräftemangel, wie auch bei der Reichsbahn.
Da die DRG Ende Januar erstmals seit Jahren ihre Güter- und Personentarife anhebt (jeweils + 5%), verbessert sich die Einnahme-Situation nachhaltig. Im *Personenverkehr* steigen die Erlöse um etwa 8% (+ 72 Mio. RM, Pkm: + 10%). Noch deutlicher fällt die Steigerung im *Güterverkehr* mit mehr als 13% (+ 312 Mio. RM, Tkm: + 11,4%) aus. Insgesamt steigen die Einnahmen (3,98 Mrd. RM, d.h. + 400 Mio. RM) deutlich stärker als die Ausgaben (3,5 Mrd. RM, d.h. + 80 Mio. RM), so dass sich der Betriebsüberschuss auf gut 470 Mio. RM erhöht. Damit ist es erstmals wieder möglich, alle bestehenden Lasten der G&V abzudecken; selbst die in den Vorjahren unterbliebenen Zuweisungen zu den erforderlichen Rücklagen können nun nachgeholt werden. Kurzfristige Kredite sind jetzt in hohen Jahresteilbeträgen zu tilgen.
Die Olympiade verursacht eine höhere Reisetätigkeit; sie kommt der Reichsbahn aber auch bei den Investitionen zugute, die weiterhin auf einem hohen Niveau liegen. In Berlin und Garmisch sind Bahnanlagen auszubauen bzw. zu erneuern, ebenso das Rollmaterial (S-Bahn Berlin); in Berlin geht ein erster Teilabschnitt der Nord-Süd-S-Bahn in Betrieb. Mit der Fertigstellung des Rügendamms wird der Verkehr nach Nordeuropa deutlich verbessert. Im gesamten Netz kommen weitere wichtige Bauvorhaben (Elektrifizierung, Streckenneubauten und -erweiterungen) voran. Umfangreich investiert wird in das rollende Material: Eine neue Generation von Fernverkehrs-Schnelltriebwagen erweitert das Angebot, erste Stromliniendampfloks gelangen in den Planeinsatz und neu konzipierte Schnellzugwagen verbessern den Komfort. Neuartige Aussichtstriebwagen sollen der DRG ein neues Geschäftsfeld erschließen. Alle diese Maßnahmen führen dazu, dass die Reichsbahn allgemein einen hervorragenden Ruf genießt.
Der DRG ist es erstmals seit langer Zeit möglich, zumindest einen Teil ihres Investitionsstaus aufzulösen und alle die Maßnahmen zu finanzieren, die schon seit längerem geplant waren. Dafür sind erhebliche Mittel erforderlich, aber auf dem freien Kapitalmarkt kaum erhältlich, der durch

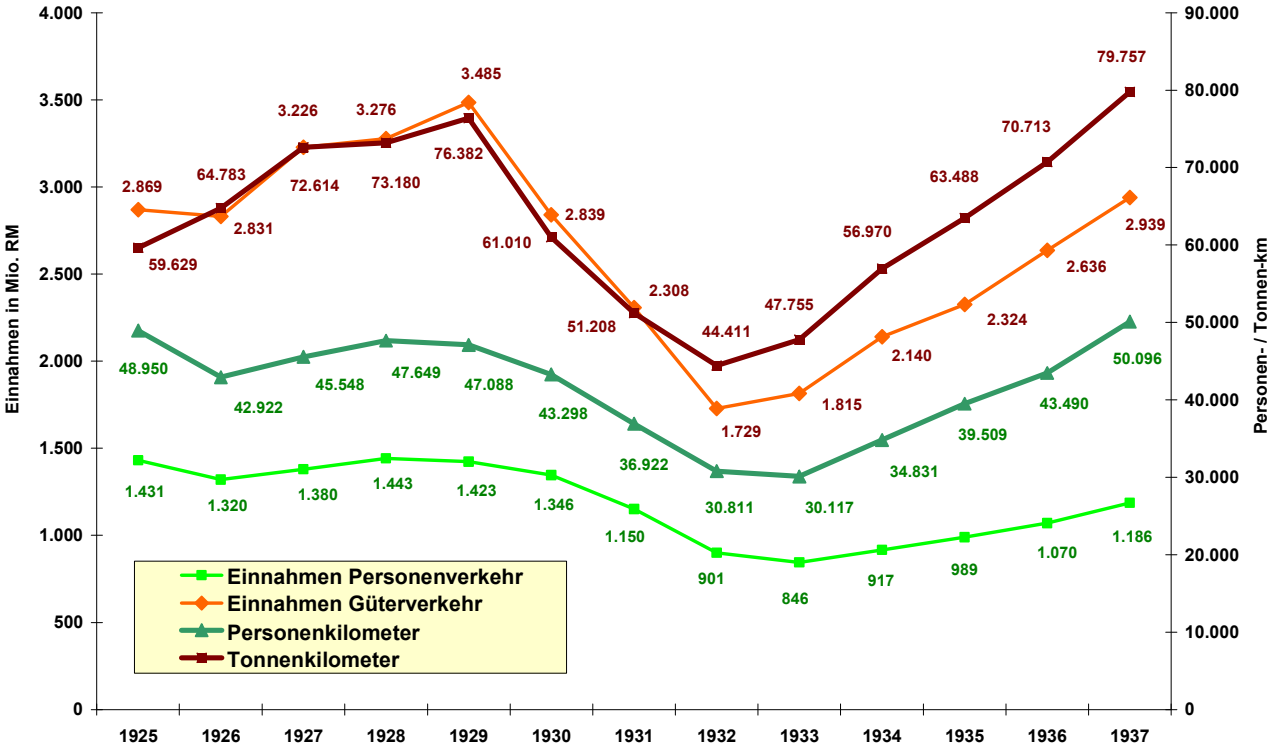
andere Vorhaben der Machthaber voll ausgereizt ist. Die DRG ist - bei einer weiterhin schwierigen Finanzsituation - deshalb auf eigene Geldmittel angewiesen.

Geschäftsjahr 1937

Mit dem "Gesetz zur Neuregelung der Verhältnisse der Reichsbank und der Deutschen Reichsbahn" hört die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft am 10. Februar 1937 auf zu bestehen. Von nun an ist sie wieder die Deutsche Reichsbahn. Das bisherige Vermögen der DRG - das Betriebsrecht - wird in ein Reichs-Sondervermögen umgewandelt, zusätzlich erweitert durch das Eigentum an sämtlichem Grundbesitz, Fahrzeugpark etc. Wie zwischen April 1920 und Oktober 1924 ist die Deutsche Reichsbahn der unmittelbaren Reichshoheit unterstellt. Mit der Verschmelzung des Postens des Generaldirektors mit dem Reichsverkehrsminister ist der bisherige autonome Status auch offiziell beendet. Die Auflösung der DRG ist aber nur ein formaljuristischer Schlussakt: Die politischen Ereignisse seit 1933 haben die Unabhängigkeit der Reichsbahn-Gesellschaft zunehmend ausgehöhlt, faktisch ist längst ein Reichs-Sondervermögen geschaffen worden.

Das letzte (Teil-)Geschäftsjahr der DRG/Reichsbahn profitiert weiterhin von der guten Konjunktur. Der Güter- (Tkm: + 12,4%) wie auch der Reiseverkehr (Pkm: + 15,2%) wachsen sehr stark: Mengenmäßig betrachtet wird das bisher beste Geschäftsjahr 1929 überboten.

Abbildung 1: *Entwicklung des Güter- bzw. Personenverkehrs der DRG 1925 - 1937*



Quelle: DRG-Geschäftsberichte

Wie in den Vorjahren entwickeln sich die Erträge (Personenverkehr: + 10,9% bzw. + 116 Mio. RM, Güterverkehr: + 11,5% bzw. + ca. 300 Mio. RM) nicht parallel zur Leistung: „Die allgemeinen Tarifsenkungen sowie die besonderen tariflichen Maßnahmen in den vielgestaltigen Ausnahmetari-

fen, die die Reichsbahn für Volk, Staat und Wirtschaft durchgeführt hat, sind die hauptsächlichste Ursache für das Zurückbleiben der Erträge hinter den steigenden Leistungen"[252]. Im Sinne der Partei wird bspw. dem "Winterhilfswerk" eine völlige Frachtbefreiung gewährt[253]. Die Betriebserträge steigen auf 4,42 Mrd. RM (+ 435 Mio. RM oder + 10,9%), wobei sich der Güterverkehrs-Anteil an den Erträgen (1937: 66,5%) nochmals erhöht.

Überproportional steigen die Aufwendungen (+ 612 Mio. RM oder + 17,3%), vor allem da die Mitarbeiterzahl binnen Jahresfrist um rund 43.600 (+ 6,6%) auf 703.600 ansteigt[254]. Zudem verursacht die zunehmend angespannte Rohstofflage – der neue Vierjahresplan kontingentiert u. a. Stahl und Eisen – Mehrkosten. Oberbaustoffe aus Eisen und Neu-Fahrzeuge sind kaum noch zu beschaffen, vorhandenes Material muss arbeitsintensiv recycelt werden. Ferner ist mit der Übernahme der DRG durch das Reich eine neue Abgabe von Minimum 100 Mio. RM zu entrichten (1937: ca. 160 Mio. RM). Gerade die Ausgabe-Posten "Personal" und "Abgabe an das Reich" verdeutlichen die Eingriffe der Partei in die Unternehmenspolitik der Reichsbahn. Außerbetriebliche Lasten betragen jetzt rund 760 Mio. RM[255], die sich auf das Ergebnis auswirken. Zu den Lasten schreibt der DRG-Geschäftsbericht zum Ende des letzten vollen Geschäftsjahres im Jahr 1936: „Kaum ein Unternehmen ist unter härteren Bedingungen und unter schwereren Voraussetzungen ins Leben getreten als seinerzeit die wirtschaftlich und technisch darnieder liegende, mit hohen Tributzahlungen belastete Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft. Mit geordneten Finanzen und einer hohen Leistungsfähigkeit auf organisatorischem und technischem, betrieblichem und verkehrlichem Gebiet kehrt nunmehr die Deutsche Reichsbahn unter die Hoheit des Reichs zurück"[256]. Mit dem Betriebsüberschuss von ca. 300 Mio. RM sind verschiedene Verbindlichkeiten zu begleichen (Dividenden, Rückstellungen), für die G&V verbleibt nur ein geringer Überschuss (8 Mio. RM). Der bilanzmäßige Schuldenstand der Reichsbahn beträgt Ende 1937 ca. 2,5 Mrd. RM.

---

[252] Reichsbahn-Geschäftsbericht 1937, S. 89

[253] Einer Zunahme der Personenverkehrs-Leistungen 1929/37 um 6,4% (Pkm) steht ein Ertrags-Rückgang um 16,7% gegenüber, im Güterverkehr dem um 4% höheren Leistungsergebnis (Tkm) eine Ertragsminderung von 15,7% (vgl. Reichsbahn-Geschäftsbericht 1937, S. 89).
1937 wurden nur 28,4% aller Fahrten zum normalen Fahrpreis, dagegen 71,6% zum ermäßigten Fahrpreis durchgeführt. Noch 1929 fanden 44,2% aller Fahrten im Personenverkehr zum Normaltarif und 55,8% zu ermäßigten Fahrpreisen statt; 1926 betrug dieses Verhältnis sogar noch 50,5 zu 49,5% (vgl. Reichsbahn-Geschäftsbericht 1937, S. 84; DRG-Geschäftsberichte 1929, S. 240 und 1926, S. 308).

[254] Der niedrigste Personalstand wird 1933 erreicht: Von einst 775.000 Bediensteten (1924) sinkt die Zahl auf 593.433 Beamte, Arbeiter bzw. Angestellte, trotz möglichst weniger Entlassungen gerade in der Zeit der Wirtschaftskrise. Trotz verschiedener durch Notverordnungen (1931/32) erfolgten Gehaltskürzungen beträgt der Personalkosten-Anteil 1933 noch immer mehr als zwei Drittel (68 %). In den Folgejahren zollt die Reichsbahn in der Personalpolitik der neuen nationalsozialistischen Regierung dadurch ihren Tribut, dass bei der Auflösung der DRG zu Beginn 1937 annähernd der Personalstand Ende der 20er Jahre erreicht wird (703.546) - dies war aber die Zeit der höchsten Einnahmen der Gesellschaft. Nach 1933 hat die Reichsbahn bevorzugt "Vorkämpfer der nationalsozialistischen Idee" (DRG-Geschäftsbericht 1936, S. 11) einzustellen.

[255] Der Geschäftsbericht nennt Finanz-Posten, die der Reichsbahn außerhalb ihres eigentlichen Betriebes entstehen und somit außerbetriebliche Lasten darstellen: Darunter zählt die Abgabe an die allgemeine Reichskasse (ca. 160 Mio. RM), die Beförderungssteuer (254 Mio. RM), besondere Personallasten für Pensionen usw. (160 Mio. RM), Steuern und öffentliche Abgaben (24 Mio. RM) sowie der Zinsendienst (146 Mio. RM). Daraus ergibt sich eine Gesamtbelastung von fast 760 Mio. RM, was mehr als ein Sechstel der 1937 erzielten Betriebserträge darstellt (vgl. Reichsbahn-Geschäftsbericht 1937, S. 94f).

[256] DRG-Geschäftsbericht 1936, S. 19

6. Historie der Deutschen Bundesbahn (DB)

Am 6. September 1949 legte der Direktor der Verkehrsverwaltung per Telegramm an die ”Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn im Vereinigten Wirtschaftsgebiet” fest, dass die westdeutschen Eisenbahnen vom folgenden Tag an den Namen «Deutsche Bundesbahn» tragen sollten. Hatten die Eisenbahnen in ihren Besatzungszonen eine schwierige Übergangszeit zu bewältigen, zeigte sich bald nach Gründung der Bundesbahn, dass die Blütezeit der Eisenbahnen vorbei war.

6.1. Die Ausgangslage der Nachkriegs-Reichsbahn

Bei Betrachtung der Kriegs-Hauptverlierer rangiert die Eisenbahn weit oben: Immense Zerstörungen und die Auswirkungen von Hitlers Befehl, sämtliche (Eisenbahn-)Brücken kurz vor Kriegsende zu sprengen, stellten für die Bahn - neben der Teilung des Deutschen Reiches - eine schwere Hypothek dar. Schienenfahrzeuge waren in großer Zahl verbrannt oder zerschossen, insgesamt standen im Bereich der Bundesrepublik weit über 100.000 beschädigte Personen- und Güterwagen. Um die allgegenwärtigen Verwüstungen zu beseitigen und das Überleben von Millionen Menschen zu gewährleisten[257], war das Verkehrswesen so schnell wie möglich wieder in Gang zu bringen. Der Hauptverkehrsträger - die Schiene - sollte innerhalb kurzer Zeit wieder mindestens 70 Prozent der für die Volkswirtschaft benötigten Transportkapazitäten zur Verfügung stellen.

Die politischen Weichen für ein Nachkriegs-Deutschland wurden bereits im Februar 1945 in Jalta gestellt, als die drei großen Alliierten die Aufteilung Deutschlands in vier Zonen vereinbarten. Die bedingungslose Kapitulation am 8. Mai 1945 bedeutete den Souveränitätsverlust Deutschlands durch Besatzung. Die Potsdamer Konferenz im August 1945 bestimmte weitere Ziele: Neben der Entmilitarisierung, Entnazifizierung, Demokratisierung und Dezentralisierung Deutschlands wurden umfangreiche Gebietsverluste beschlossen (Ostpreußen, Schlesien, Hinterpommern). Um Deutschland als wirtschaftliche Einheit zu erhalten, waren einige Zentralverwaltungen einzurichten, auch eine für das Verkehrswesen. Doch verhinderte Frankreich - es war nicht eingeladen zur Potsdamer Konferenz, erhielt aber später eine eigene Zone - eine solche Politik. An der konkreten Umsetzung, wie mit Deutschland ökonomisch umzugehen sei, zerstritten sich die Alliierten sehr bald: Während in der sowjetischen Zone planwirtschaftliche Strukturen Einzug hielten, waren die westlichen Alliierten daran interessiert, den Austausch von Rohstoffen und Fabrikaten der deutschen Wirtschaft mit den Ländern Europas wieder in Gang zu setzen. Solche völlig diametralen Ansichten über die politische Gestaltung Nachkriegs-Deutschlands waren verantwortlich für das Entstehen des «Eisernen Vorhangs» und des daraus entstehenden «Kalten Krieges»[258]. Um ihre Eigenständigkeit zu unterstreichen, sperrte die UdSSR Ende Juni 1946 die Grenze zu ihrer Zone.
Nach der Kapitulation wurden Deutschland erneut Reparationen auferlegt, Industrieanlagen wurden demontiert und Kohle beschlagnahmt. Anders als nach dem 1. Weltkrieg waren nur Sach-

[257] Von 21 Mio. berufstätigen deutschen Männern der Vorkriegszeit waren im Mai 1945 über 3 Mio. gefallen, 5 Mio. befanden sich in russischer Gefangenschaft. Der Bombenkrieg machte 10 Mio. heimatlos, die Trümmermassen hatten einen vergleichbaren Umfang von 15 Städten Frankfurts (vgl. Weigelt, 1998, S. 12ff).
[258] vgl. Ambrosius, 2000, S. 358ff

werte zu leisten, Geldreparationen sollten vermieden werden. Selbst Sachreparationen wurden in den Westzonen rasch aufgegeben. Stattdessen wollten die Westalliierten Deutschland wieder die Kontrolle über seine Industrieproduktion und später die Regierungsverantwortung zurückgeben[259]. Anfang 1947 wurde die britische und amerikanische Zone wirtschaftlich zur «Bizone» vereinigt. Ab Juli 1947 sollte der «Marshallplan» - ein europäisches Wiederaufbauprogramm - internationale Kooperationen in Europa fördern und kapitalistische Institutionen stärken. Tatsächlich forcierte der Plan Betriebskapital und damit Produktions-Anreize[260]. Parallel scheiterten Versuche einer *gesamt*deutschen Währungsreform: Die Reichsmark wurde außer Kraft gesetzt und im Juni 1948 die Deutsche Mark eingeführt[261]. Unmittelbar danach unterbrachen die Russen den Eisenbahnverkehr, der Güterverkehr mit der Ostzone und der Berlin-Transitverkehr kam zum Erliegen. Zur Versorgung Berlins errichteten die Amerikaner eine ”Luftbrücke”. Im August 1948 konstituierte sich in Bonn der Parlamentarische Rat, das verfassungsgebende Konvent der Westzonen.

Neben materiellen Schäden stellten die Menschenmassen höchste Anforderungen an die Bahn. Strebten nach Kriegsende erst viele Evakuierte ihrer alten Heimat zu, kehrten bald darauf etwa 11 Mio. Fremdarbeiter und in Deutschland festgehaltene Kriegsgefangene in ihre Heimatländer zurück. Schon kurz nach Kriegsende entließen die Westalliierten gefangen genommene deutschen Truppen[262]. Später drängten 15 Mio. Deutsche aus den Ostgebieten (Schlesien, Sudetenland) als Opfer der Umsiedelung westwärts. Ein weiteres Problem waren Hamsterfahrten, sie brachten die vorhandene Infrastruktur fast zum Kollabieren, da die Züge total überfüllt waren[263]. Erst mit der Währungsreform 1948 änderten sich die chaotischen Verhältnisse von Grund auf.

Langfristig hatte der «Eiserne Vorhang» - die 1.800 km lange Trennungslinie zwischen der sowjetischen und der britisch-amerikanischen Besatzungszone - gravierende Folgen: Er zerschnitt zahlreiche wichtige Strecken und stellte bisherige Verkehrsverhältnisse auf den Kopf, wo der Verkehr auf die Reichshauptstadt ausgerichtet war. Die wichtigsten Verkehrsströme verlagerten sich in

---

[259] Das verkündete US-Außenminister Byrnes im September 1946 in Stuttgart. Während des Krieges arbeitete US-Finanzminister Morgenthau an Plänen, Nachkriegs-Deutschland in ein Agrarland zu überführen, was Roosevelt und Churchill bereits 1944 ablehnten, sie priorisierten Sachreparationen. Diese erwiesen sich alsbald ebenso problematisch wie die Geldreparationen nach dem 1. Weltkrieg: „Reparationsleistungen in Form der reichlich fehlenden Kohle zu verlangen war nur bei einer vernünftig arbeitenden Wirtschaft möglich. [...] Schon bald wurde diese Politik [...] beendet. Sie hatte gegenüber den Geldreparationen nur den Vorteil, dass der Fehler in der Durchführung schneller sichtbar wurde” (Galbraith, 1995, S. 163).

[260] Europa sollte ohne US-Hilfe wieder lebensfähig sein sowie gegenseitige Aufbau-Hilfen eine wirtschaftliche Zusammenarbeit ermöglichen, als Voraussetzung für ein geeintes Europa (vgl. ebenda, S. 162ff).

[261] Bei der Währungsreform wurden Geldvermögen um den Faktor 10 reduziert, Produktivvermögen und Immobilienbesitz blieben unangetastet. Zusammen mit dem “Wirtschaftswunder” wurde die DM zu einem Mythos im kollektiven Gedächtnis der Deutschen (vgl. Ambrosius, 2000, S. 362).

[262] vgl. Weigelt, 1998, S. 12ff

[263] Durch den Wegfall der Gebiete östlich der Elbe - sie sicherten die Lebensmittelversorgung vor dem Krieg - reichten die Nahrungsmengen nicht mehr, die Stadtbevölkerung musste teils entlegene Gegenden nach Essbarem aufzusuchen. ”Hamsterfahrten” machten bald den Hauptanteil des Reiseverkehrs aus. Da Geld seine Funktion einbüßte, trat an seine Stelle häufig der Naturaltausch, zu Lasten der Eisenbahn. Statt eines volkswirtschaftlich rationellen Gütergroßversandes gab es eine Vielzahl Kleinsttransporte direkt vom Erzeuger - bei einer unzureichenden Infrastruktur. Ins Ruhrgebiet wurden z.B. täglich 1000 Zentner Kartoffeln mitgenommen, die man in normalen Zeiten in 2 Güterwagen transportierte (vgl. Weigelt, 1998, S. 16ff).

Nord-Süd-Richtung[264]. Auch wegen der Verlagerung von Gewerbezweigen aus dem Osten und dem Wegzug der Bevölkerung aus den Städten in ländliche Gebiete musste die Bizonen-Reichsbahn die Reisendenströme neu organisieren. Mit Hilfe der Bahn sollten industrielle Grenzbetriebe lebensfähig gehalten werden, da viele Fabriken - bspw. in Oberfranken - durch die neue Grenzziehung von natürlichen Rohstoff- und Absatzgebieten in Thüringen oder Sachsen abgeschnitten waren. Die Nachkriegs-Reichsbahn hatte infrastruktur-politische Aufgaben zu erbringen.

6.2. Die Reorganisation der Eisenbahnen im Nachkriegs-Deutschland

Neben der betrieblichen Bewältigung der Reisendenströme und dem Aufbau der völlig zerstörten Infrastruktur war die Reichsbahn wegen der Zoneneinteilung neu zu organisieren. Vor allem die Amerikaner wollten die Eisenbahnen als *Einheit* verwalten, doch gelang es den Franzosen, diese Politik durch entschlossene Obstruktionen zu verhindern. Sie forderten eine unabhängige Bahn-Verwaltung für jede Zone. So wurden die Zuschnitte der Reichsbahndirektionen auf Grundlage der Zoneneinteilung neu organisiert. Die Besatzungsmächte begannen im Juli 1945 mit dem Verwaltungsaufbau, die Amerikaner in Frankfurt, die Briten in Bielefeld, die Franzosen in Speyer und die Sowjets in Berlin. Bald verfolgten die Alliierten unterschiedliche Philosophien in ihren Zonen:

- Die *Briten* und *Amerikaner* wollten, dass die Deutschen ihre Eisenbahnen selbst betrieben. Sie stellten lediglich sicher, dass dies ihren Wünschen und Prioritäten entsprechend geschah. Mit der Schaffung der Bizone wurden beide Reichsbahnnetze im Oktober 1946 miteinander verschmolzen.
- Die *Franzosen* handelten den Deutschen gegenüber sehr restriktiv: Noch vor Kriegsende wurden Loks und anderes Material evakuiert bzw. zweite Gleise auf Hauptstrecken herausgerissen. Frankreich favorisierte eine dezentralisierte Eisenbahn mit einer “Eisenbahnüberwachungsstelle”; wichtige Positionen wurden mit französischen Eisenbahnbeamten besetzt. Im Sommer 1946 übernahmen die «Südwestdeutschen Eisenbahnen» (SWDE) den Namen der «Reichsbahn». Die Eisenbahnen des Saarlandes wurden im September 1947 bis zur Volksabstimmung 1957 vom übrigen deutschen Eisenbahnnetz abgetrennt.
- Auch in der *sowjetischen* Zone machte das Militär der DR äußerst strikte Vorschriften, die Reichsbahn wurde von Anfang an politisiert. Besonders immense Reparationsforderungen schwächten die Bahn langfristig[265], Lokomotiven waren in die UdSSR abzustellen, verfeuert wurde fast nur die minderwertige Braunkohle und ab 1946 war der elektrifizierte Teil der Eisenbahnen der SBZ zu demontieren, obwohl gerade die Braunkohle in Kraftwerken am sinnvollsten einzusetzen gewesen wäre.

Damit hatte jede Zone zunächst Strukturen geschaffen, um “ihre” Eisenbahnen autark zu betreiben[266]. Entschieden setzten sich *Eisenbahner* aller vier Zonen dafür ein, Einheit und Charakter der

[264] Von ehemals 39 Reichsbahn-Strecken gab es bis 1989 nur acht Verbindungen nach West-Berlin und in die DDR. Die übrigen wurden zunächst bis zum der Grenze nächstgelegenen Bahnhof befahren. In den Folgejahren legte die DB die meisten von ihnen aufgrund der unwirtschaftlichen Betriebssituation still. Die Verlagerung der Verkehrsströme in Nord-Süd-Richtung bedeutete, dass sich ein Großteil auf Trassen abspielte, für die sie niemals konzipiert wurden. Die vier Hauptabfuhrstrecken - beide Verbindungen entlang des Rheins, die Ruhr-Sieg- sowie die Nord-Süd-Strecke - verursachten durch ihre kurvenreiche Trassenführung in den Mittelgebirgen eine niedrige Streckengeschwindigkeit (vgl. EK-Special, 14/1989, S. 62).

[265] Die Sowjets ließen Lokomotiv-Fabriken und zahlreiche Strecken demontieren. Das 2. Streckengleis wurde bis 1948 bei etwa 80% aller doppelgleisigen Strecken abgebaut. Daher musste ein Großteil der Anlagen - Kreuzungsgleise, Signal- und Stellwerksanlagen - umgebaut bzw. neu errichtet werden. Die Gleisdemontagen wirken sich teils bis zum heutigen Tag negativ auf den Betrieb aus (vgl. Kopper, 1999, S. 281).

[266] vgl. Nicholls, 1999, S. 246ff

Reichsbahn als Ganzes zu sichern; sie wiesen ihr eine Klammerfunktion für das deutsche Volk zu. Die Besatzungsmächte verfolgten eigene Vorstellungen, auch bei der Abwicklung des Verkehrs: Absolute Priorität hatte der Militärverkehr, erst dann der Transport von Nahrungsmitteln und Rohstoffen wie die Kohle. Für entlassene Kriegsgefangene und Heimatvertriebene wollten die Deutschen mehr Züge fahren lassen - was die Sowjets und Franzosen oftmals strikt ablehnten.
Die allmähliche Wiederherstellung des Bahnnetzes führte zur Entlastung des Transportsystems Eisenbahn. Das Militär befahl gleich in den ersten Monaten nach Kriegsende wichtige Aufräum- und Brückenbauarbeiten. Ende 1947 waren bspw. in der britisch-amerikanischen Bizone fast 90 Prozent der zerstörten oder beschädigten Brücken wieder befahrbar, die Berliner S-Bahn war bereits im Sommer 1946 weitgehend repariert. Eigentlicher Engpassfaktor waren jetzt das unzureichende rollende Wagenmaterial bzw. fehlende Lokomotiven[267]. Damit die Bahn-Werkstätten effizienter arbeiten konnten, erhöhte die Bizone die Stahlzuteilung, so dass die Zahl betriebsfähiger Wagen und Lokomotiven ab Mitte 1948 wieder zunahm. Gleichzeitig klagte die Reichsbahn über einen Personalmangel, trotz einer ständig zunehmenden Zahl von Eisenbahnangestellten[268].

Seit Beginn der Besatzungszeit fuhren die Bahnen laufend Defizite ein. Die Finanzlage besserte sich erst mit der Fahrpreiserhöhung im April 1946 und steigenden Passagierzahlen. Die Währungsreform 1948 traf die Bahn: Da Geld nun wieder Kaufkraft besaß, verschwanden alle Hamsterfahrten quasi über Nacht. Vom nunmehr umfangreichen Güteraustausch profitierte die Reichsbahn jedoch nur bedingt. Bereits zu diesem Zeitpunkt kämpfte sie mit strukturellen Problemen:

- Ein enormer Personalüberhang verursachte hohe Lohnkosten, die durch laufende Einnahmen kaum zu decken waren. Zudem hatte die Reichsbahn immense Reparatur- und Investitionskosten zu tragen.
- Obwohl es die betriebswirtschaftliche Lage der Bahn nicht zuließ, belastete sie die bizonale Zentralverwaltung mit Abgaben, die ein größeres Volumen besaßen als ihre betrieblichen Defizite.
- Nach der Währungsreform besaß die Reichsbahn praktisch kein Eigenkapital mehr, da auf Befehl der Militärregierung sämtliche Reichsbahndepositen zu liquidieren waren. Ihr verblieben 15.000 DM.
- Das Verhältnis zu den SWDE war ein weiteres Problem: Da in der französischen Zone die eigene Eisenbahnverwaltung auch 1949 bestehen blieb, gab es zunächst kein gesamtwestdeutsches Netz.

Damit schien ein jährliches Defizit auch künftig unausweichlich. Eine Tarif-Erhöhung nach der Währungsreform konnte die Reichsbahn-Bilanz nicht aus gleichen. Generaldirektor Busch legte der Militärregierung ein Programm vor, das neben einem Personalabbau zur Produktivitätserhöhung Investitionen (Elektrifizierungen) vorsah und eine Einschränkung der Straßenkonkurrenz forderte[269].

---

[267] Das zeigte sich im extrem strengen Winter 1946/47, als das Land wegen Einschränkungen im Zugverkehr kurz vor einem Verkehrskollaps und dadurch vor einer Hungersnot stand (vgl. Weigelt, 1998, S. 16ff).

[268] Zählte die DR 1936 auf dem Gebiet der Westzonen ca. 352.000 Mitarbeiter, stiegen diese im ersten Halbjahr 1948 alleine in der Bizone um 30.000 auf 527.000. Da Geld praktisch keinen Wert besaß, war unentschuldigtes Fehlen beim Arbeitsplatz üblich. Es war rationaler, z. B. Schlackehaufen nach Kohle zu durchsuchen, als geregelt zu arbeiten. Daher sank die Arbeitsproduktivität der deutschen Wirtschaft rapide, was sich auch daran zeigt, dass die Personenverkehrs-Erträge in der ersten Jahreshälfte 1948 fast dreimal höher waren als beim Güterverkehr - vor dem Krieg war das genau umgekehrt (vgl. Nicholls, 1999, S. 270).

[269] vgl. Kopper, 2002, S. 42f

Politisch machte spätestens die Währungsreform eine gesamtdeutsche Lösung unmöglich. Mit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland war daher die Frage der künftigen Eisenbahn zu klären. Die Traditionalisten der bizonalen Reichsbahn fürchteten die Wiederbelebung der Reichsbahn-Gesellschaft in der Form von 1924, also eines kaufmännischen Unternehmens, das ihnen zu unabhängig von der Staatsmacht agierte. Sie plädierten für eine Eisenbahn in Form einer Behörde, die soziale Aufgaben von nationaler Bedeutung erfüllt. Auch Landespolitiker, Gewerkschaften und die Besatzungsmächte unterstützten eine Eisenbahn in staatlicher Hand. Zwischenzeitliche Bestrebungen der Länder, die Kontrolle der Eisenbahnen an sich zu reißen, erteilt Art. 87 GG eine klare Absage: Er spricht dem Eisenbahnwesen die Bundeskompetenz zu[270].
Bei einem Dreimächtetreffen Mitte 1949 zur Integration der SWDE sprachen sich die Franzosen gegen den Begriff «Reich» aus. Da sie sich auch hier durchsetzten, erfolgte mit Konstituierung des Bundestages am 7. September 1949 die offizielle Umbenennung der Reichsbahn in «Deutsche Bundesbahn». Zunächst wurden die Eisenbahnen der Bizone und der französischen Zone nur formell zu einer Einheit zusammengefasst. Erst das 1951 in Kraft tretende Bundesbahngesetz (BbG) führte auch in rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht zur völligen Verschmelzung. Zuvor vereinbarten sie eine enge Zusammenarbeit[271]. Dagegen hielt die DDR am traditionellen und die alte Einheit suggerierenden Namen «Deutsche Reichsbahn» fest, um - gemäß dem Viermächte-Status - weiterhin die Betriebshoheit über *ganz* Berlin ausüben zu können[272].

6.3. Die 1950er Jahre: Neu-Positionierung der Deutschen Bundesbahn (DB) und der «Schiene-Straße-Konflikt»

Das wirtschaftliche Umfeld der Bundesbahn war anfangs geprägt durch einen ausgedehnten Boom. Das reale Volkseinkommen pro Kopf stieg von 850 DM (1950) auf 1.480 DM (1960), das reale Nettosozialprodukt erreichte 1953 wieder das Niveau von 1939. Seit 1950 sank die Arbeitslosenquote ständig, sie blieb Ende des Jahrzehnts unter 2 Prozent. Hauptgrund für das starke Wachstum war das Humankapital. Die Unternehmen wurden rasch aktiv in alten Exportmärkten: Die Produktionsgüterindustrie nutzte ihren technologischen Rückstand zur USA, indem sie an den technischen Stand der Wirtschaft der 30er Jahre anknüpfte (VW-Käfer, Dampflokomotiven, Telefontechnik, Fernsehen) und ihren komparativen Vorteil ausschöpfte. Gleichzeitig versuchte die innovative Investitionsgüterindustrie von den USA mit ihrer überlegenen Technik zu profitieren[273].

[270] Reichsbahn-Generaldirektor Busch wollte der Bahn eine gewisse Selbständigkeit belassen. Sein Gegenspieler Frohne, Direktor der Verkehrs-Verwaltung, wollte eine einem Verwaltungsrat gegenüber verantwortliche Bahn. Auch die künftige Amtsbezeichnung für den Bahn-Vorsteher entzweite die beiden mächtigsten Führungspersonen des Nachkriegs-Eisenbahn: Frohne wollte aus dem bisherigen Generaldirektor einen “Präsidenten der Reichsbahn” machen, stieß aber auf Buschs Ablehnung. Letztlich setzte sich Frohne in den meisten Fragen durch. Die Beratungen dauerten so lange, dass erst der neu gegründete Bundestag die Eisenbahn-Gesetzgebung mit dem Bundesbahn-Gesetz abschließen konnte (vgl. Nicholls, 1999, S. 274).

[271] vgl. EK-Special 14/1989, S. 54

[272] vgl. Nicholls, 1999, S. 249ff

[273] Innovative US-Transfers kamen vor allem aus der Elektro-, Automobil- und chemischen Industrie, der Werbung und dem Lebensmitteleinzelhandel (Selbstbedienung) (vgl. Schröter, 2000, S. 366f).

Neben dem Export - seit 1952 erwirtschaftete Deutschland beim Warenhandel einen stetigen Überschuss - hatten der entstehende Massenkonsum und der Wohnungsbau[274] Anteil am Boom.
Die Bundesrepublik Deutschland war 1949 noch kein souveräner Staat, die Alliierten behielten sich Eingriffsrechte vor. Die Regierung Adenauer forcierte die politische und wirtschaftliche Verflechtung Deutschlands mit Europa: 1952 wurde die Montanunion gegründet, 1953 war die Kreditwürdigkeit der Bundesrepublik im Ausland durch das Londoner Schuldenabkommen wieder hergestellt. Das erleichterte den Außenhandel und regte Direktinvestitionen an. Ab 1958 war die DM frei konvertibel, die EWG wurde als Zollunion gegründet. Die Handelsverflechtung nahm erheblich zu. Eigentliches Aushängeschild dieser Zeit war die erfolgreiche Einführung der "Sozialen Marktwirtschaft", also die Förderung privatwirtschaftlicher Dynamik bei gleichzeitiger Korrektur auffälliger sozialer Ungerechtigkeiten[275]. Auch die Bundesbahn kann gesehen werden als Teil des Grundgedankens der Sozialen Marktwirtschaft, denn sie war gemeinwirtschaftlich orientiert und kaufmännisch ausgerichtet. Die wichtigsten Kennzahlen der ersten Dekade lauten:

Tabelle 11: *Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bundesbahn 1951 - 1959*

Art der Erhebung	**1951**	**1955**	**1959**	**∆ 1959 / 1951**
Eigene Erträge in Mio. DM **(ohne Ausgleichsz.)**	4.725	5.760	7.385	*+ 56%*
Aufwendungen in Mio. DM	4.735	5.825	7.742	*+ 64%*
Fehlbetrag in Mio. DM	10	65	357	
Zinsbelastung in Mio. DM	84	114	326	
Einnahmen Güterverkehr in Mio. DM	3.136	3.733	4.354	*+ 39%*
Tonnenkilometer	50.336	52.941	54.060	*+ 7%*
Einnahmen Personenverkehr in Mio. DM	1.308	1.613	2.083	*+ 59%*
Personenkilometer	30.798	38.385	42.338	*+ 37%*
Anzahl Mitarbeiter (inkl. Azubis)	519.058	503.861	487.636	*- 31.422*
Streckenlänge*	30.477	30.500	30.904	*+ 1%*
davon **elektrisch** betrieben*	5,8%	6,8%	11,2%	

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn ; * inkl. BD Saarbrücken

Nach Gründung der Bundesrepublik Deutschland standen Beratungen und Gutachten für ein Bundesbahngesetz (BbG) an, da das Grundgesetz mit seinen verfassungsrechtlichen Aussagen kaum eisenbahnrechtliche Bestimmungen enthielt[276]. Es wurde 1951 verabschiedet. Zeitgleich kam es zur Verschmelzung von SWDE und Bundesbahn, die schrittweise Eingliederung war bis 1952 vollendet. Verwaltet wurde die DB als nicht rechtsfähiges Sondervermögen des Bundes mit eigener Wirtschafts- und Rechnungsführung. Anders als der Aufsichtrat einer Aktiengesellschaft

[274] Durch die Neuansiedlungen an den Stadträndern und den damit zunehmenden Berufspendlern änderte sich die Verkehrsstruktur der Städte grundlegend, gerade auch für die Bahn (vgl. Schröter, 2000, S. 350ff).

[275] vgl. Schröter, 2000, S. 383

[276] Ausgangspunkt aller Expertisen zur Bundesbahn war ein "7-Punkte-Programm": 1950 forderten Gutachter, Verkehrsministerium und DB u. a. Tariferhöhungen, Personalabbau, Übernahme der Pensionslasten für Vertriebene durch den Bund sowie Befreiung unzumutbarer finanzieller Lasten. Da nichts passierte, folgte ein weiteres Reformpapier: Die DB war von Altschulden zu befreien, gemeinwirtschaftliche Leistungen abzugelten und der Bahn unternehmerischer Spielraum zu geben. Dagegen betonten Politiker vor kaufmännischen Überlegungen die volks- und gemeinwirtschaftlichen Interessen der DB (vgl. Schulz, 1999, S. 322f).

war der Verwaltungsrat vornehmlich dem *staatlichen* Nutzen verpflichtet, der Vorstand dagegen dem *unternehmerischen* Erfolg. Der Bundesverkehrsminister konnte jederzeit die Interessen des Bundes durchsetzen. Auch Bundesländer, Gewerkschaften und sogar Wettbewerber der Bundesbahn hatten die Möglichkeit, ihre Belange gegen den betriebswirtschaftlichen Nutzen der DB durchzusetzen[277]. Mit der Forderung, die DB solle „nach kaufmännischen Grundsätzen" arbeiten, lehnte sich das BbG formal an die Struktur der DRG an. Zugleich sollte sie aber „die Interessen der deutschen Volkswirtschaft" wahren sowie den Anforderungen des Verkehrs gerecht werden (§ 4 BbG). Für den Historiker Günther Schulz ist dies „nichts weniger als die Quadratur des Kreises: ein Zielkonflikt, der nie gelöst werden konnte. Hier lag - neben der unzureichenden Kapitalausstattung - eine der wichtigsten Ursachen für die anhaltenden Schwierigkeiten der Bundesbahn"[278].

Bei ihrer Gründung im September 1949 übernahm die DB von der Reichsbahn (Bizone) 539.000 Beschäftigte und ein rund 25.300 km langes Streckennetz (44 Prozent kleiner als das der DR von 1937, der Wagenbestand um 50 Prozent geringer). Da das Personal jedoch nur 25 Prozent niedriger lag als 1937, hatte das Kosten-Folgen: Die DB hatte für kriegsversehrte Beamte und deren Hinterbliebene Versorgungsbezüge zu zahlen sowie Vertriebene bzw. umgesiedelte Reichsbahner aus ehemaligen Ostgebieten weiterzubeschäftigen. Ein Personalüberhang war unausweichlich. Bahninterne Rechnungen beziffern die Kosten alleine für die aus "Kriegsauswirkungen beruhenden betriebsfremden Versorgungslasten" auf 1,76 Mrd. DM[279]. Die Bundesbahn hatte praktisch keine Kapitaldecke, sämtliche RM-Guthaben wurden mit der Währungsreform auf Null entwertet, mit 200 Mio. DM erhielt sie eine unzureichende Erstausstattung. Da es seit den 30er Jahren keine Investitionen mehr gab in Anlagen und rollendes Material, waren sie dringend sanierungsbedürftig. Der immense Reparatur- und Investitionsbedarf war somit eine weitere Kriegsfolgelast, den die DB im Gegensatz zu anderen Verkehrsträgern (Straßen, Wasserwege) weitgehend alleine tragen musste. Hierfür waren etwa 200 Mio. DM p. a. aufzubringen, ohne dass die Kriegsschäden vollständig behoben waren. Folglich musste sich die Bundesbahn von Beginn an verschulden, so dass zu den genannten Erblasten der ständig steigende Kostenfaktor "Zins und Tilgung" hinzukam. Vor diesem finanziellen Hintergrund war es der DB kaum möglich, dringend erforderliche Investitionen in ihre Wettbewerbsfähigkeit vorzunehmen. Damit war die DB von Beginn an stark beeinflusst von politischen Weichenstellungen und eingeengt strukturellen Hindernissen[280].

---

[277] Die Organe der DB waren der Verwaltungsrat und Vorstand. Oberste Entscheidungsbefugnis hatte der 20-köpfige *DB-Verwaltungsrat* (je fünf auf Vorschlag von Bundesrat, -regierung, Gewerkschaften, Wirtschaft), dem ein Präsident vorsaß. Die Verwaltungsräte waren nicht an Weisungen gebunden und hatten ihr Amt „zum Nutzen des deutschen Volkes, der deutschen Wirtschaft und der Bundesbahn" zu versehen (§ 10 BbG). Der *DB-Vorstand* bestand aus dem Vorsitzenden und drei weiteren Mitgliedern, vorgeschlagen vom Verkehrsminister mit Zustimmung des Verwaltungsrats. Der Vorstand war gebunden an Beschlüsse des Verwaltungsrats. Dienstherr war der *Bundesverkehrsminister*, er hatte die Rechts- und Betriebsaufsicht über die Bundesbahn (vgl. Schulz, 1999, S. 323f). So war die DB stark jeweiligen politischen Strömungen unterworfen. Die Bundesländer hatten das Recht auf Unterrichtung und Stellungnahme bei Stilllegungen, Fahrplänen, Tarifen und angemessener Berücksichtigung bei Auftragsvergabe (vgl. Weigelt, 1998, S. 21).

[278] Schulz, 1999, S. 324

[279] Für den Zeitraum 1949 - 1957 (vgl. Wolf, 1985, S. 153f).

[280] Um im Wettbewerb mit der Straße zu bestehen und auf den tief greifenden Wandel der Volkswirtschaft zu reagieren, hätte die Bundesbahn sehr schnell *investiv* reagieren müssen: Während die Transportkapazi-

Schon 1949 beklagte der erste Vorstandsvorsitzende der DB, Fritz Busch, dass die Bahn niemals zuvor in einer derart misslichen Lage war. Sie habe ihre finanzielle Bewegungsfreiheit verloren und agiere am Rande der Zahlungsunfähigkeit[281]. Die neue Unternehmensführung hatte somit zu gleich drei Themenbereichen geeignete Antworten zu finden:

- Zuerst musste sie versuchen, die Altlasten der Währungsreform und der Nachkriegszeit in den Griff zu bekommen.
- Dann waren der Straßen-Konkurrenz geeignete Strategien entgegenzustellen.
- Schließlich war eine betriebswirtschaftliche und technische Modernisierung offensiv voranzutreiben.

Zunächst versuchte der Bahnvorstand die Regierung mit Hilfe finanz- und verkehrswissenschaftlicher Gutachten dazu zu bewegen, ihre betriebsfremden Kosten zu übernehmen. Doch erst 1957 war der Bund bereit, alle zwischen 1952 bis 1956 aufgelaufenen Verluste gegen betriebsfremde Lasten in gleicher Höhe aufzurechnen bzw. von da ab die Versorgungslasten für ehemalige Reichsbahner aus dem Osten zu erstatten. Die strukturelle Belastung der Bahn blieb ungelöst.

Zur Sicherstellung der Grundversorgung mit Verkehrsleistungen in der nicht kostendeckend zu betreibenden Fläche reorganisierte der Bundestag die Verkehrsordnung. Er legte Beförderungstarife für alle Anbieter von Güterfernverkehr und Personenbeförderung fest, auch zur Regulierung drohender Überkapazitäten (zuvor freies Spiel der Nachkriegs-Marktkräfte). Einzig der Werkverkehr blieb ausgenommen von der staatlich regulierten Verkehrsordnung. Darüber gewann der Lkw höherwertige Transporte, woran sich der sog. «Schiene-Straße-Konflikt» entzündete[282]. Dies verschlechterte die Einnahmesituation der DB rapide: Einerseits waren ihre kostendeckenden Transporte rückläufig, andererseits durfte die Bahn ihr Leistungsangebot nicht reduzieren.
Das hochschnellende Bahn-Defizit rief die Politik auf den Plan: Aus Sorge um die Finanzierung der Bundesbahn drängte der Finanzminister auf wirksame Lenkungsmaßnahmen zugunsten der Bahn. Die DB selbst wollte ein Verbot des Werk-Fernverkehrs und die Verminderung der Konzessionen. Während sich Minister Erhard aus wirtschaftsliberalen Gründen gegen eine Reglementierung des Lkw-Verkehrs aussprach, verstand es die Lkw-Lobby, sich solchen Überlegungen mit

---

tät im Straßenverkehr 1949 etwa das Zweieinhalbfache des Vorkriegsniveaus ausmachte, mangelte es der Bahn an einer ausreichenden Zahl an Schienenfahrzeugen. Somit kam der erste Wirtschaftsaufschwung - er setzte 1948 ein und dauerte bis etwa 1952 - voll dem Straßenverkehr zugute, denn nur er bot die erforderliche Transportkapazitäten (vgl. Wolf, 1985, S. 154). Zudem lösten im Laufe der Zeit hochwertige Halb- und Fertiggüter nach und nach bahnaffine Massengüter ab. Diese brachten völlig neue Anforderungen an Qualität, Schnelligkeit und vor allem Flexibilität mit sich, auf die sich die Bahn nicht kundenorientiert genug einstellte. Auch gab es lange Zeit einen erheblichen Mangel an internationaler Zusammenarbeit der Bahnen. Haupthindernis aus produktionsspezifischen Gründen erforderlicher door-to-door-Versorgung innerhalb von 24 Stunden oder per Nachtsprung ist jedoch das zeitraubende Rangieren für einen Großteil der Transportgüter. Lösung hierfür sind vermehrt attraktive Direktverbindungen (vgl. Kummer, 1998, S. 38).

[281] Die Situation war z. T. so dramatisch, dass erst eine Krisenrunde bei Kanzler Adenauer der DB einen Kredit verschaffte, um Mitte 1953 Löhne und Gehälter auch rechtzeitig auszubezahlen. Im Verwaltungsrat gab es bei den ersten Sitzungen heftige Auseinandersetzungen, da deren Mitglieder von der prekären Finanzsituation überrascht waren und mit Unverständnis reagierten (vgl. Schulz, 1999, S. 333).

[282] Seit 1948 nahm der Werkverkehr - der Eigenverkehr der Betriebe mit Last- und Personenkraftwagen - rapide zu. Dieser unterlag alleine der unternehmerischen Dispositionsfreiheit und erlebte seinen Aufstieg in der NS-Zeit. Ein zusätzliches Privileg stellte hier die geringe Steuerbelastung vor allem für schwere Lkw dar, so dass es sich um eine versteckte Subventionierung handelte (vgl. Klenke, 1995, S. 4ff).

einer geschickten Öffentlichkeitsarbeit vehement entgegenzustellen, indem sie den Straßenverkehr als Inbegriff der Modernität, Dynamik und des Wohlstands propagierte. Die Bahn stellte dem nichts Adäquates entgegen. Im Widerstreit dieser Interessen kam es erst 1955 zum Verkehrsfinanzgesetz[283]. Mit Hilfe des Gesetzes sollte ein groß angelegtes Straßenbauprogramm finanziert werden. Die Lkw-Transporte verteuerten sich aber zu wenig, um die Güterbahn wieder zu stärken, die Abwanderung von der Schiene zur Straße verlangsamte sich lediglich. Währenddessen schritt die Motorisierung rasant voran, die Marktposition der DB verschlechterte sich zunehmend.
Somit endete der erste «Schiene-Straße-Konflikt» für die DB erfolglos. Sie musste feststellen, dass ihr Einfluss auf öffentliche Entscheidungsträger spürbar abnahm: Ihre Rolle schwand parallel zu den wachsenden Defiziten, während sich ihre Wettbewerber mehr Gehör verschafften. Der DB-Vorstand vermochte es nicht, Politik und Öffentlichkeit vom Nutzen der Eisenbahn für die Allgemeinheit hinreichend zu überzeugen[284]. Der «Schiene-Straße-Konflikt» spitzte sich mit dem Straßenbaufinanzierungsgesetz (1960) bzw. der liberalisierten Güterverkehrsordnung (1961) ("Kleine Verkehrsgesetzreform") weiter zu[285]. Damit stellte die Verkehrspolitik die Weichen unwiderruflich in Richtung Vollmotorisierung und Individualverkehr und zuungunsten der Bahn, noch bevor sie wegen der hohen Nachkriegslasten auf finanziell gesunden Füßen stehen konnte.

Ende 1957 kam Heinz Maria Oeftering - ein Fachmann aus dem Bundesfinanzministerium - an die Spitze der DB. Mit ihm endete die Ära der durch die Reichsbahnzeit geprägten Führungspersonen. Bevorzugte die Bundesbahn-Führung in den Anfangsjahren mit ihren monetär eingeschränkten Möglichkeiten eine eher defensive Politik, versuchte sie gleichzeitig ihre Attraktivität offensiv mit Leistungsverbesserungen zu erhöhen. Ab 1951 fuhren wieder Fernschnellzüge, gemeinsam mit anderen europäischen Bahnen führte die DB 1957 den TEE ein. Die Elektrifizierung verkürzte die Reisezeiten spürbar und schaffte erhebliche betriebliche Einsparpotentiale. Doch

[283] Sollte der Straßengüterverkehr zuerst durch ein Verbot bestimmter Gütertransporte, der Einführung einer Beförderungssteuer und Anhebung der Kfz- und Mineralölsteuer auf Diesel eingedämmt und so Transporte auf die Schiene gelenkt werden, verfolgte ein Kompromiss andere Ziele: Da außer einem Sonntagsfahrverbot keine Verbote durchzusetzen waren, wurde der Werksfernverkehr - vorübergehend - drastisch besteuert. Die Grenze für das höchstzulässige Gesamtgewicht der Lkws wurde von 40 t auf 24 t gesenkt, um die Beanspruchung der Fahrbahndecken zu vermindern. Aufgrund europäischer Harmonisierungsbestrebungen musste das Gewicht aber bereits 1960 wieder angehoben werden (vgl. Klenke, 1995, S. 21ff).

[284] Aufgrund der Weisungsgebundenheit der Beamten der oberen DB-Führungsebene war ein eigenes Lobbying kaum möglich. Zudem begrenzten die weitreichenden Befugnisse des Verkehrsministers den Handlungsspielraum des DB-Vorstandes. Somit waren die wichtigsten Lobbyinstrumente der DB eine Vielzahl von Gutachten, Expertisen und Fachvorträgen. Dagegen vermochte es die Auto- und Straßenbaulobby, verkehrspolitische Entscheidungen in ihrem Sinne zu beeinflussen, wie als erstes die Einführung der Kilometerpauschale 1954, mit einer deutlichen Steigerung des Pkw-Absatzes (vgl. Hölzinger, 2002, S. 148ff).

[285] Das *Straßenbaufinanzierungsgesetz* (1960) schrieb die Zweckbindung der Mineralölsteuer (50 Prozent) fest und leitete den groß angelegten Fernstraßen-Bau ein. Die Dynamik der Motorisierung - der Pkw-Bestand stieg 1957 bis 1960 von 2,5 auf 4,3 Mio. Fahrzeuge - übertrug sich damit auf den Straßenbau. Da es für die Bahn keine vergleichbare Finanzierungsquelle gab, schwächte das ihre Marktstellung. Eine wirtschaftsliberale Mehrheit setzte die *Liberalisierung* der *Güterverkehrsordnung* durch, mit weniger Gemeinwirtschaftlichkeit, aber mehr Markt- und Kostenorientierung. Durch die Einschränkung des Festpreischarakters der Transporttarife und die Beseitigung der Tarifkoordinierung des Verkehrsministers entwickelten sich von nun an die Preise im Güterfernverkehr auf Schiene, Straße und Wasserweg getrennt. Durch Lockerung der gemeinwirtschaftlichen Bindungen erhielt auch die DB mehr Befugnisse bei ihren Gütertarifen. Summa summarum verschlechterte sich die Konkurrenzsituation der DB nachhaltig (vgl. Klenke, 1995, 52ff).

aus finanziellen Gründen blieb hier der nötige Investitionsschub aus. Der kostengünstige, moderne «Schienenbus» sollte auf Nebenbahnen verlorene Marktanteile zurückgewinnen. Im Wettbewerb mit dem Individualverkehr verlor die Bahn zuerst hier Kunden. Schien das nicht möglich, kam es zu ersten Streckenstilllegungen, den Betrieb übernahm der Bahnbus. Schließlich ersetzten eine Reihe von Bahnhofsumbauten (Heidelberg, Braunschweig, später auch in Ludwigshafen, Kempten) damals noch betriebsaufwendige Kopf- in Durchgangsbahnhöfe[286].

In dieser Phase war der Nimbus der Bahn bereits am Sinken. Im Zeichen des Wirtschaftswunders spielten neue Werte eine gesellschaftlich prägende Rolle: Dazu gehörte u. a. das Auto, das individuelle Verfügbarkeit, hohen Komfort und persönliche Selbstdarstellung versprach. Damit verlor die Bahn rasch ihren bisherigen gesellschaftlichen Status, eine Abwärtsspirale deutete sich an.

6.4. Die beginnende Debatte um die «Gesundschrumpfung» der Bundesbahn in den 1960er Jahren

Die Zeit des eigentlichen “Wirtschaftswunders” mit sehr hohen Zuwachsraten war Anfang der 60er Jahre vorüber, doch reichte der Wiederaufbauboom - trotz des ersten Konjunktureinbruchs 1966/67 - bis in die 70er Jahre hinein. Am Ende des Booms zeigte sich, dass die Wirtschaft niemals zuvor schneller gewachsen und die Menschen schneller zu Wohlstand gekommen waren. Durch die wirtschaftliche Umstrukturierung nahm der sekundäre Sektor weiterhin nicht mehr benötigte Arbeitskräfte aus der Landwirtschaft auf. Nach dem Mauerbau und Schließung der innerdeutschen Grenze mussten “Gastarbeiter” aus Südeuropa zur Sättigung der Arbeitsnachfrage angeworben werden. Technologisch drang die Bundesrepublik in dieser Dekade wieder in die Spitzengruppe vor, dennoch begann mit der Schrumpfung des Bergbaus sowie der Textil- und Montan-Industrie die Deindustrialisierung. Die Phase des Massenkonsums war erreicht, sie ging mit einem quantitativen Wandel des Konsums und einem qualitativen Wandel der Nachfrage einher[287]. Gleichzeitig gärte es in der Gesellschaft, wie Demonstrationen gegen den Vietnamkrieg und die Studentenunruhen zeigten. Für den gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Konsens reichte offenbar nicht mehr allein die Zunahme des materiellen Wohlstands, vielmehr waren politische Mittel gefragt. Vor diesem Hintergrund endete die Ära Adenauer/Erhard. Eine Große Koalition setzte andere Akzente, Ideen des Keynesianismus kamen nun zum Tragen[288]. In dieser

[286] vgl. Schulz, 1999, S. 333 / Scharf, 1986, S. 98f

[287] In den 60er Jahren wurden die mit mehr Kaufkraft ausgestatteten Konsumenten anspruchsvoller: „Ziel der Tourismusreisen bildete nicht mehr bescheiden das Fichtelgebirge, sondern die Mittelmeerküste - per Flug oder im eigenen Pkw. Dies sind Indikatoren eines vorwiegend quantitativen Wandels des Konsums” (Schröter, 2000, S. 386). Dieser Wandel betraf die Art und Weise der Mobilität, die Bahn war nicht mehr das gesellschaftlich präferierte Fortbewegungsmittel. Im Zuge des Wandels in der qualitativen Nachfrage gab sich der Verbraucher nicht mehr mit einem für alle gleichen, uniformierten Angebot zufrieden, sondern suchte nach feinen qualitativen Unterschieden. „Nicht mehr Kleidung, Auto und Fernurlaub gaben den Ausschlag, sondern die Art der Kleidung, die Marke des Autos und das Ziel des Fernurlaubs” (ebenda, S. 386).

[288] Wirtschaftsminister Schiller führte die “Konzertierte Aktion” ein. Vertreter von Regierung, Bundesbank, Arbeitgebern und Gewerkschaften erörterten wirtschaftspolitische Themen und sollten so gemeinsam Verantwortung für die weitere gesamtwirtschaftliche Entwicklung übernehmen. Mit dem “Stabilitätsgesetz” wollte die Regierung regulierend in den gesamtwirtschaftlichen Ablauf eingreifen, wobei die öffentliche Hand zu einer antizyklischen Gestaltung ihrer Aufgaben verpflichtet war (vgl. Schröter, 2000, S. 381f).

Dekade kam es zu wegweisenden Entscheidungen und Entwicklungen mit Auswirkungen für die DB. Tabelle 12 zeigt die immer deutlicher auseinandergehende Schere zwischen Erträgen und Aufwendungen bis Anfang der 70er Jahre (Anstieg von einem Überschuss von 13 Mio. DM 1960 zum Fehlbetrag auf knapp 2,5 Mrd. DM 1972). Zu strukturell nachhaltigen Lösungen zugunsten der Bahn kam es jedoch auch in diesem Zeitabschnitt nicht.

Tabelle 12: *Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bundesbahn 1960 - 1972*

Art der Erhebung	**1960**	**1964**	**1968**	**1972**	**∆ 1972 / 1960**
Eigene Erträge in Mio. DM (ohne Ausgleichsz.)	8.596	9.408	10.359	16.424	*+ 91%*
Aufwendungen in Mio. DM	8.510	10.378	11.586	18.890	*+ 122%*
Fehlbetrag in Mio. DM	- 13	970	1.227	2.466	
Zinsbelastung in Mio. DM	372	698	933	1.401	
Anteil Zinsen an Fehlbetrag	-	72,0%	76,0%	56,8%	
Einnahmen Güterverkehr in Mio. DM	4.880	5.068	5.028	7.266	*+ 49%*
Tonnenkilometer in Mio.	57.585	64.600	62.503	68.729	*+ 19%*
Einnahmen Personenverkehr in Mio. DM	2.136	2.692	2.862	3.771	*+ 77%*
Personenkilometer in Mio.	41.772	42.040	40.475	48.803	*+ 17%*
Anzahl Mitarbeiter (inkl. Azubis)	479.915	454.622	385.670	403.616	*- 76.299*
Streckenlänge in km	30.692	30.504	29.845	29.191	*- 5%*
davon **elektrisch** betrieben	12,2%	18,5%	27,1%	31,9%	

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Im «Schiene-Straße-Konflikt» setzte sich die wirtschaftliberale Betrachtungsweise zugunsten eines Wettbewerbs zwischen den Verkehrsträgern durch. Erstmals waren auch für die DB Margentarife zugelassen, mit einem - wie schon bei Straße und Binnenschifffahrt - größeren Spielraum[289]. Beides änderte nichts an bestehenden Wettbewerbsverzerrungen zwischen den konkurrierenden Verkehrsträgern. Die Liberalisierung hatte unmittelbare Wirkung auf die Wirtschaftssituation der Bundesbahn: Die für das Betriebsergebnis wichtigen Erträge aus dem Express- und Güterverkehr stiegen nominell nur noch leicht, real dagegen fielen sie signifikant. Die Personenverkehrserträge konnten mit der Inflation noch am ehesten Schritt halten, blieben aber auch darunter.

Tabelle 13: *Inflation / Einnahmen-Entwicklung der Bundesbahn 1960 - 1970*

	1960	**1962**	**1964**	**1965**	**1966**	**1968**	**1970**
Inflationsrate	+ 18,8%	+ 8,8%	+ 9,9%	+ 9,3%	+ 6,3%	+ 7,9%	+ 13,1%
Einnahmen Personenverkehr	+ 2,5%	+ 1,2%	+ 12,4%	+ 3,8%	+ 4,7%	+ 2,1%	+ 6,4%
Einnahmen Güterverkehr	+ 12,1%	+ 2,2%	- 5,9%	- 3,4%	+ 2,0%	+ 7,2%	+ 12,1%

Quelle: Verkehr in Zahlen, Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

In dem Maße wie die DB ihre Gütertarife senkte, erhöhte sich ihre Kostenunterdeckung durch Kostenverzerrungen gegenüber Straße und Schifffahrt. Während die Bahn ihre Wegekosten

[289] Die "Kleine Verkehrsgesetzreform" war eine erste Grundlage der Liberalisierung im *europäischen* Rahmen und sollte den Wettbewerb dadurch beleben, indem mehr als zuvor der Preis eine Markt regelnde Funktion erhielt (vgl. Scharf, 1986, S. 98f).

grundsätzlich selbst trägt, tun das alle anderen Verkehrsträger nur zum Teil. Während die DB einer gesetzlichen Beförderungspflicht nachkam, transportierten ihre Wettbewerber nur kostendeckende Güter. Um im Markt zu verbleiben, kalkulierte die DB ihre Preise niedriger als notwendig[290]. Damit begann ein erster Teufelskreis: Als zu Beginn der 1960er Jahre der Schienen-Gütertransport erstmals signifikant einbrach, musste die DB ihre Gütertarife senken. Gleichzeitig machten die Defizite den ersten großen Sprung von 13,5 Mio. DM im Jahr 1960 auf knapp 1 Mrd. DM (1964). Mit den rückläufigen Güterverkehrs-Einnahmen senkte die Bahn ihre Investitionen in Strecken, Fahrzeuge und Ausrüstungen drastisch, zwischen 1964 und 1966 um 40 Prozent.

Da die Kosten-/Ertrags-Schere immer weiter auseinanderklaffte, wurden Überlegungen konkreter, sie stärker als bisher nach betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien umzugestalten. Mit anderen Worten: Die DB sollte sich „gesundschrumpfen“. Diese Richtung verfolgten zwei Expertisen:

- Eine vom Bundestag beauftragte «Prüfkommission für die Bundesbahn» legte Anfang 1960 ein Gutachten vor, das zukünftige Handlungsperspektiven für die DB aufzeigt (sog. “Brand-Gutachten”).
- 1964 präsentierte der Bahnvorstand seine Vorstellungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage.

Das «Brand-Gutachten»[291] verlangte eine zukünftige Unternehmenspolitik eher nach Kostengesichtspunkten statt gemeinwirtschaftlicher Rücksichten. Der Verwaltungsrat sei in einen unternehmerisch verantwortlichen Aufsichtsrat umzugestalten, die gemeinwirtschaftlichen Belastungen durch den Bund nach klaren Rechtstiteln abzugelten und der Personalaufwand deutlich zu verringern. Das Gutachten sprach sich implizit für ein rechtlich selbständiges Unternehmen aus und forderte eine „Gesundschrumpfung“. Ein Sofortprogramm des Bundes gewährte der DB 1961 erstmals “Abgeltungsleistungen“ und verzichtete auf die Tilgung und Verzinsung der 1952 bis 1960 gezahlten Darlehen. Erweitert wurden die Ausgleichspflichten gegenüber der Bahn: Zukünftig waren die Auflagen abzugelten, die die DB aus Gründen des Allgemeinwohls machte[292].
Wegen der hohen jährlichen Verluste und des verschärften Wettbewerbs präsentierte der DB-Vorstand 1964 seine «Vorstellungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Bundesbahn»: Darin betonte er die Wettbewerbsverzerrungen zu Lasten der DB, besonders das Spannungsfeld ”gemeinwirtschaftliche Lasten” (Beförderungs-/Betriebspflicht, Tarifzwang) und “kaufmännischer Auftrag” plus umfangreiche Sonderlasten. Die DB solle sich auf den kaufmännischen Bereich, in dem die Bahn wirtschaftlich arbeitet, konzentrieren. Drei Strategien sollten dem Wettbewerbsdruck des Marktes und dem Ansinnen der Politik nach größerer Wirtschaftlichkeit begegnen[293]:

---

[290] Zudem war die Bahn stark abhängig von Produktionssektoren, die äußerst elastisch auf konjunkturelle Negativtrends reagieren, vor allem beim Massenverkehr der Montan-(Eisen, Stahl, Erze, Kohle), Mineralöl-, Bau- und chemischen Industrie. Da bestanden kaum Möglichkeiten einer Tarifanpassung an steigende Kosten. Gleichzeitig belasten hohe Fixkosten der Infrastrukturvorhaltung umso deutlicher. Auch ist die Preisstruktur des Massengüter-Transportes ungünstiger als die von Kaufmannsgütern (vgl. Wolf, 1985, S. 159f).

[291] Da die Prüfkommission unter dem Vorsitz des Bundesbahnpräsidenten a. D. Friedrich Brand tagte, bürgerte sich für die Expertise der Name «Brand-Gutachten» ein (vgl. Schulz, 1999, S. 342).

[292] Eine Novellierung des Bundesbahngesetzes (§ 28 BbG) hatte dagegen kaum praktische Auswirkung: Sie lockerte das Tarifgenehmigungsverfahren und sah die Ausgleichspflicht des Bundes in bestimmten Fällen vor bzw. gewährleistete die Aufstockung der finanziellen Mittel. Der neue § 4 BbG betonte dagegen stärker die Eigenwirtschaftlichkeit der DB (vgl. Schulz, 1999, S. 341ff).

[293] vgl. Schulz, 1999, S. 344

1. *Reduktion des Streckennetzes*: Erstmals sprach der DB-Vorstand von einem deutlichen verkleinerten Netz, 7000 bis 8000 km sollten aufgegeben werden. Die DB sollte sich konzentrieren auf den Fernreise- und Wagenladungsverkehr.
2. *Steigerung der Leistungsfähigkeit* durch technische Neu- bzw. Weiterentwicklungen.
3. *Umbau und Konzentration der Organisation* u. a. durch Verringerung der Anzahl der Direktionen.

Den ”Vorstellungen” des DB-Vorstandes entsprach die Regierung insofern, da der Bund endgültig einen Teil der Versorgungsbezüge übernahm und der DB die Möglichkeit eröffnete, ihr Leistungsangebot in der Fläche verstärkt zu “optimieren”. Gegen diese umfangreichen Streckenstilllegungs-Absichten legte der Bundesrat Einspruch ein. Dennoch setzte - bisher blieb die Netzlänge von 30.500 km konstant - ab Mitte der 60er Jahre ein Rückzug der Bahn aus der «Fläche» ein: Defizitäre Nahverkehrslinien wurden ausgedünnt und erste Nebenstrecken abgebaut. Ebenso verringerte sich die Zahl von kleineren Güterbahnhöfen, Ausbesserungswerken, Dienststellen sowie von Betriebs-, Verkehrs- und Maschinenämter stark. Parallel dazu kam es zur Auflassung von Haltepunkten und Haltestellen - den Zugangspunkten zur Bahn - auf dem Lande[294].

Um am Markt zu bestehen, investierte die DB gezielt in ihre Leistungsfähigkeit: Moderne Stellwerkstechnik und die Umstellung auf Diesel- und Elektrotraktion machten den Betrieb signifikant wirtschaftlicher[295]. Trotz dem immensen Einsparpotential blieb die Rationalisierung weit hinter den Erfordernissen und dem technisch Möglichen. Die Eigenmittel der DB reichten nicht und Kredite waren wegen des bereits hohen Schuldenberges unrealistisch. Stattdessen musste die DB ihre Investitionen und den Fahrwegunterhalt alleine aus ihren Verkehrseinnahmen bestreiten. Der Bund als Eigentümer stellte keinerlei Mittel bereit, bei gleichzeitig hohem Investitionsmittelzufluss für den Bundeswasser- und Fernstraßenbau[296]. Nur bei Streckenelektrifizierungen gaben Bundesländer vereinzelt Kredite. Der Schwerpunkt der Kostensenkung lag somit nicht in der Modernisierung, sondern in der betrieblichen Konzentration und «Gesundschrumpfung», also der Ausdünnung und Stilllegung des Streckennetzes. So gesehen zog der Bahnvorstand eine eher defensiv orientierte Konsequenz aus der beschleunigten Entwicklung im Kraftfahrzeugbereich[297].

---

[294] vgl. DB-Geschäftsberichte ab 1962. Inwiefern sich dieser Infrastrukturabbau für die DB dann tatsächlich wirtschaftlich rechnete, darüber enthalten die Geschäftsberichte so gut wie keine Informationen.

[295] Da die Elektrifizierung im Vergleich zu anderen europäischen Bahnen nur schleppend voranschritt, wurden die technologisch überalterten und ein immer größeres Defizit einfahrenden Dampfloks nur zögerlich ausgemustert. Die beschleunigte Umstellung hätte die Wettbewerbsposition der Bahn bedeutend verbessert, nur mangelte es am erforderlichen Kapital. Der Preis, den die Gesellschaft für dieses Versäumnis im nach hinein an eine “defizitäre Bundesbahn” aufbringen musste, war ein Vielfaches von dem, was eine konsequente Sanierung und Modernisierung in den 50er Jahren gekostet hätte (vgl. Wolf, 1985, S. 156f).

[296] Mit hohem finanziellen Aufwand wuchs das Autobahnnetz in den 60er Jahren von 2.551 auf 4.110 km, das außerörtliche Straßennetz um 25.000 km (1951-1960: + 7.700 km). Für die Jahre 1966 bis 1968 waren z. B. 3,8, 4,1 und 4,4 Mrd. DM in den Straßenbau-Haushalt eingeplant. Finanziert wurden diese Etats durch einen zweckgebundenen Anteil an der Mineralölsteuer (Straßenbaufinanzierungsgesetz): Stellten Bund, Länder und Gemeinden 1959/60 hierfür 5,1 Mrd. DM bereit, wuchsen diese Ausgaben bis 1970 auf 14,9 Mrd. DM p. a. - inflationsbereinigt mehr als eine Verdopplung. Da die Straßenbau-Ausgaben den Kraftfahrtabgaben in den 60er Jahren stets voraus eilten, war an eine Wegekostendeckung nicht zu denken. Parallel zum beschleunigten Straßenbau schrumpfte der Verkehrsanteil der Eisenbahnen (vgl. Klenke, 1995, S. 64f). Auch die Konkurrenz von Öl- und Gaspipelines machte sich für die DB zunehmend bemerkbar.

[297] vgl. Schulz, 1999, S. 345f

Mit dieser Strategie konnte die Bahn zwar ihr Transportvolumen halten, fiel aber ihren Wettbewerbern gegenüber immer mehr zurück. Was fehlte, war eine Vorwärtsstrategie: So stellte sich die DB erst spät auf den Kombinierten Verkehr ein (siehe Kap. 6.5.1.). An den neuralgischen Schnittstellen zwischen den Verkehrsträgern wurde nicht im erforderlichen Maß investiert, nach wie vor waren die Umlade- und Rangiervorgänge zu schwerfällig, es mangelte an attraktiven Logistikkonzepten, um Kunden vom Lkw wegzulocken. Solche strategischen Versäumnisse, an denen die Bahn oftmals noch heute leidet, wurden somit bereits in den 60er Jahren gelegt[298]. Auch dem Personenverkehr fehlte lange eine Offensive: Erst 1970 wurde ein Ausbauprogramm vorgelegt, um den Fernverkehr gegenüber den schnellen Autobahnen konkurrenzfähig zu machen. Im geistigen Umfeld von Wirtschaftsaufschwung, Motorisierung und dem neuen Leitbild von Freiheit, Unabhängigkeit, Selbstverantwortung und Individualität, das das Auto geradezu sinnlich verkörperte, tat sich die DB schwer, ihren gesellschaftlichen Beitrag herauszuheben. Der Bahnvorstand vermochte es auch nicht, eine außerstaatliche Lobby für *ihre* Belange aufzubauen und ein "Klima" zu inszenieren, an denen die Politik nicht ohne weiteres vorbei konnte[299].

Mit dem sozialliberalen Regierungswechsel 1969 erhielt die Verkehrspolitik neue Akzente: Die Position der Schiene sollte gestärkt und die Schwierigkeiten der DB grundlegend beseitigt werden. Der "Leber-Plan" sah vor, mit Hilfe der dirigistischen Instrumente "Verbot" und "Besteuerung" den Güterfernverkehr auf die Schiene zurückzuholen und gleichzeitig die Bahn zu sanieren. Da die Transport-Verbote aber nicht durchzusetzen waren[300] - es gab lediglich eine zeitlich begrenzte Steuer - scheiterte erneut der Versuch, Gütertransporte in nennenswertem Umfang mit steuerlichen Mitteln auf die Schiene rückzuverlagern. Zudem sah der Plan eine Bahn-Reform vor: Unter der Devise die DB durch Schrumpfung zu stärken, sollte sie drastisch Personal einsparen und verkehrsschwache, unwirtschaftliche Strecken stilllegen. Wegen erheblicher Widerstände der betroffenen Regionen und Kommunen war das praktisch kaum umzusetzen. Für umfangreiche Modernisierungen und Rationalisierungen waren bis 1972 insgesamt 12,5 Mrd. DM vorgesehen. Die Politik brachte aber nicht den Mut auf, die Bahn entweder zu privatisieren oder aus übergeordneten Gründen als Subventionsbetrieb auszuweisen. Es blieb bei der Zwitterstellung zwischen einem behördenähnlichen Staatsbetrieb und eigenwirtschaftlichem Unternehmen.

---

[298] vgl. Klenke, 1995, S. 101

[299] Das vorhandene Einflusspotential der Bundesbahn auf verkehrspolitische Entscheidungen – mit guten Voraussetzungen wegen wegen regulärer und direkter Kanäle – wurde nicht in einem der Auto- und Verkehrslobby vergleichbaren Maß ausgeschöpft (vgl. Hölzinger, 2002, S. 155).

[300] Nach der Liberalisierungsphase war der "Leber-Plan" – benannt nach Verkehrsminister Georg Leber – ein neuer Versuch, a) den Pkw-Verkehr zu fördern und b) den Lkw-Verkehr einzudämmen. Die Steuer-Lösung war ein suboptimaler Kompromiss: Der Verzicht auf Transportverbote nahm Rücksicht auf Opposition und EG, dafür setzte Leber eine auf zwei Jahre befristete Sondersteuer für den Werksfernverkehr durch (vgl. Klenke, 1995, S. 79f). Ein spezielles Schienen-Förderprogramm («250-Millionen-DM»-Fonds) sollte das gescheiterte Transportverbot kompensieren (vgl. Schulz, 1999, S. 353). Die Straßenlobby schuf während der Proteste gegen die Verbote ihre "Brummi"-Figur: Sie warb um Verständnis für den Lkw und drückte andererseits der Bahn geschickt den Stempel "rückständig", "nicht mehr zeitgemäß" oder "den Steuerzahler stark belastend" auf. Das Image des „Brummis" war bald positiv besetzt (vgl. Traube, 1992, S. 5).

Verkehrspolitische Korrekturen zugunsten der Bahn gab es jedoch im *investiven* Bereich. Da die Politik zur Erkenntnis gelangte, dass der ÖPNV in Ballungsräumen unverzichtbar sei, stellte sie für diesen ab 1967 eigene Fördermittel bereit[301]. Damit konnte die DB erste große S-Bahn-Projekte vorantreiben. Als weiterer wichtiger Meilenstein wurde die Bahn erstmals in der Verkehrswegeplanung - dem Bundesverkehrswegeplan (BVWP) - berücksichtigt. Bisher waren darin nur Wasser- und Straßenbauvorhaben aufgeführt, aber keine Neu- und Ausbauten der Bahn. Für die Jahre 1971 bis 1985 führte der BVWP ein erstes Schienenausbau-Programm auf, mit einer Reihe von Fernverkehrsbauvorhaben[302]. Damit hatte die Bahn erkennbar an Bedeutung gewonnen.
Im Zuge zarter Ansätze umweltorientierter Fragen gab es erstmals Zweifel an der bisher praktizierten Verkehrspolitik. Das veranlasste den neuen Verkehrsminister Lauritzen das Straßenbautempo ab 1973 zu verlangsamen[303]. Gleichzeitig besann sich die DB auf eigene Stärken: Mit begrenzten finanziellen Mitteln setzte sie Planungen in die Praxis um, den Fernverkehr durch ein neues InterCity-System auf eine qualitativ völlig neue Stufe zu stellen. Die DB bewies, ihr Angebot nicht erst in ferner Zukunft alleine durch teure Streckenbauten attraktiver zu gestalten, sondern sich mit innovativen Ideen und geringen Mitteln neuen, modernen Marktanforderungen zu stellen.

6.5. Der Ölschock in den 1970er Jahren als Krise der Bahn und weitere Reformpläne für die Bundesbahn

Der Ölpreisschock im Herbst 1973 war äußeres Zeichen vom Ende des Nachkriegsbooms. Erstmals war eine *Sockel*arbeitslosigkeit sichtbar, während die Steigerung des Pro-Kopf-Nettoverdienstes nach der Ölkrise signifikant niedriger ausfiel (1966-1975: + 33%, 1975-1989: + 13%). Ursache war eine Strukturkrise durch eine sich beschleunigende Deindustrialisierung[304]. Verloren gegangene Arbeitsplätze kompensierte der tertiären Sektor nicht adäquat, die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit führte zu Unsicherheit und Skepsis. Nach dem Wiederaufbau und unbekümmertem Wachstum war nun wirtschaftliche Normalität an der Tagesordnung. In die öffentliche Diskussion rückten die unerwünschten Folgen der Technik bzw. der Natur- und Rohstoffverbrauch.
In der Wirtschaftpolitik erfolgte in kurzer Zeit eine grundsätzliche Änderung: Noch im Frühjahr 1973 beschloss die sozial-liberale Regierung Maßnahmen zur Konjunkturdämpfung, die Bundes-

[301] Mit den zunehmenden Verkehrsproblemen in den Städten und Ballungsräumen reifte die Einsicht, die Verkehrsinfrastruktur nicht alleine über Straßen-, sondern auch durch ÖPNV-Bauvorhaben zu verbessern. Zur Finanzierung wurde 1967 über eine Mineralölsteuererhöhung der sog. “Gemeindepfennig” mit der ausdrücklichen Zweckbindung zugunsten des ÖPNV geschaffen. Das “Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz” (GVFG) lenkte 1971 weitere Mineralölsteuer-Anteile in den ÖPNV-Infrastrukturausbau, um vorrangig den S- und U-Bahnbau zu fördern und finanzieren. Mit diesen Mitteln konnte die DB erstmals größere Investitionen in neue S-Bahnnetze (München, Rhein-Ruhr, Frankfurt, Stuttgart, Hamburg) leisten, die sich nachhaltig positiv auf den Marktanteil der Bahn in diesen Regionen auswirkten (vgl. Klenke, 1995, S. 77f).

[302] Der Bundesverkehrswegeplan fasst alle geplanten Verkehrswege-Investitionen (Straße, Wasserwege und Luftfahrt, später auch die Schiene) innerhalb von zehn Jahren zusammen (vgl. Wolf, 1986, S. 330). Das “Ausbauprogramm für das Netz der Deutschen Bundesbahn 1970” sah sechs Neubau- (NBS) und neun Ausbaustrecken (ABS) für Züge mit mindestens Tempo 200 vor. Der Bund finanzierte letztlich 6 ABS und 2 NBS, nämlich Hannover - Würzburg und Mannheim - Stuttgart (vgl. Schulz, 1999, S. 360).

[303] vgl. Klenke, 1995, S. 84ff

[304] vgl. Schröter, 2000, S. 351ff

bank ging zu einer Hochzinspolitik über. Der Faktor Arbeit war wegen der Vollbeschäftigung knapp, gleichzeitig hatte sich ein hoher Inflationsdruck aufgebaut (1973: + 7%), so dass in die Tarifverhandlungen die Inflation bereits einkalkuliert wurde[305]. Mit dem Ölpreisschock kamen rasch rezessive Erscheinungen auf, die sich bis 1975 - dem wirtschaftlich schlechtesten Jahr der Bundesrepublik - fortentwickelten: Stagflation (BIP: - 0,7%, bei + 6,2% Inflation) und hohe Arbeitslosigkeit (4,7%) erschütterten das Land. Eine zunächst Konjunktur fördernde Politik wich schnell einem Sparkurs: Die Regierung sah keinen finanziellen Spielraum mehr, doch blieben Arbeitslosigkeit und Inflation hoch. Erst Ende der 70er Jahre lockerte die Politik diesen Kurs mit Steuererleichterungen und Zusatzausgaben, was den konjunkturellen Abschwung bremste. Die Folgen eines zweiten Ölpreisschocks 1978/79 wurden dadurch gemildert. Die Wirtschaftspolitik der 70er Jahre war widersprüchlich (Haushaltssicherung vs. Arbeitsmarktstimulierung), verstärkte aber die öffentliche Verschuldung (1970-1980: + 372%). Der Kreditbedarf der öffentlichen Hand ließ den allgemeinen Zins steigen und wirkte inflationär[306]. Wieder gab es eine enge Verzahnung zwischen der allgemeinen wirtschaftlichen Lage und dem Wirtschaftergebnis der Bundesbahn:

Tabelle 14: *Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bundesbahn 1972 - 1980*

Art der Erhebung	**1972**	**1975**	**1978**	**1980**	**Δ. 1980 / 1972**
Eigene Erträge in Mio. DM **(ohne Ausgleichsz.)**	16.424	19.631	22.053	25.712	*+ 57%*
Aufwendungen in Mio. DM	18.890	23.993	26.664	29.317	*+ 55%*
Fehlbetrag in Mio. DM	2.466	4.362	4.611	3.605	*+ 46%*
Zinsbelastung in Mio. DM	1.401	1.950	2.464	2.394	*+ 71%*
Anteil Zinsen an Fehlbetrag	56,8%	44,7%	53,4%	66,4%	
Einnahmen Güterverkehr in Mio. DM	7.266	7.295	7.884	9.193	*+ 27%*
Tonnenkilometer in Mio.	68.729	59.383	62.488	70.068	*+ 2%*
Einnahmen Personenverkehr in Mio. DM	3.771	4.348	4.550	5.361	*+ 42%*
Personenkilometer in Mio.	48.803	46.562	44.514	47.690	*- 2%*
Anzahl Mitarbeiter (inkl. Azubis)	424.771	387.285	343.453	327.087	*- 97.684*
Streckenlänge in km	29.191	28.796	28.532	28.475	*- 3%*
davon **elektrisch** betrieben	31,9%	34,8%	37,4%	39,2%	

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Personell kam es an der Spitze der Deutschen Bundesbahn 1972 zu einem Stabwechsel: Nach fünfzehn Jahren Amtszeit folgte Oeftering Wolfgang Vaerst[307]. Mit ihm änderte sich die Unternehmensphilosophie, nach und nach zog eine Managementdenke in das DB-Präsidium ein[308]. Vaerst versuchte, die DB zu einem modernen Verkehrsunternehmen weiterzuentwickeln: Neben Ände-

[305] Anfang 1974 war es so noch möglich, im öffentlichen Dienst - maßgeblich für die Gehälter der DB - Gehaltserhöhungen von 11% durchzusetzen (vgl. Bundesbahn-Geschäftsbericht 1974, S. 9).

[306] vgl. Schröter, 2000, S. 389ff

[307] Mit dem Wechsel vom 68jährigen Oeftering auf den erst 40 Jahre alten Wolfgang Vaerst fand ein Generationswechsel statt. Vaerst war Jurist mit Erfahrung in der Finanzverwaltung von NRW, in den 60er Jahren eine Zeit lang Geschäftsführer im Bundesverband Werkverkehr - einem Konkurrenten der Bahn - und schließlich Leiter der Abteilung Eisenbahnen im Bundesverkehrsministerium (vgl. Schulz, 1999, S. 358).

[308] Unter Vaerst kam es zur Ressortverantwortung, der Einzelverantwortung für den jeweiligen Aufgabenbereich eines Vorstands, die aber erst mit der 3. Novelle des BbG im Jahr 1981 rechtlich zum Tragen kam.

rungen in der Betriebsorganisation und -struktur (bspw. Reduktion weiterer Direktionen), dem Aufbau dezentraler, kundennaher Generalvertretungen bzw. der Intensivierung der Marktforschung und Werbung, zielten die Bemühungen auch auf die Mitarbeitermotivation und ihr Selbstverständnis[309]. Gleichzeitig war ein vermehrtes Nachdenken über imagerelevante Aktivitäten erkennbar.
Da der Schuldenberg immer schneller und stärker anstieg - von 1968 - 1972 von 8,8 auf 16,9 Mrd. DM, was die DB zunehmend manövrierunfähig machte -, präsentierte Vaerst im Mai 1973 eine «Unternehmenskonzeption», um dem Verkehrsminister aufzuzeigen, wie die wirtschaftliche Lage zu stabilisieren sei. Die Pläne sahen in einer ersten Phase Investitionen und Expansion vor, um die Attraktivität der Bahn durch hohe Investitionen bis 1985 nachhaltig zu steigern. Im Fokus standen deutliche Reisezeitverkürzungen durch Streckenaus- und -neubauten. In einer zweiten Phase sollten erhebliche Kostensenkungen durch Automation und Konzentration erreicht werden[310].

Infolge des Nahostkrieges reduzierten die OPEC-Staaten im Herbst 1973 die Ölfördermengen, um die Industrienationen zur Aufgabe ihrer pro-israelischen Haltung zu zwingen. Zeitweilige Engpässe bei der Ölversorgung führten zu drastisch erhöhten Preisen. Die Regierung beschloss Ende 1973 ein Tempolimit auf Autobahnen (100 km/h) und ein Fahrverbot an vier Sonntagen.
Mit dem “Ölschock” änderten sich die Vorzeichen nachhaltig zu*un*gunsten der Bahn. Steigende Benzinpreise führten nicht etwa zum Umstieg auf öffentliche Verkehrsmittel, vielmehr wurden sparsame Pkw nachgefragt. Vor allem wegen eines kurzzeitigen Absatzeinbruchs waren Politik und Lobbyisten bemüht, dem “Konjunkturmotor” Kfz-Industrie günstige Bedingungen zu verschaffen[311]. Während hier die Rahmenbedingungen rasch verbessert wurden, reagierte der Bund bei der Bahn mit strengeren Kosten-Nutzen-Kriterien für neue Projekte. Etliche Bauvorhaben wurden wegen knapper Haushaltsmittel zurückgestellt. Der ÖPNV im Allgemeinen und die DB im Besonderen gerieten so noch tiefer in die roten Zahlen. Der Konjunktureinbruch bewirkte zudem deutlich weniger Gütertransporte. Davon erholte sich das Straßengewerbe rasch, nicht aber die Bahn: Im weiteren Verlauf der 70er Jahre kam es so zum größten Abwanderungsprozess von der Schiene zur Straße. Hintergrund hierfür war die weiter veränderte Güterstruktur: Die bahnaffinen Massengüter verloren immer mehr an Bedeutung, wohingegen die lukrativen „Kaufmannsgüter“ zunehmend Gewicht bekamen (siehe Maschinen, Fahrzeuge, Halb- und Fertigwaren in Tabelle 15)[312].

---

[309] So sollten die Bahn-Mitarbeiter weg vom reinen Verwaltungsdenken hin zu einem Managementdenken (vgl. Schulz, 1999, S. 362).

[310] 1973 erfolgte nach Jahrzehnten der Abstinenz im Schienenneubau der erste Spatenstich für die Neubaustrecke (NBS) Hannover - Gemünden. Der BVWP enthält den Bau von 4 NBS (Hannover - Gemünden, Köln - Groß-Gerau, Mannheim - Stuttgart, Aschaffenburg - Würzburg) (vgl. DB-Geschäftsbericht 1973, S. 51).

[311] vgl. Klenke, 1995, S. 94ff

[312] Mit der Deindustrialisierung änderte sich die Güterstruktur weiter: Der geringere Transportbedarf von Massengütern (Kohle, Eisen & Stahl, Erze, Sand, Kies u. a.) wirkte sich vor allem auf die Bahn aus, hatte sie den Hauptanteil an deren Beförderung. Gleichzeitig fielen die Frachttarife für alle Güterarten durch einen heftigen Konkurrenzkampf innerhalb der Branche. Die Bahn reagierte darauf nicht schnell genug, sie musste mit betriebswirtschaftlich unvorteilhafteren Güterstrukturen vorlieb nehmen. Dagegen band der flexiblere Lkw vermehrt industrielle Fertigerzeugnisse (Maschinen, elektrotechnische Erzeugnisse, Pkw u.a.) mit deren profitableren Frachttarifen an sich (vgl. Wolf, 1986, S. 151f).

Tabelle 15: *Hauptgütergruppen 1960 – 2005*

in Mio. t	1.	2.	3.	4.	5.
1960	**Kohle** (108,0)	**Erze + Metall-abfälle** (46,9)	**Steine + Erden** (39,2)	**Eisen, Stahl + NE-Metalle** (32,6)	**Land- und forstw. Erzeugnisse** (22,6)
1970	**Kohle** (95,4)	**Eisen, Stahl + NE-Metalle** (57,0)	**Erze + Metall-abfälle** (54,1)	**Steine + Erden** (38,7)	**Maschinen, Fahrzeuge, Halb- + Fertigwaren** (33,5)
1980	**Kohle** (89,4)	**Eisen, Stahl + NE-Metalle** (59,8)	**Erze + Metall-abfälle** (47,4)	**Maschinen, Fahrzeuge, Halb- + Fertigwaren** (33,7)	**Steine + Erden** (28,5)
1985	**Kohle** (86,6)	**Eisen, Stahl + NE-Metalle** (55,6)	**Erze + Metall-abfälle** (42,2)	**Maschinen, Fahrzeuge, Halb- + Fertigwaren** (35,9)	**Steine + Erden** (26,5)
1995	**Kohle** (75,2)	**Eisen, Stahl + NE-Metalle** (57,9)	**Maschinen, Fahrzeuge, Halb- + Fertigwaren** (44,9)	**Steine + Erden** (40,8)	**Erze + Metall-abfälle** (34,2)
2005	**Maschinen, Fahrzeuge, Halb- + Fertigwaren** (71,7)	**Eisen, Stahl + NE-Metalle** (50,9)	**Kohle** (49,5)	**Steine + Erden** (36,2)	**Mineralölerzeugnisse** (34,8)

Quelle: Verkehr in Zahlen

Insofern schadete der Ölschock der Bahn mehr, als er ihr nutzte, vom Bund erhielt sie keine Investitionsmittel zur umfassenden Modernisierung. Statt der erhofften Expansion hatte der Bahn-Vorstand alleine die Konzentration weiterzuverfolgen, Vaersts «Unternehmenskonzeption» war zu überarbeiten: Zukunft habe die DB langfristig nur als Fernverkehrsunternehmen, Investitionen seien strikt auf Stärkung der Eigenwirtschaftlichkeit auszurichten. Der Flächen-Schienenverkehr könne nur dort aufrechterhalten werden, wo er günstiger war als die Konkurrenz. Der Verkehrsminister verlangte die Ermittlung eines „betriebswirtschaftlich optimalen Streckennetzes“.

Nach DB-Vorstellungen war dazu eine drastische Reduktion des Schienennetzes von 29.000 auf *jene* 16.000 Kilometer notwendig, auf denen 90 Prozent des Güter- und Personenverkehrs liefen. Das Personal war um 60.000 Stellen abzubauen[313]. In der Öffentlichkeit stießen solche Planungen auf strikte Ablehnung, das Bild einer «Schrumpfbahn» machte die Runde. Wegen heftiger öffentlicher Reaktionen distanzierte sich auch die Politik. Erst nach der Wahl im Herbst 1976 nahm die Regierung - getrieben von der prekärer werdenden finanziellen Situation der DB - ihre Pläne in den Grundzügen wieder auf. Der Bahn-Vorstand sollte das aufgelaufene Defizit bis 1985 beseitigen, 6.000 km Schienen-Personenverkehr waren auf Busse umzustellen und 3.000 km Güterverkehrsstrecken stillzulegen. Die Ertragskraft war durch eine Investitionsstrategie, Rationalisierungsprogramme und eine neue Organisationsstruktur zu stärken. Zur kaufmännischen Bewusstseinstärkung sollte jedes DB-Vorstandsmitglied ein fest umrissenes Ressort erhalten[314].

Während Bahn und Regierung um die richtige Strategie für eine nachhaltige Gesundung rangen, entwickelte sich die Situation der Bahn bis 1980 immer dramatischer. In erster Linie machten Kostensteigerungen alle seit 1970 eingeleiteten Sanierungsschritte zunichte, als größter Fixkostenblock waren die Personalkosten Hauptkostenträger. Sie verdoppelten sich innerhalb von 10 Jah-

[313] vgl. DB-Geschäftsbericht 1976, S. 6

[314] vgl. Schulz, 1999, S. 355

ren (1970 - 80), gleichzeitig sank die Beschäftigungszahl durch den anhaltenden Personalabbau um 65.700 (- 16%). Eigentlich konnte die Bahn ihren Personalaufwand nicht mehr tragen.

Tabelle 16: *Der Weg in die Verschuldung der Deutschen Bundesbahn 1960 - 1980*

	1960	1965	1970	1972	1974	1976	1978	1980	Δ 1980/1970
Personalkosten in Mrd. DM	5,0	7,1	9,8	12,7	16,3	16,9	17,7	19,4	*+ 98%*
Anzahl Mitarbeiter in Tsd.	492,3	457,9	410,4	424,8	429,6	390,6	356,2	344,7	*-16%*
Jahresverluste in Mrd. DM	0,01	1,3	1,3	2,5	2,8	3,9	4,6	3,6	*+ 177%*
aufgelaufene Schulden in Mrd. DM	1,6	k.A.	17,0	12,6	k.A.	k.A.	k.A.	33,0	*+94%*
Zinsbelastung in Mrd. DM	0,4	0,8	1,0	1,4	1,7	2,3	2,5	2,4	*+140%*

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Am Ende der Dekade war die DB in einen Teufelskreislauf geraten, alleine der laufende Betrieb verursachte wachsende Defizite. Die dadurch höhere Verschuldung führte zu steigenden Krediten, für die immer größere Zinslasten zu zahlen waren. Das reduzierte den finanziellen Spielraum, was wiederum zu höherer Neuverschuldung führte. Das Ergebnis verschlechterte sich dramatisch: Deckten 1960 die Erträge die Aufwendungen noch zu 95 Prozent (nur geringe Ausgleichszahlungen bei geringem Jahresdefizit), waren es 20 Jahre später nur noch 57 Prozent. Gleichzeitig stiegen die Bundeszahlungen stark an, das Jahresdefizit betrug fast 4 Mrd. DM, die Verschuldung (1980: ca. 33 Mrd. DM) war doppelt so hoch wie die Einnahmen[315]. Nicht mehr das schwindende Transportaufkommen und dadurch stagnierende Erträge waren das Kernproblem: Vielmehr führten jetzt die Verschuldung und damit verbundene Zinsen und Tilgungen ins ökonomische Abseits. Jeder normale Wirtschaftsbetrieb wäre unter solchen Vorzeichen längst insolvent gewesen. Da dies im Fall der DB ein Politikum ersten Ranges gewesen wäre, lagen die Ausgleichszahlungen stets auf einem so dosierten Niveau, dass ein totaler Zusammenbruch verhindert wurde. Die Ausgleiche waren aber keine Zuschüsse für einen defizitären Betrieb oder ein Almosen: Vielmehr waren es Kosten, die ein zu normalen Bedingungen wirtschaftendes, am Markt orientiertes Unternehmen nicht aufzubringen hatte[316]. Die Zahlungen des Bundes erreichten nie ein Niveau, das zu ei-

[315] vgl. DB-Geschäftsberichte 1960 und 1980

[316] Die Geschäftsberichte führten Ausgleichszahlungen bzw. Bundeszuschüsse auf. Eine Liste nannte alle Posten, die die Bahn für einzelne Dienstleistungen erhielt: “Abgeltung von gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen”: 3,4 Mrd. DM, “Ausgleich für Wettbewerbsverzerrungen”: 4,5 Mrd. DM, “Leistungen des Bundes als DB-Eigentümer”: 1,0 Mrd. DM. In Summe ergab das 8,8 Mrd. DM (vgl. DB-Geschäftsbericht 1980, S. 67).
Durch die detaillierte Auflistung entstand der Eindruck, die DB erhielte einen umfassenden, alle Wettbewerbsverzerrungen berücksichtigenden Ausgleich. Tatsächlich deckten die Zahlungen keineswegs die entstandenen Kosten. Kostete der SPNV 4,2 Mrd. DM, erhielt sie vom Bund nur 2,9 Mrd. DM, die Differenz von 1,3 Mrd. DM waren als Kredit aufzunehmen. Die Ausgleiche waren in ihrer Höhe eher willkürlich. Nicht stichhaltig ist, warum die DB 1978 7,7 Mrd. DM erstattet bekam, 1980 innerhalb von 2 Jahren mit 8,8 Mrd. DM über 1 Mrd. DM mehr und im Jahr 1982 lediglich 0,4 Mrd. DM zusätzlich . Vielmehr orientierte sich die Zahlungshöhe an der jeweiligen Wirtschafts- und Steuerkonjunktur (vgl. Wolf, 1985, S. 163). Das war fatal, da die DB in einer Konjunkturkrise nicht nur Einnahmeverluste erlitt, sondern noch verringerte Ausgleiche zu erwarten hatte. Damit vervielfachte sich der wirtschaftliche Schaden.
Bleibt noch die Altlastenbelastung: Bis Mitte der 60er Jahre lebte die DB von der Substanz, erst ab 1969 gab es nennenswerte Ausgleiche vom Bund wegen europäischer Regelungen, bis dahin zu Lasten erforderlicher Investitionen (vgl. Wolf, 1985, S. 161ff).

nem ausgeglichenem Ergebnis geführt hätte. Die Differenz zwischen entstandenen Kosten und überwiesenem Ausgleich musste die DB durch marktübliche Kredite selbst ausgleichen. Die Öffentlichkeit glaubte, die Bahn müsse wenigstens auf Grundlage der staatlichen Ausgleiche rentabel zu betreiben sein. In dem Maße wie die Defizite jedoch anstiegen, lautete das allgemeine Credo, sie könne nicht wirtschaften und sei ein Kostgänger des Steuerzahlers. Es schien als sei die Bundesbahn wirtschaftlich endgültig am Tiefpunkt angelangt - das hatte eine verheerende Wirkung auf das Image der Bundesbahn[317].

Weil für Modernisierungen kaum Finanzmittel vorhanden waren, häuften sich die Versäumnisse: Längst hätte die DB die neuralgischen Schnittpunkte zwischen den Verkehrsträgern modernisieren müssen[318] (siehe Kap. 6.5.1.), zum stark expandierenden grenzüberschreitenden Verkehr gab es keinerlei Ideen. Beim Personenverkehr ließ die Geschwindigkeit den Fernverkehr immer mehr zurückfallen. Vor allem die Elektrifizierung blieb weit hinter dem ökonomisch Notwendigen zurück[319]. Lichtblicke waren die kostenminimale Weiterentwicklung des InterCity-Systems (siehe Kap. 10.1.5.) bzw. modifizierte Neu- und Ausbaupläne von Schienenwegen. Eine verkehrspolitische Kehrtwendung gab es 1979: Aufgrund massiver Widerstände politischer Kräfte (Bürger, Kommunen, Verbände, Länder) wurden die massiven Streckenstilllegungsabsichten größtenteils aufgegeben. Fast gleichzeitig präsentierte der Bahn-Vorstand Überlegungen zu einer künftigen Trennung von Fahrweg und Transportbetrieb. Übrig davon blieb die sog. “Trennungsrechnung”: Sie zeigte erstmals explizit den tatsächlichen Ausgleichsbedarf der DB[320].

6.5.1. Der Kombinierte Verkehr als Beispiel einer verlorenen (Innovations-) Chance der Bahn in den 1970er Jahren

Ab 1970 zeigte sich immer mehr, dass die Umlade- und Rangiervorgänge des Schienengüterverkehrs im Vergleich zum flexiblen Lkw zu schwerfällig waren, für einen schnellen, kundennahen Service gab es keine attraktiven Logistikangebote. Gleichzeitig zeigten sich an der Schnittstelle zwischen den Verkehrsträgern mit dem «Kombinierten Ladungsverkehr» (KLV) neue, innovative Möglichkeiten. Neben den bestehenden klassischen Stückgut- und Wagenladungsverkehren[321] bildete der KLV neue Chancen für den Verkehrsträger Schiene.

---

[317] ebenda, S. 165

[318] vgl. Klenke, 1995, S. 101

[319] Eine Wegekosten-Betrachtung zeigt, dass elektrifizierte Schienen-Netz seine Kosten fast ganz trägt (Kostendeckungsgrad: 92,3 %). Dagegen verdeutlicht der extrem niedrige Deckungsgrad für das nicht elektrifizierte Netz (18,6 %), dass hier der eigentliche Verlustbringer der Bahn liegt (vgl. Wolf, 1985, S. 258).

[320] Mit der Trennung von Fahrweg und Betrieb wollte der Bahn-Vorstand gleiche Wettbewerbsbedingungen (zur Straße, Wasserwegen) erreichen. Das verwarf die Politik, doch enthielt der Geschäftsbericht nun eine «Trennungsrechnung». Darin ausgewiesen sind Einzel-Ergebnisse von Fahrweg, Schienennahverkehr und eigenwirtschaftlicher Aufgaben, um Transparenz in die öffentliche Diskussion über die Bahn zu bringen. Die Trennungsrechnung war für die DB auch ein Instrument der Selbstbehauptung (vgl. Schulz, 1999, S. 356).

[321] *Stückgutverkehre* sind in der Regel Bahnsammelgutverkehre, bei denen der Vor- und Nachlauf wahlweise in eigener Regie oder von den Bahnunternehmen eingesetzte Straßengüterverkehrsunternehmer erfolgt. Bei den *Wagenladungsverkehren* werden komplett beladene Güterwagen einzeln, in Wagengruppen oder als Teil- bzw. Ganzzüge befördert (vgl. Kummer/Schramm, 2004, S. 189).

Im öffentlichen Blickfeld steht der KLV[322], da er die Straßen fast ideal vom stark expandierenden Güterfernverkehr entlasten kann. Er verknüpft die Systemstärken einzelner Verkehrsträger - bei Schiene und Wasserstraße die effiziente, umweltfreundliche Beförderung großer Gütermengen auf *langen* Strecken, der Lkw als flexibler Verkehrsträger zur *Flächen*erschließung - zu einem eigenständigen und wirtschaftlichen Transportsystem. Ziel des kombinierten Verkehrs ist vor allem der verkehrsträgerübergreifende Transport vom Versender zum Empfänger aus einer Hand. Betriebswirtschaftlich attraktiv für die Bahn ist der KLV, da er im Vergleich zum Wagenladungsverkehr eine bis zu viermal höhere Umlaufgeschwindigkeit ermöglicht und die Leerlaufzeiten des Fuhrparks stark verkürzt, also die Transportabläufe rationalisiert[323].

Die Bundesbahn stieg erst Ende der 60er Jahre in das Geschäft mit dem KLV ein - ziemlich spät ob dieses innovativen Verkehrssystems[324]. 1968/69 wurden dazu Tochtergesellschaften gegründet[325], der KLV findet nun explizit Erwähnung im Geschäftsbericht. Anlass für den Einstieg war weniger der unternehmerische Wille, sondern politischer Druck: So erhielt die DB vier Jahre lang Investitionshilfen für den Bau von Gleisanschlüssen und Umschlaganlagen („250-Mio.-Fonds“), 1972 wurde der Huckepack-Verkehr von der Kfz-Steuer befreit, um damit wenigstens einen Teil des Güterfernverkehrs auf der Schiene zu halten. Dank der massiven politischen Unterstützung folgte ein erster größerer Aufschwung. Das Ruhrgebiet und andere Ballungsräume bekamen erst in den 1970er Jahren Anschluss an das Containertransportsystem (Terminals)[326]. Damit konnte das Ziel von DB und Bundesregierung, die Steigerung des Container- und Huckepackverkehr bis 1985 auf das Dreifache von 1976, erreicht werden. Trotz zweistelliger Zuwachsraten über längere Zeit erreichte der KLV bis 1984 jedoch nur rund zwei Prozent des gesamten DB-Transportaufkommens (in t), gemessen an der Transportleistung (Tkm) immerhin zehn Prozent. Ursprüngliche Prognosen wurden damit weit verfehlt.

---

[322] Gütertransporte mit 2 oder mehr Verkehrsträgern sind “multimodale Verkehre”, werden Güter mit ein und derselben Ladeeinheit (Wechselbehälter, Container, Sattelanhänger) bzw. dasselbe Straßenfahrzeug mit 2 oder mehr Verkehrsträgern transportiert, spricht man vom “intermodalen Verkehr”. Dieser wird zum “Kombinierten Verkehr”, wenn der überwiegende Teil der zurückgelegten Strecke mit Bahn, Binnenschiff oder Seeschiff bewältigt wird und der Vor- oder Nachlauf auf der Straße so kurz wie möglich ist. Beim *begleiteten* Kombiverkehr werden auf Schiene oder Schiff komplette Lastzüge mitgeführt. Hier verlädt die Bahn Last- oder Sattelzüge auf Niederflurwagen („Rollende Landstraße“). Beim *unbegleiteten* Kombiverkehr werden die Ladeeinheiten - Wechseleinheiten, Container oder Sattelanhänger - auf dem Großteil der Strecke per Bahn transportiert. Lediglich der Zu- und Ablauf erfolgt per Lkw (vgl. ebenda, S. 231ff).

[323] vgl. Klenke, 1995, S. 81

[324] Bereits in den 20er Jahren gab es erste Versuche, Transportprobleme beim gebrochenen Verkehr durch standardisierte Behälter (Container) zu lösen. Noch vor dem 2. Weltkrieg wurden in Großbritannien bereits 4000 Großbehälter im Schienenverkehr eingesetzt. Richtig an Bedeutung gewann der Containertransport aber während des Krieges, als die US-Army ein umfangreiches Know-how mit dem Container und der Schaffung langer Transportketten Straße-Schiene-Schiff-Schiene-Straße entwickelte. Von den ersten elf Containerterminals, die in der Bundesrepublik zu Beginn der 60er Jahre entstanden, dienten dann auch zehn in erster Linie als logistisches Rückgrat für die US-Truppen in Deutschland (vgl. Wolf, 1987, S. 365).

[325] Die Bildung von Tochtergesellschaften (TRANSFRACHT 1969 für den Binnencontainerverkehr in der Haus-Haus-Bedienung bzw. KOMBIVERKEHR 1968 als Zusammenschluss der Verbände des Straßengüterverkehrs und der DB für den Huckepack-Verkehr) sollte eine bessere Marktnähe garantieren bzw. die Zusammenarbeit mit Verladern stärken (vgl. DB-Geschäftsbericht 1969, S. 29).

[326] vgl. Wolf, 1987, S. 365

Tabelle 17: *Entwicklung Kombiverkehr 1970 - 1985*

Container-Verkehr	**1974**	**1978**	**1982**	**1984**	**1985**
bef. Großcontainer in Tsd.	489,1	628,5	780,3	857,1	926,1
Tariftonnenkilometer Mio. Tkm	1.623	2.125	2.826	3.443	3.747
Huckepack-Verkehr					
bef. Lkw in Tsd.	128,6	178,5	378,7	459,7	485,7
Tariftonnenkilometer Mio. Tkm	1.017	1.432	2.691	3.586	3.828

Quelle: Verkehr in Zahlen

Tatsache ist, so der Verkehrsexperte Wolf, dass man trotzdem kaum davon sprechen kann, dass die Politik ernsthaft Transporte von der Straße auf die Schiene verlagern wollte[327], denn sie gewährte nie den über die genannten Hilfen nötigen verkehrspolitischen Flankenschutz.

Der KLV war für die Bundesbahn nie ein ertragreiches Geschäft: Um die beauftragten Gesellschaften in die Lage zu versetzen, Verkehr von der strukturell bevorzugten Straße abzuwerben, musste sie besonders günstige Tarife anbieten. So fuhr sie in diesem Marktsegment zumindest teilweise Verluste ein. Andererseits tat die DB zu wenig, um das Geschäft für sich selbst attraktiver zu organisieren. Erst mit höheren Wegekosten der Straße wurde der Kombiverkehr betriebswirtschaftlich interessanter. Viel langsamer als angedacht entwickelte sich der KLV zu einem zukunftsfähigen Geschäftsfeld. Ganz im Gegensatz zur Schweiz, wo es von Anfang an eine wirksame politische Unterstützung in Form geeigneter verkehrspolitischer Rahmenbedingungen gab.

6.6. Neue Attraktivität der Bahn in den 1980er und 1990er Jahren

Nach dem Regierungswechsel 1983 war das Hauptziel der CDU/FDP-Regierung unter Kanzler Kohl die Konsolidierung des Haushaltes und der Abbau der Staatsquote durch eine angebotsorientierte Wirtschaftspolitik. Tatsächlich wurde die Staatsverschuldung bis 1990 reduziert - die Staatsquote fiel 1982/1989 von 49,6 auf 45,3 Prozent - und mit Hilfe der Bundesbank die Inflation gesenkt. Die Konjunktur verstetigte sich mit Wachstumsraten zwischen 1,7 und 4,5 Prozent. Trotz der unternehmerfreundlichen Politik wurde die Arbeitslosigkeit nicht entscheidend bekämpft, bedingt durch den Strukturwandel verblieb ein Sockel von ca. 9 Prozent[328]. Dieser zeigte sich auch an Veränderungen der Wachstumsregionen Deutschlands: Während die west- und norddeutschen Bundesländer mit ihrer Stahl- und Werftindustrie im Boom wuchsen, gerieten sie nach 1975 in eine Strukturkrise, der Abstieg war trotz erheblicher Subventionen nicht aufzuhalten. Dagegen profitierten die süddeutschen Länder von der Förderung dienstleistungsnaher Branchen. Das ur-

[327] vgl. ebenda, S. 364ff

[328] Unternehmensgewinne führten nicht zwangsläufig zu vermehrten Investitionen und damit Arbeitsplätzen. Vielmehr erzeugte der vielfältige Strukturwandel durch die fortgesetzte Deindustrialisierung eine Sockelarbeitslosigkeit: Wie zuvor in der Landwirtschaft erhöhte sich auch im sekundären Sektor die Arbeitsproduktivität mit weniger Arbeitskräften. Mit der Produktivität stieg die Arbeitslosigkeit, da der an sich wachsende tertiäre Sektor die freiwerdende Arbeit nicht vollständig substituierte. Die Tertiärisierung der Industrie, also die vor und nach gelagerten Tätigkeiten des Waren produzierenden Gewerbes wie Forschung & Entwicklung und der Verkehr, wuchs stark. Davon profitierten in erster Linie Pkw, Lkw und der Luftverkehr, während Eisenbahn, Binnenschifffahrt und der Seeverkehr stagnierten (vgl. Schröter, 2000, S. 392ff).

sprüngliche Nord-Süd- kehrte sich nun in ein Süd-Nord-Gefälle. Die Regierung Kohl forcierte die Integration Europas intensiv: Um die weitere Verflechtung zwischen den Mitgliedsländern - zum Wohle der Exportorientierten deutschen Industrie und der Transportbranche - voranzutreiben, drängte die EG auf Vollendung des Europäischen Binnenmarktes. Damit verbunden waren europäische Harmonisierungszwänge auch im Verkehrsbereich[329].

Ebenfalls im Laufe der 1980er Jahre bekam der Umweltschutz eine zunehmend größere Bedeutung. Das zeigte sich an der Diskussion um das «Waldsterben», den Katalysator oder nach der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl bzw. am Einzug der Partei der «GRÜNEN» in den Bundestag. Obwohl es bereits seit 1970 staatliche Umweltschutz-Auflagen gab, erreichte der integrierte Umweltschutz (Katalysator und Rauchgasentschwefelung gegen das Waldsterben, geringerer Ressourcenverbrauch) eine neue Qualität. Diese Entwicklung kam zweifellos der Bahn zugute, auch weil die Politik die Bundesbahn unter diesem Licht neu zu betrachten begann.

Damit waren die 1980er Jahre gekennzeichnet durch eine Liberalisierung im Verkehrsbereich, der "Renaissance der Bahn" und - im Zuge der weiteren Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation der DB - der Einberufung eines Expertengremiums, das den Weg zur Bahnreform ebnen sollte. Bis 1993 stagnierten die Erträge, gleichzeitig stiegen aber die Aufwendungen stark an (siehe Tabelle 18). In der Folge kam es zu mehr als einer Verdopplung der Fehlbeträge:

Tabelle 18: *Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bundesbahn 1980 - 1993*

Art der Erhebung	**1980**	**1985**	**1990**	**1993**	**∆ 1993 / 1980**
Eigene Erträge in Mio. DM (ohne Ausgleichsz.)	25.712	27.571	28.607	24.125	*- 6%*
Aufwendungen in Mio. DM	29.317	30.480	33.551	29.991	*+ 2%*
Fehlbetrag in Mio. DM	3.605	2.909	4.944	9.456	*+ 162%*
Zinsbelastung in Mio. DM	2.394	2.901	3.421	4.110	*+ 72%*
Anteil Zinsen an Fehlbetrag	70,5%	88,3%	69,2%	43,5%	
Einnahmen Güterverkehr in Mio. DM	9.193	9.822	8.923	6.924	*- 24%*
Tonnenkilometer in Mio.	70.068	68.427	66.868	55.243	*- 21%*
Einnahmen Personenverkehr in Mio. DM	5.361	5.987	5.728	7.208	*+ 34%*
Personenkilometer in Mio.	47.690	51.729	44.215	47.704	*0%*
Anzahl Mitarbeiter (inkl. Azubis)	327.087	278.558	232.394	217.752	*- 109.335*
Betriebslänge in km	28.475	27.634	26.949	26.391	*- 7%*
davon **elektrisch** betrieben	39,2%	41,2%	43,4%	46,1%	

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Im Jahr 1982 wurde Bundesbahn-Vorstand neu besetzt: Mit Rainer Gohlke gelangte erstmals ein erfolgreicher Manager an die Spitze der DB, der sich wie die anderen neuen Vorstände aus der Wirtschaft rekrutierte. Mit der Neuorganisation der Vorstandsaufgaben (Ressortprinzip) setzte die

[329] Die Harmonisierung und Liberalisierung des Verkehrssektors hatte in den 80er Jahren auch mit der Sorge um die gesamtwirtschaftliche Effektivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland zu tun. Eigentlich gab es keine Begründung mehr für eine staatliche Verkehrslenkung, da die verkehrsarmen Randgebiete auch ohne diese ausreichend versorgt wurden. Damit schien der Wettbewerbsschutz für die Staatsbahnen unter dem Aspekt einer verkehrswirtschaftlichen Kosteneffizienz zunehmend fragwürdig (vgl. Klenke, 1995, S. 139ff).

Politik ein Signal weg von der Behördenstruktur hin in Richtung Unternehmen[330]. Gleichzeitig legte der frühere DB-Verwaltungsratspräsident und Bankier Abs in einem Gutachten zur Unternehmens- und Finanzpolitik der Bundesbahn dar, wie die Bahn grundsätzlich zu reformieren wäre. Er zeigte auf, dass die anhaltenden Defizite der Bahn nur durch *strukturelle* Veränderungen, nicht aber durch weitere Appelle zu beheben waren. Einschneidende Änderungen seien unausweichlich. Doch lehnte der Bundestag eine Novellierung des Bundesbahngesetzes ab.

Sehr bald legte der DB-Vorstand eigene Vorschläge für eine grundlegende rechtliche und betriebswirtschaftliche Neuordnung vor: Er plädierte für die Aufgaben-Trennung von Bund und Bahn mit der Übertragung des Schienennetzes auf den Bund, die Umgestaltung des DB-Verwaltungsrates in einen Aufsichtsrat sowie eine Beschränkung der Länderinteressen. Ein ehrgeiziger Unternehmensstrategieplan ("Strategie DB '90") sollte die Bundesbahn bis 1990 stabilisieren: Wichtigste Ziele waren die erhebliche Steigerung der Arbeitsproduktivität (real um 40%), die Senkung des Personalaufwandes (um real 30%) sowie die Stilllegung von 7.000 km Personen- und 5.600 km Güterverkehrsstrecken. Gleichzeitig wurde der Bund gefordert, seine jährlichen Leistungen bedeutend zu erhöhen und der Bahn zu gleichen Wettbewerbsbedingungen zu verhelfen[331].

Die "Strategie DB '90" war der weitere Versuch eines "Neubeginns", zunächst auch mit Erfolg: Stieg die Verschuldung zuletzt krisenhaft an, verringerte sich das Defizit von 4,1 Mrd. DM auf 2,9 Mrd. DM (1980 - 1985). Hauptgründe waren die günstige Montankonjunktur, zwei Nullrunden im öffentlichen Dienst sowie ein starker Personalabbau. Dennoch stiegen Verschuldung und Zinslasten von Jahr zu Jahr, so dass diese schließlich alle Rationalisierungserfolge zunichte machten.

Tabelle 19: *Verschuldungsentwicklung der Bundesbahn 1960 - 1990*

	1960	**1970**	**1972**	**1980**	**1984**	**1986**	**1988**	**1990**
Verschuldung in Mrd. DM	1,6	17,0	12,6	33,0	35,8	k.A.	k.A.	k.A.
Zinslast in Mio. DM	372	994	1.401	2.394	2.927	2.932	3.057	3.421

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Die Finanznot erhöhte den Druck einer *strukturellen* Lösung. Zunehmend beeinträchtigten die jährlichen Fehlbeträge das Ansehen der Bahn in Öffentlichkeit und Politik sowie das Selbstwertgefühl der Beschäftigten. Indes fehlte weiterhin der verkehrspolitische Flankenschutz bzw. politische Vorgaben von Qualitäts- oder Mengenzielen. Durch die marode finanzielle Lage sah sich die DB gezwungen, im Nahverkehr außerhalb der S-Bahnbereiche keine nennenswerten Modernisierungen und Angebotsverbesserungen mehr durchzuführen. Hohe Nahverkehrs-Defizite stießen damit einen weiteren Teufelskreis an, sie zogen Tariferhöhungen nach sich, was einen weiteren Fahrgastrückgang bewirkte und zum radikalen Flächenabbau des Nahverkehrs führte (Tabelle 20).

[330] Der 48 Jahre alte Ingenieur und Betriebswirt Rainer Maria Gohlke war erfolgreicher Manager bei IBM Deutschland (Geschäftsführer und Leiter des Unternehmensbereiches "Text- und Datensysteme"). Mit ihm wurde der DB-Vorstand von vier auf sieben Mitglieder erweitert und das Ressortprinzip eingeführt, d.h. Einzelverantwortung jedes Vorstandsmitglieds für seinen Aufgabenbereich (vgl. Schulz, 1999, S. 358).

[331] Dernbach, 1991, S. 49ff

Tabelle 20: *Entwicklung Streckenlänge der Bundesbahn 1957 - 1990*

in km	**1957**	**1965**	**1975**	**1980**	**1984**	**1988**	**1990**
Streckenlänge	30.443	30.434	28.796	28.475	27.784	27.284	26.949

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Das erkannten zunehmend auch die Länder. Durch Verträge mit der DB konnten sie ab 1984 erreichen, dass erstmals seit langem verhältnismäßig wenige Strecken aufgegeben wurden. Für viele der meist schwächer ausgelasteten Strecken kam es zu vertiefenden Untersuchungen über die Erhaltenswürdigkeit und Möglichkeiten der Fahrgaststeigerung: Vor allem die Verbesserung von Fahrkomfort und Fahrzeiten (abgestimmte Taktzeiten, verbesserte Netzdichte, höhere Linienfrequenzen) schienen Erfolg versprechend[332].

Mit dem neuen umweltpolitischem Problembewusstsein wurden zunehmend die externen Transportkosten einzelner Verkehrsträger hinterfragt. Hier kamen der Bahn ihre unbestritten günstigeren Umwelteffekte zugute. Auch aus industriepolitischen Erwägungen verschoben sich die Verkehrsinvestitionen allmählich etwas zu Lasten des Straßenbaus[333]. Nach dem Vorbild der Franzosen - seit 1981 betrieben sie mit großem Erfolg die TGV-Strecke Paris-Lyon - forcierten Bahn und Regierung in den 80er Jahren eine Schienen-Verkehrspolitik mit dem Schwerpunkt Fernverkehr: Unter dem Motto “Halb so schnell wie das Flugzeug, doppelt so schnell wie das Auto” flossen verstärkt Investitionen in den Aufbau eines Hochgeschwindigkeits-Netzes, wo ein technologischer Rückstand aufzuholen war[334]. Alles in allem deutete sich nach Jahrzehnten der Vernachlässigung eine “Renaissance der Bahn” an. Sinnbildlich hierfür steht der erste Hochgeschwindigkeitszug, der InterCityExperimental («ICE»), den Industrie und Bundesbahn im Jahr 1985 im Rahmen der Feierlichkeiten zum 150. Geburtstag der Eisenbahnen Deutschlands der Öffentlichkeit präsentierten.

Blieben die Investitionsmittel weiterhin beschränkt und die wiederum zum Großteil für den Schnellverkehr gebunden, gab es bahnintern Pläne zur grundsätzlichen Verbesserung der zunehmend unwirtschaftlichen D-Züge. Analog dem IC-System sollte der «InterRegio» (IR) den Schnellzugverkehr in einem Liniensystem vertakten, mit umgebauten Wagen bei deutlich verbessertem Komfort. Tatsächlich gelang es der Bundesbahn, mit dem IR auf dem Verkehrsmarkt ein erfolgreiches

[332] In einigen Nahverkehrsrelationen (als Pilot vor allem in Schleswig-Holstein, auch mit neuen Fahrzeugen) wurde erstmals der Integrierte Taktfahrplan (ITF) eingeführt. Die Zahlen entwickelten sich gleich auf Anhieb Erfolg versprechend. In den Ballungsräumen erhielt die S-Bahn durch die dortige Zersiedelungstendenz immer mehr Zuwachs, was den Aufbau von Verkehrsverbünden vorantrieb (vgl. Klenke, 1995, S. 108).

[333] Während Anfang der 70er Jahre 62% der Investitionsmittel in den Straßenbau, aber nur 7% in die Schiene flossen, verschoben sich die Gewichte im BVWP ‘80: 29% für die DB, 42% für die Straße. Das verstetigte sich im BVWP ’85: Er sah nochmals höhere Investitionen in NBS und ABS sowie Rangier- und Umschlagbahnhöfe des Kombiverkehrs vor. Das Gros der Schienen-Investitionen war gebunden für den Bau der beiden NBS Hannover - Würzburg und Mannheim - Stuttgart (vgl. Klenke, 1995, S. 112).

[334] Grund war die einseitige Förderung der Magnetschwebetechnik, sie behinderte die Weiterentwicklung der Rad-/Schiene-Technik. Damit ging wertvolle Zeit verloren, auch weil der Bau der NBS mit dem Aufkommen von Bürgerinitiativen zusammenfiel. Betroffene Bürger klagten gegen die DB bis zum Verfassungsgericht, was die Fertigstellung verzögerte (vgl. Schmid, 2001, S.74). In den Augen der Öffentlichkeit verkörperte die Bahn zunehmend einen Interessenskonflikt, denn der Flächenverbrauch der NBS stellte sich gegen die ansonsten anerkannte Umweltfreundlichkeit. Das Image der Bahn musste fast zwangsläufig darunter leiden.

Markenprodukt zu platzieren. Mit vergleichsweise geringem finanziellen Einsatz wurde für eine Vielzahl von Kunden die Qualität signifikant verbessert, auch weil die DB bewusst eine neue „Kultur des Reisens“ schuf (siehe Kap. 10.1.6.). Es fällt auf, dass es in der Ära Gohlke eine Reihe neuer Marketingaktivitäten gab, die den Ruf und Stellenwert der Bahn positiv fortentwickelten. Gleichzeitig wurden damit substantielle Mehrerlöse erreicht[335].

Mit der Vollendung des europäischen Binnenmarktes in den 1980er Jahren geriet auch der Verkehrssektor in Bewegung: Blockierten erst einzelne Mitgliedsländer wie Deutschland alle Liberalisierungsvorstöße und hielten an ihren nationalen Traditionen stärkerer staatlicher Regulierungen fest[336], änderte das ein Urteil des Europäischen Gerichtshofs (1985) nachhaltig. Gemäß EWG-Vertrag sei der “freie Dienstleistungsverkehr” sicherzustellen, weshalb die Verkehrsmärkte zu liberalisieren waren. Als erstes wurde der stark regulierte grenzüberschreitende Güterverkehrsmarkt geöffnet[337], 1994 dann die Preise im inländischen Straßengüterverkehr freigegeben. Durch Anpassung der Steuergesetzgebung mit ihren EG-weit unterschiedlichen Sätzen profitierte in Deutschland insbesondere der Lkw-Verkehr durch deutlich geringere Wegekosten. Die europäischen Liberalisierungs- und Harmonisierungsbestrebungen betrafen auch die Eisenbahnen, weshalb der Reformdruck zur Öffnung der jeweiligen Schienennetze zunahm. Am unmittelbarsten wirkte die Güterverkehrs-Liberalisierung durch stark fallende Transport-Preise auf die Bahn[338].
Die jeweiligen Liberalisierungsschritte zogen bei der DB Erlöseinbrüche nach sich: Wie Abbildung 2 veranschaulicht, verharrten nach den ersten Liberalisierungsschritten in den 1960er Jahren die Einnahme je Tkm innerhalb des Zehn-Jahreszeitraums 1960/70 bei etwa 8,5 Pfg.. Bis 1985 stiegen die Einnahmen auf 14,4 Pfg. an. Ab Mitte der 1980er Jahre fielen sie innert vier Jahren auf 13,4 Pfg. (1989), bis zum Jahr 1993 schließlich auf 12,5 Pfg.. Real sanken die Erlöse damit um etwa 13 Prozent, was die DB zu erheblichen Kostensenkungen zwang.

---

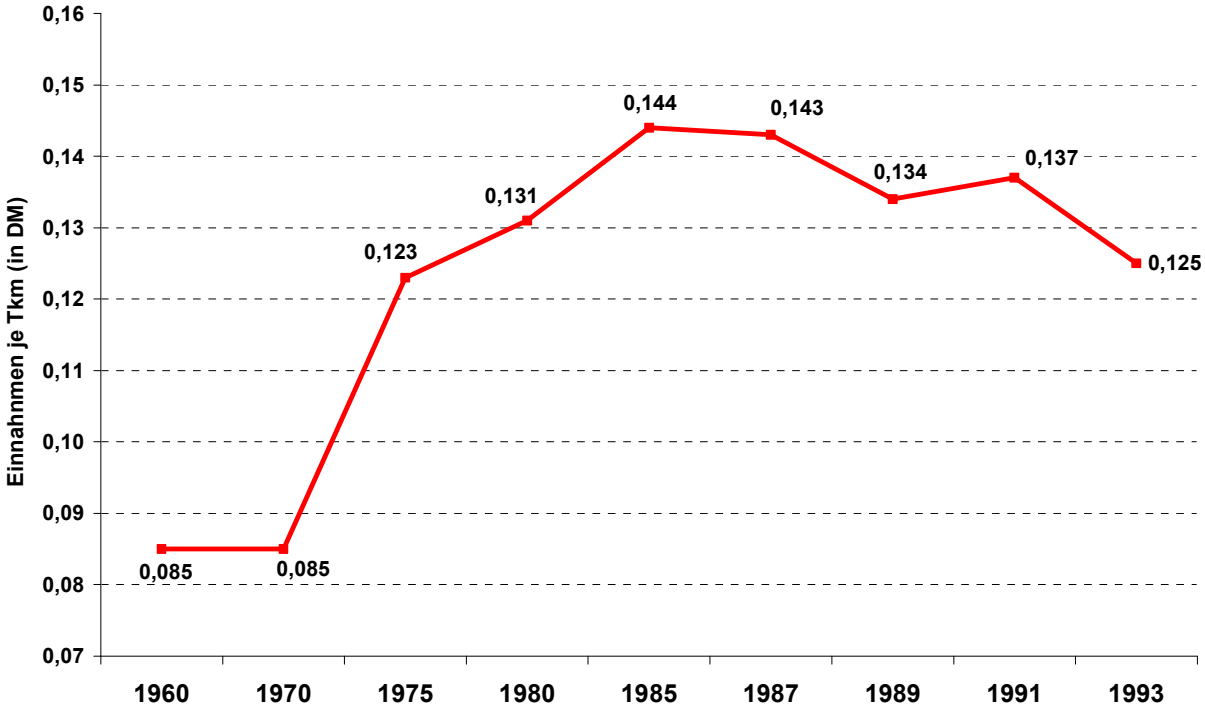
[335] Neben dem InterRegio als beispielhafte Verwirklichung der Philosophie, das Bahnreisen als positives Erlebnis zu gestalten, fallen in die Amtszeit Gohlkes die Entwicklung weiterer neuer Produkte unter denselben Gesichtspunkten wie die Umbauten der „Quick-Pick-Wagen“ zu Servicewagen mit Restaurant und Bistro für EC/IC-Züge, die Interieurs der ICE 1-Züge, Umbauten von Nahverkehrswagen und die Renovierung von S-Bahnzügen. Bei den S-Bahnen konnten die Vandalismusschäden auf etwa ein Drittel gesenkt werden. Ganz neue Konzepte wurden umgesetzt für den „Rheingold“, mit dem „Fern-Express“ und den neuen Touristik-Zügen für die Urlaubsregionen (vgl. Bodack, 2005b, S.21ff & 146).

[336] Hintergrund dieser ordnungspolitischen Überlegungen war, dass die Versorgung verkehrsarmer Randgebiete nur durch eine rigide staatliche Verkehrslenkung sicherzustellen sei. Deshalb gab es u. a. einen Wettbewerbsschutz für die Staatseisenbahnen. Die Bedenken gegen die Freigabe der Verkehrsmärkte fußten auf der Vorstellung einer ruinösen Konkurrenz zwischen den Verkehrsträgern (vgl. Klenke, 1995, S. 139ff).

[337] Für den grenzüberschreitenden EG-Güterfernverkehr wurde 1990 die freie Preisbildung eingeführt, 1993 die grenzüberschreitende Kontingentierung abgeschafft und bis 1998 im EU-Binnenmarkt jedem Fuhrunternehmer ungehinderter Zugang zu den nationalen Transportmärkten ermöglicht. Bis 1990 durfte kein Fuhrunternehmen Binnentransporte in andere EG-Länder übernehmen (vgl. Klenke, 1995, S. 145f).

[338] Die Gründe für den Verfall Ratenverfall bei den Güterverkehrsleistungen waren und sind ein immer schärfer werdender Verdrängungswettbewerb unter den Spediteuren, der verschärft wird durch die gezielte „Ausbeutung“ von Subunternehmern, die Gründung von ausländischen Niederlassungen zwecks „Ausflaggung“ von Fahrzeugflotten (steuer- und arbeitsrechtliche Aspekte) und der verstärkte Einsatz von günstigem ausländischen Personal (vgl. Kummer/Schramm, 2004, S. 181f).

Abbildung 2: *Verfall der Güterverkehrseinnahmen: Einnahmen je Tkm (in DM)*



Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Alle diese Faktoren zusammen - Verschuldung, Renaissance der Bahn, Liberalisierung und europäische Harmonisierung - bereiteten das Feld, dass die Politik nun nachhaltig die Probleme der Bundesbahn anging. Anfang 1989 legte die Regierung ein verkehrspolitisches Programm vor: Neben der Absicht, ein europäisches Hochgeschwindigkeitsnetz zu knüpfen und den KLV zur Kooperation von Schiene und Straße zu unterstützten, übernahm der Bund alle bis 1972 aufgelaufenen Bundesbahn-Altschulden in Höhe von 12,6 Mrd. DM. Darüber hinaus sollte eine unabhängige Kommission - die «Regierungskommission Bundesbahn» - Vorschläge für die künftige Entwicklung der Bahn ausarbeiten[339]. Der Kommission sollte das Abs'sche Gutachten als Basis dienen.

6.6.1. Deutsch-deutsche Wiedervereinigung und der Übergang zur Bahnreform

Ende der 80er Jahre kam es in Osteuropa zu historischen Umwälzungen. Die dort lebenden Menschen veränderten die politische Landschaft Europas, was den Umbruch der DDR und weiterer Staaten zur Folge hatte. Der Berliner Mauerfall und die Öffnung der innerdeutschen Grenze im November 1989 ermöglichte knapp ein Jahr später die deutsch-deutsche Wiedervereinigung ermöglichte. Wirtschaftlich gesehen war dieses hohe Tempo bedenklich, vor allem in Bezug auf die Umtauschrate der DDR-Mark in DM[340]. Dieser Umtausch war ökonomisch so umstritten, dass der Bundesbank-Präsident aus Protest zurücktrat. In den neuen Ländern kam tatsächlich bald zu ei-

[339] Der Auftrag lautete, die Rolle der Bahn im deutschen/europäischen Markt zu bestimmen sowie die auf Dauer wettbewerbsfähigen Bereiche von denen zur Erbringung des Gemeinwohls abzugrenzen.

[340] Der Außenwert der DDR-Mark rutschte in der Endphase der DDR gegenüber der DM auf unter 1:4 ab. Trotzdem legte die Bonner Regierung im Zuge der Schaffung der Wirtschafts- und Währungsunion Mitte 1990 den Umtauschskurs auf einen Pro-Kopf-Sockel bis 2000 DM auf 1:1 und darüber hinaus auf 1:2 fest. Sie befürchtete ansonsten eine Abstimmung der DDR-Bürger "mit Füßen" (vgl. Schröter, 2000, S. 410f).

nem industriellen Desaster. Zur Privatisierung von Anlagen und Immobilien der DDR schuf das Finanzministerium die Treuhandanstalt. 1990 gingen erste Schätzungen davon aus, dass diese Sachanlagen etwa 400 Mrd. DM wert sind; rasch zeigte sich, dass vielmehr erhebliche Defizite zu decken waren. Unter der Losung "Privatisierung vor Sanierung" sollten private Eigner die zu verkaufenden Unternehmen schneller zur Wirtschaftlichkeit führen als die Treuhand-Behörde. Trotz erheblicher Subventionen gingen die meisten Industriearbeitsplätze verloren, in kurzer Zeit lag die Arbeitslosigkeit im Osten doppelt so hoch wie im Westen[341]. Damit nahm die Sorge um einen Arbeitsplatz wieder den obersten Rang ein, ökologische Themen verloren an Bedeutung.

Die Deregulierungs-Politik blieb nach der Wende auf der Agenda: Der Staat wollte sich weitgehend aus Wirtschaftstätigkeiten zurückziehen, die bundeseigenen Unternehmen Lufthansa, Bundespost und Bundesbahn sollten privatisiert werden. Durch die Ereignisse in Deutschland erhielt die europäische Integration einen neuen Schub. 1993 wurde der gemeinsame europäische Wirtschaftraum - die Europäische Union (EU) - Realität. Damit ging eine Abgabe von politischer und wirtschaftlicher Souveränität an europäische Institutionen einher, auch in der Verkehrspolitik[342].

Die Wiedervereinigung Deutschlands hatte unmittelbar Auswirkungen auf die beiden deutschen Bahnen[343] aus. Waren zunächst Menschenmassen zu bewältigen, die unmittelbar nach Grenzöffnung überwiegend von Ost nach West drängten, ging es bald um die Infrastrukturlücken, die wieder miteinander zu verbinden waren. Hierfür stimmten sich Bundes- und Reichsbahn eng ab und arbeiteten schnell intensiv miteinander. Die Bahnen suchten pragmatisch nach unbürokratischen Lösungen, zunächst ohne größeren politischen Druck. Das änderte sich, als auch die Reichsbahn in die Untersuchungen der Regierungskommission aufgenommen wurde, da sie in ein einheitliches deutsches Eisenbahnwesen zu integrieren war. In dem Maße wie sich Gohlke durch die Kommission in seiner Arbeit zunehmend eingeschränkt und behindert sah, trat er im Jahr 1990 von seinem Amt zurück. Als neuen Vorstandsvorsitzenden berief die Regierung Heinz Dürr[344].

---

[341] Ursache des Desasters waren strukturelle Schwächen, denn in der DDR gab es eine künstlich geschaffene Überindustrialisierung. Anders als nach dem Krieg erfolgte der eingeleitete Deindustrialisierungsprozess nun schlagartig und von einem höheren Niveau aus, Ausrüstungen und Know-how waren oftmals veraltet: Lag die Arbeitsproduktivität bei nur ca. 30% Westdeutschlands, machten die Lohnstückkosten rund 150% aus. Da die Auslandsmärkte der DDR im ehemaligen RGW (Osteuropa und Sowjetunion) lagen, kamen aufgrund der DM-Währung kaum Geschäfte mehr zustande. Hinzu kam, dass zunächst fast ausschließlich neue, westliche Ware gekauft wurde, was die westdeutsche Industrie meist aus vorhandenen Kapazitäten heraus bedienen konnte (vgl. Schröter, 2000, S. 412). Bald waren riesige Transferleistungen aus dem Westen nötig, auch las Grundlage zur Angleichung von Konsummustern und Ausstattung in Ost und West. Betrug der Nettotransfer 1991 bereits 106 Mrd. DM, steigerte er sich bis 1995 auf 140 Mrd. DM.

[342] Der vorläufig letzte Schritt war der Verzicht auf die eigene Währung: Als gemeinsame Währung führten die meisten EU-Länder den "Euro" ein, über den eine gemeinsame Europäische Notenbank hoheitlich wacht. Der Euro löste zu Jahresbeginn 2002 die symbolträchtige DM ab (vgl. Schröter, 2000, S. 412ff).

[343] Neben der Bundesbahn gab es nun noch die Reichsbahn der ehemaligen DDR als Sondervermögen.

[344] Dürr leitete nach dem Studium ab 1957 den Familienbetrieb *Otto Dürr* als Geschäftsführer und baute diesen bis 1980 zur international tätigen *Dürr-Gruppe* um. Nationale Bekanntheit erlangte er als (geschickter) Verhandlungsführer der Metallarbeitgeber (Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden). 1980 wurde er Vorstandsvorsitzender der in großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckenden AEG Telefunken AG. Neben einem Vergleich sanierte er das Unternehmen mit Hilfe von Firmennotverkäufen bzw. Umstrukturierungen und revitalisierte die Traditionsmarke AEG, bis das Unternehmen 1985 in den Daimler-Benz-Konzern integriert wurde (nach: www.wikipedia.org. vom 28.05.06)

Zu Beginn der 90er Jahre trafen gleich mehrere Problemkreise in seltener Ballung zusammen, die die Verkehrspolitik zu lösen hatte und auch die Bundesbahn tangierten: In Erwartung des europäischen Binnenmarktes war die über Jahrzehnte verschleppte Liberalisierung des deutschen Güterverkehrsmarktes zu Wege zu bringen. Nicht zuletzt wegen der verschärften europäischen Wettbewerbssituation sollte die DB privatisiert und modernisiert werden, um sinkende Transportkosten zu erreichen. Im Zuge der Wiedervereinigung waren verkehrsinfrastrukturelle Weichenstellungen vorzunehmen, um dem steilen Anstieg der Güterverkehrsströme, dem akuten Verkehrschaos im Osten und einem umweltverträglichen Verkehrswesen Rechnung zu tragen. Hier zeigte sich, dass die Bahn eine politisch neue Wertschätzung erfuhr: Der BVWP '92 sah für die Schienenverkehrswege erstmals ähnlich umfangreiche Mittel wie für die Fernstraßen vor. Insbesondere das marode Netz der Reichsbahn war zu sanieren, Berlin als neue Hauptstadt an das westeuropäische Fernbahnnetz anzuschließen und leistungsfähige West-Ost-Verbindungen wieder herzustellen[345].
Deshalb forcierte die Politik die Bahnreform: Die Bahn sollte mitwirken bei der Bewältigung der künftigen großräumigen Verkehrsströme bzw. der Verkehrszunahme durch den Binnenmarkt. Auch glaubte man, die enormen Belastungen, die von Bundes- und Reichsbahn ausgingen, nur durch drastische Einsparungen und Effektivitätssteigerungen des Schienenverkehrs zu bewältigen. Um die Wiedervereinigung finanzpolitisch nicht vollends zu gefährden, sollten die Bahnen aus dem öffentlichen Dienstrecht herausgelöst werden. Diese Prozesse wurden im Zuge einer Bahnreform relativ schnell umgesetzt, die beiden Bahnen Deutschlands wurden privatisiert (siehe Kap. 8). Das Sondervermögen „Deutsche Bundesbahn" endete mit Ablauf des Jahres 1993.

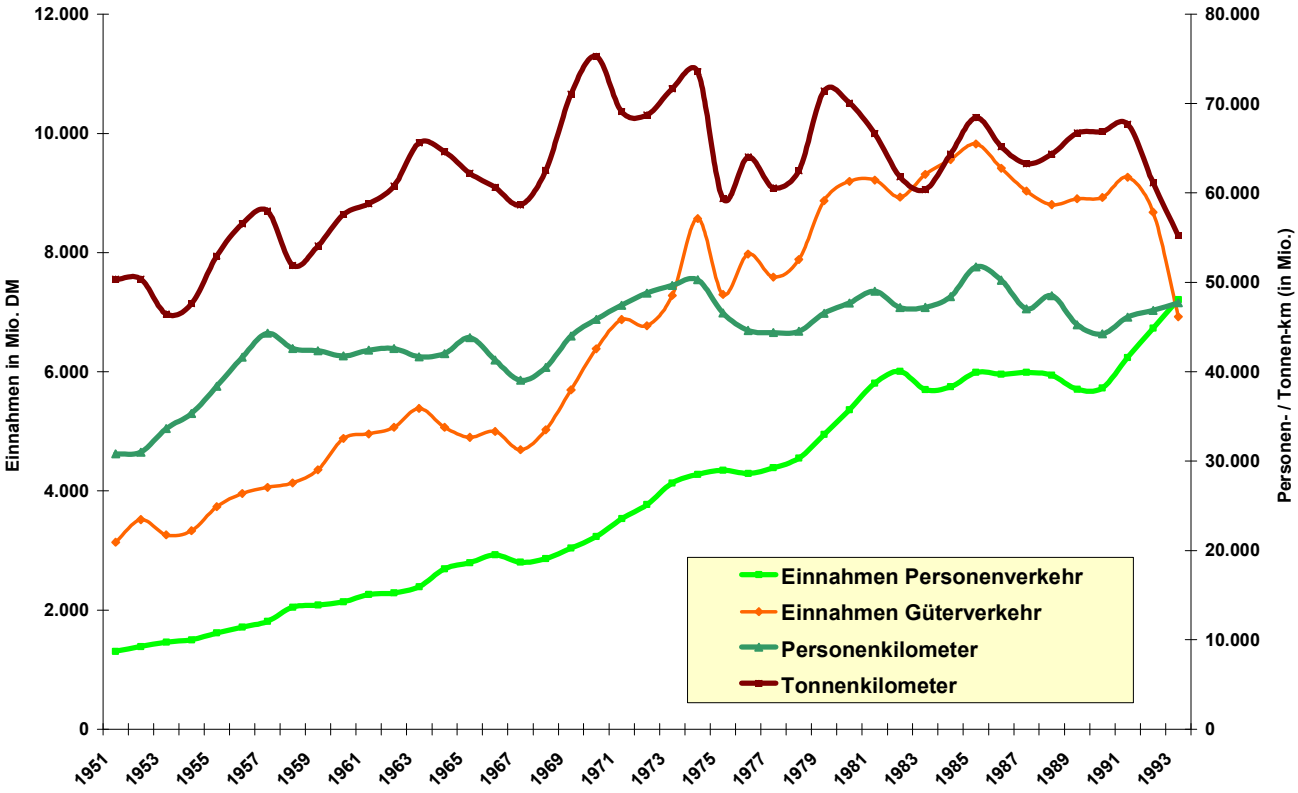
6.7. Resumée zum Wirken der Deutschen Bundesbahn

Viereinhalb Jahrzehnte agierte die Bundesbahn auf dem Verkehrsmarkt, mit abnehmender Bedeutung im Zeitverlauf, denn bereits in den 1950er Jahren sank die gesellschaftliche Wertschätzung der Eisenbahn. Nicht nur in Deutschland, in allen entwickelten Staaten übernahm das Auto den bisherigen Rang der Bahn. Damit flossen erhebliche finanzielle Ressourcen in den Auf- und Ausbau eines Individual-Verkehrssystems. Lange Zeit gingen Politiker und teilweise die Bahnverantwortlichen davon aus, dass es der Bundesbahn irgendwie gelänge, wie vor dem Krieg eigenwirtschaftlich arbeiten zu können. Da dies aus unterschiedlichen Gründen - bspw. das Dilemma zwischen öffentlicher Vorsorge und kaufmännischer Vorgabe sowie zu hohe artfremde Kostenbestandteile - so nicht mehr möglich war, geriet die DB in einen finanziellen Teufelskreislauf. Notwendige technische Innovationen waren nicht zu finanzieren. Auch weil die Bundesbahn selbst sich als nur unzureichend innovationsfähig erwies, war sie immer weniger wettbewerbs- und marktfähig. Stattdessen drängte sie fast ausschließlich auf defensive Schutzmaßnahmen zugunsten der Schiene, jedoch weitgehend ohne Erfolg. Dem Strukturwandel auf den Transportmärkten brachte die DB nur begrenzte neue, innovative Konzepte - positives Beispiel: Aufbau des IC-Systems zu Beginn der 1970er Jahre - hervor, um für die Kunden attraktiver zu werden. Neben fehlenden finanziellen Mitteln ist daher eine mangelhafte strategische Ausrichtung bzw. Kreativität

[345] vgl. Klenke, 1995, S. 166f

festzustellen. Die DB selbst setzte auf eine Schrumpfbahnstrategie (Streckenstilllegungen, Rückzug aus Märkten). Erhebliche Defizite gab es vor allem bei der Güterbahn, aber auch im Personenverkehr. Ergebnispositiv wirkten fast ausschließlich die Elektrifizierungsbemühungen der frühen Bundesbahn. Zu spät kamen Streckenausbau und zum Teil der -neubau zur Umsetzung.
In dem Maße, wie die finanzielle Basis und gesellschaftliche Wertschätzung der DB nicht mehr gegeben waren, begann sich das auf das Image auszuwirken. Der Ruf der Bundesbahn begann sich zu verschlechtern. Die Bundesbahnführung verstand es nicht, dem zu begegnen: Ein eher technokratisch orientiertes Bahnmanagement schenkte einem imageträchtigen Marketing bzw. gezieltem Lobbying[346] keine große Bedeutung. Daher wurde die Bundesbahn von der Politik nicht weiter beachtet. Da die Bevölkerung Autofahren wollte, strafte sie die Bahn mit Nichtnutzung.

Abbildung 3: *Entwicklung des Güter- und Personenverkehrs der Bundesbahn 1951 – 1993*



Quelle: DB-Geschäftsberichte

Trotz explodierendem Verkehrswachstum erzielte die DB nur marginale Zuwächse. Im Personenverkehr konnte sie so ungefähr das Niveau von Ende der 1950er Jahre halten, im Güterverkehr zeigt die Trendlinie im Zeitverlauf auch nur leicht nach oben (siehe Abbildung 3) und das vor dem

[346] Dass hier das Lobbying versagt hat, zeigt sich daran, dass es die DB nicht vermochte, ein Umfeld zu ihrem Gunsten aufzubauen. Tatsächlich gibt es einen engen Zusammenhang zwischen der Zerstörung städtischer Nahverkehrssysteme und dem wachsenden Pkw-Besitz. Besaßen die meisten Städte bis in die 1950er Jahre hinein ein ausgebautes und leistungsfähiges Verkehrssystem aus Bahnen und Bussen, wurden ab da jährlich Milliarden investiert in den Aufbau eines neuen Autoverkehrssystems. Sehr wirtschaftlich gedacht war es nicht, ein gut funktionierendes Stadtverkehrssystem zu ruinieren zu beginnen. „Durch die Vernachlässigung des öffentlichen Verkehrs setzte die Massenbewegung zum Auto erst richtig ein“ (Monheim, 1990, S.22). Hier hätte das Bahn-Management ansetzen und für ihre Sache werben müssen.

Hintergrund förmlich explodierender Verkehrszuwächse in den vergangenen Jahrzehnten. Nach der Wende gehen die Gütertransporte der Bundesbahn sogar rapide nach unten. Die DB stand schließlich für die 5“A“, das Kfz dagegen für das moderne, flexible Verkehrsmittel, das Freiheit versprach, auch als Ergebnis einer erfolgreichen Autolobby. Die Bahn machte schließlich nur noch von sich reden durch hohe Schulden und Unpünktlichkeit.

Erst mit dem Aufkommen des Umweltschutzes, der zu Beginn der 1980er Jahre an gesellschaftlicher Wertschätzung gewann, kam es zu so etwas wie einer Renaissance der Bahn. Nach Jahrzehnten unreflektiertem Wachstum besann sich die Politik der Bahn. Auch von einer neu formierten Bahnführung gingen neue Impulse aus, insbesondere im Marketing. Positiv waren vor allem die Angebotsverbesserungen: Unter Gohlke wurde das imageträchtige IC-System weiterentwickelt zu einem hochwertigen System für einen deutlich erweiterten Kundenkreis (beide Wagenklassen)[347]. Ende der 1980er Jahre gelang es mit dem Aufbau des innovativen IR-Systems mit relativ geringem Investitionsaufwand einen hohen Ertrag zu erwirtschaften und nachhaltig kundenorientiert am Markt zu agieren. Obwohl und vielleicht sogar weil es um den Ruf der Bahn damals nicht zum Besten stand, wurden in diesen Jahren strategisch wichtige Entscheidungen getroffen (nachhaltige Investitionen in die Bahninfrastruktur, Entwicklung des Hochgeschwindigkeitszuges ICE, Aufbau integrierter Taktfahrplan, Bahnreform). Insgesamt wirkte die Bundesbahn allmählich kundenorientierter, statt Abbau wurde mit bescheidenen Mitteln und Kreativität investiert (Vorwärtsstrategie). Imagerelevant war das insofern, da die Bahn wieder vermehrt ins Bewusstsein der Öffentlichkeit rückte. Lediglich im Regionalverkehr war die DB kaum bereit für Neuerungen, dem Markt mit den meisten Kunden[348].

Die neue Kreativität zahlte sich auch dadurch aus, dass die Politik wieder aufmerksam wurde auf die Bahn als alternatives Verkehrsmittel zum zuvor recht einseitig geförderten Straßenverkehr. Im Zuge der Bahnreform konnte die Bundesbahn erstmals nach dem 2. Weltkrieg wieder selbst aktiv an einer entscheidenden politischen Stellschraube mitwirken. Insofern ist der Bundesbahn zu bescheinigen, dass sie gegen Ende ihres Bestehens vom Image her an Stellenwert gewonnen hatte, das insbesondere im politischen Raum.

[347] Die Ausweitung und qualitative Höherstufung des IC-Verkehrs haben sowohl das Image der Bahn als Fernverkehrsunternehmen wie auch die Wirtschaftsergebnisse verbessert (vgl. Aberle, 1988, S. 36).

[348] Die besondere Sparstrategie der DB im Regionalverkehr verdrängte Nachfrage aus diesem wichtigen Markt und beeinträchtigte zudem nachhaltig das Image der DB. Das erfolgreiche IC-Angebot zeigte, dass die Qualitätskomponente auch im Personenverkehr marktwirksam einzusetzen ist (vgl. ebenda. S. 50).

7. Die Deutsche Bundesbahn nach den Geschäftsjahren 1949 - 1993

Dieses Kapitel richtet den Fokus auf die einzelnen Geschäftsjahre der Deutschen Bundesbahn. Hierzu werden für die Jahre 1949 - 1993 alle betriebswirtschaftlich relevanten Entwicklungen und imagerelevanten Ereignisse beschrieben. Grundlage der Betrachtung sind alle verfügbaren Geschäftsberichte der Bundesbahn, ergänzt durch Fachliteratur oder -beiträge.

Die Bundesbahn weist in ihrer Betriebs- bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung (G&V) von Anfang an *rote* Zahlen - also Jahresfehlbeträge - aus. Nur zweimal erwirtschaftet sie - wie vor dem Krieg - einen Überschuss aus dem laufenden Betrieb (1951, 1960). Die G&V schließt bis zum letzten Geschäftsjahr der Bundesbahn im Jahr 1993 stets negativ ab. Eine zusammengefasste Gewinn- & Verlust- bzw. Betriebsrechnung der einzelnen Geschäftsjahre findet sich im Anhang D.

Der Jahresabschluss des Sondervermögens ”Deutsche Bundesbahn” ist in seiner Ausgestaltung nicht ohne weiteres mit anderen Unternehmungen vergleichbar. Die Vorschriften des Handelsrechts gelten hier nicht, doch bleiben allgemein gültige kaufmännische und betriebswirtschaftliche Grundregeln gewahrt. Nach § 32 Bundesbahngesetz (BbG) besteht der Jahresabschluss aus der

a) Bilanz b) Gewinn- und Verlustrechnung c) Betriebsrechnung.

Das BbG in seiner Ursprungsfassung bestimmt für die **Betriebsrechnung** folgende Gliederung:

I. Erträge	*II. Aufwendungen*
Güterverkehr	Personalausgaben (Betriebsführung)
Personen-/Gepäckverkehr	Sachausgaben: Unterhaltung
Sonstige Erträge	Sachausgaben: Erneuerung

In die *Erträge* fließen die Entgelte aus der Beförderung von Personen und Gepäck sowie von Gütern. In die Sonstigen Erträge gehen die Entgelte für die Veräußerung von Stoffen, aus der Abgabe von Gas, Wasser, Strom und Wärme, für Leistungen an Dritte, aus Verpachtungen, Vermietungen sowie wirtschaftlichen Nutzungen ein. Weiterhin sind die Vergütungen der Bundespost für Betriebsleistungen der DB zur Postgut-Beförderung enthalten.
Bei den *Aufwendungen* unterscheidet das Gesetz grundsätzlich zwischen Personal- und Sachausgaben. Die Sachausgaben - also Aufwendungen, die für die Erhaltung der Bahnanlagen und Fahrzeuge nötig sind - werden differenziert nach:

- *Unterhaltungs*-Aufwendungen, d.h. Aufwendungen, um die in Betrieb befindlichen Anlagen so zu unterhalten, dass sie bis zum Ablauf der angenommenen Nutzungsdauer voll betriebsfähig bleiben.
- *Erneuerungs*-Aufwendungen, d.h. Aufwendungen für den Ersatz ausscheidender Anlagen.

In die **Gewinn- und Verlustrechnung** der DB fließen zunächst die Ergebnisse der Betriebsrechnung. Darüber hinaus werden hier nach BbG Ertrags- und Aufwandszinsen, alle außerordentlichen Erträge und Aufwendungen, Erträge aus Beteiligungen sowie Bauzinsen aufgeführt.

Diese Klassifizierung entspricht der ursprünglichen Gesetzesfassung von 1951. In den darauf folgenden vier Jahrzehnten gab es immer wieder Veränderungen: So endete mit dem Geschäftsbericht 1961 die bis dahin übliche, gesonderte Darstellung der Betriebsrechnung. Sämtliche betriebswirtschaftlich relevanten Daten sind von da ab alleine der G&V zu entnehmen. Änderun-

gen des Bilanzrichtlinien-Gesetzes führten 1987 zu einer Neugliederung der G&V. Die neuen "Richtlinien für den Jahresabschluss der DB" lehnten sich seither an das HGB an.
Weitere Änderungen gab es bei der Zuordnung einzelner Posten: Ab 1983 werden Erträge des Expressgutverkehrs nicht mehr beim Personen-, sondern Güterverkehr aufgeführt. 1980 gehen die Gepäck-Einnahmen zu den Güterverkehrseinnahmen. Der im Jahr 1989 vollzogene Abschluss der Umwandlung der Bahnbus-Geschäftsbereiche in handelsrechtliche Gesellschaften hatte Auswirkungen auf die Umsatzdarstellung in der G&V. Die Bahnbus-Umsätze erschienen jetzt nicht mehr in der Rubrik "Personenverkehr", sondern in den „Erträgen aus Beteiligungen".

7.1. Die Geschäftsjahre der DB von 1949 - 1959

In der ersten Geschäftsdekade ist zu beachten, dass sich die Mitarbeiterzahl bis 1954 auf den Jahresdurchschnitt bezieht, ab 1955 ist jeweils das Jahresende die Bezugsgröße. Die wirtschaftlichen Kennzahlen der Deutschen Bundesbahn sehen in diesem Zeitraum wie folgt aus:

Tabelle 21: *Kennzahlen G&V Deutsche Bundesbahn 1949 - 1959*

in Mio. DM	**1949**	**1950**	**1951**	**1952**	**1953**	**1954**	**1955**	**1956**	**1957**	**1958**	**1959**
Erträge[1]	3.240	3.303	4.725	5.241	5.083	5.206	5.760	6.116	6.331	6.683	6.978
Aufwendungen[2]	3.257	3.358	4.735	5.269	5.518	5.579	5.825	6.470	6.740	6.953	7.742
Betriebsergebnis	- 17	- 55	- 10	- 28	- 434	- 373	- 65	- 354	k.A.	k.A.	- 303
Abgeltung Bund	-	-	-	-	-	-	-	-	200	280	258
Zinsen	k.A.	k.A.	84	86	86	97	114	161	196	275	326
Ergebnis G+V	k.A.	k.A.	k.A	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	- 409	- 270	- 357

Legende: [1]Verkehrserträge, Sonstige Erträge, [2]Personalkosten, Sachkosten, Abschreibungen
Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn, ohne BD Saarbrücken

Nur einmal, im Jahr 1951, erwirtschaftet die Bundesbahn ein positives Betriebsergebnis. Gleichzeitig fällt auf, dass die DB trotz negativer Ergebnisse ab 1957 Abgeltungen an den Bund zu leisten hat. Die einzelnen Geschäftsjahre und Entwicklungen der Bundesbahn sehen bis 1993 so aus:

Geschäftsjahr 1949

Die wirtschaftliche Situation der Bundesbahn stellt sich bereits im ersten Geschäftsjahr[349] kritisch dar: Die Betriebsrechnung weist einen Fehlbetrag von ca. 17 Mio. DM aus, der Verlust der G&V beläuft sich auf 127 Mio. DM. Darin enthalten ist der Verlustvortrag in Höhe von 82,4 Mio. DM aus dem DM-Abschnitt der bizonalen Reichsbahn von 1948. Hauptgrund des Fehlbetrages sind weit unter den Schätzungen liegende Personen- und Güterverkehrseinnahmen. Da die DB ihre Wiederaufbau- und Modernisierungsarbeiten selbst leistet und finanziert, muss sie ihre Bautätigkeiten wegen der unzureichenden Einnahmen stark einschränken. Eigentlich wären durch den Kriegs- und Nachkriegszustand hohe Investitionen in den Oberbau, das Signal- und Fernmeldewesen und die Werkstätten dringend nötig. „Mit diesen Leistungen konnte der bei Beginn des Jahres beste-

[349] Die Kennzahlen des ersten Geschäftsjahres der DB enthalten nur die Eisenbahnen der amerikanischen und britischen Zone, nicht jedoch der SWDE (Südwestdeutschen Eisenbahnen) in der französischen Zone.

hende Oberbauzustand nicht erhalten oder verbessert werden"[350], was nichts anderes heißt, dass viele Strecken auf Verschleiß gefahren werden. Eine weitere Hypothek sind politische Lasten: Neben der Verpflichtung zur anteiligen Verzinsung einer Forderung der Bank deutscher Länder und der Übernahme der Versorgungslast für 40.000 vertriebene Eisenbahnbedienstete ist eine monatlich Abgabe an den Bund zu leisten (14,5 Mio. DM). Bereits ab Juni kann diese nicht mehr gezahlt werden. Von Beginn an ist die Bundesbahn strukturell und finanziell äußerst belastet.
Nach Ende der Berlin-Blockade Mitte Mai beginnt der zivile Interzonenverkehr. Internationale FD- und D-Züge mit klangvollen Namen ("Skandinavien-Schweiz-Italien-Express") fahren wieder.

Geschäftsjahr 1950

Trotz steigender Einnahmen in der zweiten Jahreshälfte bessert sich die Ertragslage kaum, da durch Lohn- und Preiserhöhungen die Kosten steigen. Die Betriebsrechnung schließt mit einem Fehlbetrag (55 Mio. DM). Die Schuldenlast in der G&V steigt um 602 Mio. DM auf jetzt 2,02 Mrd. DM, wobei der aus dem Vorjahr übernommene Fehlbetrag eine schwere Vorbelastung darstellt[351]. Abgaben an den Bund und Zinsen an die Bank deutscher Länder können nicht gezahlt werden.
Infolge der ungünstigen Finanzlage sind nur zwei Drittel des eigentlichen Solls bei der Unterhaltung und Erneuerung zu realisieren. Die DB konzentriert ihre begrenzten Mittel fast alleine auf den Wiederaufbau von Brücken, Bauten und Signalanlagen, womit die Rückstände weiter ansteigen. Rationalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen können nur sehr eingeschränkt verwirklicht werden: Lediglich ein erstes Schienenomnibus-Versuchsfahrzeug wird probeweise in Betrieb genommen. Dieser wird für einen rationelleren Nebenbahnbetrieb dringend benötigt. Zwei Auftrags-Gutachten machen erste Vorschläge zur finanziellen Gesundung der Bundesbahn[352].

Auch der Geschäftsbericht der *SWDE* - sie ist immer noch nicht mit der DB vereint - weist eine höhere Verschuldung (207 Mio. DM vs. 122,5 Mio. DM in 1949) aus. Als Begründung wird die Beseitigung der Kriegs- und Nachkriegsschäden in der französischen Zone genannt. Da diese Beseitigung erst später als in der Bizone beginnt, erfolgt dies nun in verstärktem Umfang.

Geschäftsjahr 1951

Zwei für die Bundesbahn juristisch bedeutsame Ereignisse prägen das Jahr: Im März wird das ehemalige Reichseisenbahnvermögen in das Sondervermögen "Deutsche Bundesbahn" übergeleitet, im Dezember tritt das neue Bundesbahngesetz in Kraft. Damit erhält die DB eine einheit-

[350] DB-Geschäftsbericht 1949, S. 7

[351] In der Betriebsrechnung sind in den Posten «Unterhaltung» und «Erneuerung» lediglich Sollaufwendungen enthalten. Das Erneuerungssoll ist dabei gleichbedeutend mit der Anlagenabschreibung in kaufmännischen Unternehmungen. Im Unterhaltungssoll sind die für einen betriebsfähigen Zustand erforderlichen Aufwendungen von Bahnanlagen und Fahrzeugen verrechnet. In der G&V werden dagegen die tatsächlichen Aufwendungen verbucht. Da im Jahr 1950 sowohl die Unterhaltung der Bahnanlagen als auch die Erneuerung von Bahnanlagen und Fahrzeugen hinter den Sollaufwendungen zurückbleibt, sind diese Minderaufwendungen in der Betriebsrechnung zugesetzt, in der G&V auf die Habenseite als nicht erfüllter Rückstand übernommen. Letztendlich verschlechtert sich hierdurch der Zeitwert der Anlagen und Fahrzeuge um den Betrag der Minderaufwendungen (vgl. DB-Geschäftsbericht 1950, S. 10f).

[352] Diese enthalten originelle Ideen wie die Angleichung der Tarife an die Kostenlage bzw. das allgemeine Lohn- und Preisniveau (vgl. DB-Geschäftsbericht 1950, S. 6).

liche Verfassung bzw. Verwaltungsaufbau. Die DB und SWDE arbeiten an der Verschmelzung ihrer beiden Verwaltungen (Finanz- und Wirtschaftsgemeinschaft).
Das Berichtsjahr schließt die DB mit einem Fehlbetrag (10 Mio. DM). Ein Grund sind abgelehnte Preiserhöhungen im Berufsverkehr[353], um Kostensteigerungen vom Vorjahr aufzufangen. Hinzu kommen Lohn- und Gehaltserhöhungen sowie steigende Sachpreise. Erneut gibt es keine Mittel zur forcierten Unterhaltung bzw. Erneuerung von Anlagen und Fahrzeugen. Zwar werden im Netz weitere Kriegsschäden beseitigt, hält aber die fortschreitende Verschlechterung des Oberbaus und die Überalterung des Fahrzeugparks nicht wirklich auf. Aufgeschreckt durch die Kostensituation und zunehmendem Substanzverlust wird die Tariferhöhung (Güterverkehr: + 17%, Personenverkehr: + 15%) zur Beseitigung des Nachholbedarfs nun doch genehmigt. Die Stellensperre bleibt wegen abzusehender Ausgabensteigerungen bestehen, die boomende Wirtschaft (BIP: + 9,8%)[354] offenbart ein organisatorisches Problem: Trotz Anmietung bei SNCF und SNCB bzw. Lkw-Schienenersatzverkehr bleibt die Güterwagenstellung wegen hohem Schadwagenbestand u. a. durch Kurzarbeit in den Werkstätten (Kostenreduzierung) hinter der Nachfrage.
Im Sommer 1951 bietet die DB ihren Kunden erstmals wieder ein für Friedenszeiten normales Fahrplanangebot an: Herausragende Neuerung ist - neben weiteren Reisezeiten-Verkürzungen - ein neues Fernschnellzugnetz für den Geschäfts- und Behördenverkehr, der alle wichtigen Städte der BRD miteinander verbindet (siehe Kap. 10.1.4.). Während der “Rheingold“ wieder verkehrt, schaffen “Städteschnellzüge” ein neues zuschlagfreies, schnelles Angebot zwischen größeren Städten (bspw. Hamburg - Bremen) oder innerhalb von Ballungsräumen (Ruhrgebiet)[355].

Geschäftsjahr 1952

Im Juni 1952 übernehmen die neuen Organe der Bundesbahn - Vorstand und Verwaltungsrat - die Leitung der Geschäfte. Damit endet das organisatorische Provisorium der Nachkriegszeit. Weiter unbefriedigend gestaltet sich das finanzielle Ergebnis, der Fehlbetrag erhöht sich auf 28 Mio. DM. Zwar steigen die Personen- (+ 6%) und Güterverkehrs- (+ 12%) Einnahmen (Gesamteinnahmen: + 516 Mio. DM) wegen der Tariferhöhung vom Oktober 1951. Trotz des starken konjunkturellen Wachstums (BIP: + ca. 9%) verbleibt der Güterverkehr unter Vorjahr (Tkm: - 0,3%). Aufgrund ihrer

[353] Die Problematik des § 4 BbG (“Verpflichtung der Einhaltung kaufmännischer Grundsätze unter Wahrung der Interessen der deutschen Volkswirtschaft durch die DB”) zeigt sich exemplarisch am niedrigen Anteil der zu Normaltarifen beförderten Personen: 1951 reisen 17% aller beförderten Personen zum Normaltarif, die 42% der Einnahmen erbringen. Die Preisbildung erfolgt aus (sozial)politischen Gründen: „Dem Transportunternehmer sollte es grundsätzlich gleichgültig sein können, aus welchen Gründen und zu welchen Zwecke eine Reise ausgeführt wird. Er befördert den Reisenden über eine bestimmte Strecke, tunlichst auf einem Sitzplatz, mit verschiedenem Komfort, in verschiedenen Klassen. Der Preis hierfür würde sich - bei Unterstellung der Anwendung ausschließlich kaufmännischer Überlegungen - nach den Selbstkostengrundsätzen richten und damit dem Reisenden Ermäßigungen als Mengenrabatt dann anbieten, wenn er die Beförderungsleistung regelmäßig oder häufig in Anspruch nimmt” (Die Bundesbahn 21(1952), S. 721). Da Tarifmaßnahmen nur mit Zustimmung der Politik erfolgen, diese jedoch eher das Wohl ihrer Wählerklientel als das wirtschaftliche Gebaren der Bundesbahn im Auge hat, ist die DB kaum mit anderen Wirtschaftsunternehmen vergleichbar: So erklärt sich, warum der Bundesrat Ende 1950 eine Tariferhöhung im Schülerverkehr ablehnt und dieser auf dem Stand von 1924 verbleibt (vgl. Die Bundesbahn 21(1952), S. 722).

[354] Die Veränderungsrate des BIP (Brutto-Inlandsprodukt) zeigt die konjunkturelle Entwicklung in der BRD.

[355] vgl. Biedenkopf, 1995, S. 9ff

gemeinwirtschaftlichen Bindungen sieht sich die DB weiter im Nachteil und äußert sich froh darüber, ihren Leistungsstand mengenmäßig in etwa gehalten zu haben. Dagegen nimmt die Zahl der beförderten Personen leicht zu (Pkm: + 2%). Gleichzeitig erhöhen sich die Gesamtaufwendungen überproportional (+ 18,6% bzw. + 430 Mio. DM), insbesondere die Sach- (Kohle-, Eisen- und Holzpreise: + 246 Mio. DM) und Personalkosten (+ 468 Mio. DM). So ist die DB abermals gezwungen, die Beseitigung kriegsbedingter Schäden und die Unterhaltung bzw. Erneuerung von Anlagen und Fahrzeugen im eigentlich notwendigen Umfang zu unterlassen.
Werbewirksam gibt die DB ihren Fernschnellzügen als Ergebnis eines Preisausschreibens Namen wie “Blauer Enzian“, “Merkur“ oder “Hanseat“. Einen symbolischen Schritt in Richtung Strukturwandel bringt die Auslieferung erster Einheitsloks E 10.

Geschäftsjahr 1953

Die Lage der DB verschlechtert sich rapide, der Geschäftsbericht spricht vom „Jahr einer anhaltenden, sich ständig verschärfenden Liquiditätskrise”[356]. Der Fehlbetrag erhöht sich auf 434 Mio. DM, der G&V-Verlust erreicht 750 Mio. DM. Ursache ist eine Diskrepanz von verminderten Erträgen (- 157 Mio. DM) und steigenden Aufwendungen (+ 249 Mio. DM). Zur Deckung der laufenden Ausgaben werden umfangreiche Fremdmittel (kurzfristige Kredite) aufgenommen, gleichzeitig die Aufwendungen zur technischen Erhaltung in unvertretbarem Ausmaß gedrosselt.
Zwei Problemfelder führen zur ungünstigen Entwicklung: Auf der *Ertrags*seite verliert die Güterbahn trotz Konjunkturwachstum (BIP: + 7,4%) mehr als 7% (Menge und Einnahmen). Die Mengenentwicklung der Bahn korrespondiert da alleine mit dem bahnaffinen, wenig ertragreichen Verkehrsvolumen des Massenverkehrs, der seit Kriegsende stagniert[357]. Die *Aufwands*seite wird belastet durch steigende Preise für Kohle und die Personalausgaben. Vor allem die Lohnbindung an den öffentlichen Dienst steht im krassen Missverhältnis zur Entwicklung der Ertragslage[358]. Der überhöhte Personalbestand soll durch eine Einstellungssperre binnen 3 Jahren um 45.000 Köpfe reduziert werden. Enge finanzielle Grenzen setzen einer wirksamen technischen Rationalisierung weiter enge Grenzen[359]. Der Wiederaufbau macht kaum Fortschritte (ca. 1,2 Mrd. DM nötig), die Unterhaltungs- und Erneuerungsrückstände summieren sich inzwischen auf etwa 3,2 Mrd. DM.
Der DB-Vorstand - er wechselt zusammen mit der Hauptverwaltung den Dienstsitz von Offenbach nach Frankfurt am Main - beklagt sich, dass die deutsche Öffentlichkeit den besonderen Aufgaben und Verpflichtungen der DB nicht genügend Rechnung trägt. Daher bestehe die Notwendigkeit,

[356] vgl. DB-Geschäftsbericht 1953, S. 5

[357] Bei gleichzeitig steigenden Betriebsausgaben bzw. Personal- und Sachkosten ist die mit hohen Fixkosten arbeitende Bahn fast zwangsläufig zu einer Preiserhöhung für den verbleibenden Schienenverkehr gezwungen. Das macht ihre Leistungen zunehmend unattraktiver (vgl. Die Bundesbahn (2) 1953, S. 83).

[358] Durch Bindung der DB-Löhne und -Gehälter an die Bezüge des öffentlichen Dienstes werden Leistungsverbesserungen automatisch übernommen, auch wenn die Ertragsseite dies an sich nicht erlaubt (vgl. DB-Geschäftsbericht 1953, S. 13).

[359] Die zugespitzte finanzielle Lage der DB zeigt sich an einer Vereinbarung mit den ÖBB zur Elektrifizierung der Strecken Wels-Passau bzw. Bregenz-Lindau Ende 1953. Für die deutschen Streckenabschnitte erhält die DB von den ÖBB einen Baukostenzuschuss sowie ein Darlehen (vgl. Die Bundesbahn 12(1953), S. 45).

der Einflussnahme auf die öffentliche Meinungsbildung und ihrer Pflege größere Aufmerksamkeit zu widmen[360]. Das offenbart, dass das Bundesbahn-Management die Themen Lobbying und Imagepflege bisher nicht so professionell vorantrieben wie ihre Wettbewerber.
Innovativ präsentiert sich die DB im Fernverkehr: Im Sommer 1953 baut sie den internationalen Verkehr spürbar aus, neue Schnelltriebwagen verbinden Frankfurt - dem damaligen Mittelpunkt der Republik - mit Paris, Zürich und Luxemburg, der neue Trajektverkehr Großenbrode - Gedser nach Dänemark beschleunigt den Skandinavienverkehr. Gleichzeitig beginnen die Planungen für die «Vogelfluglinie». Auf der Deutschen Verkehrsausstellung präsentiert sich die DB mit neuen, innovativen Fahrzeugen (Tages- und Nachtgliederzüge, Diesellok V 200, weiterentwickelte Schienenbusse, neue D-Zug-Wagengeneration) zukunftsorientiert.

Geschäftsjahr 1954

Das Jahr beginnt mit einer finanziellen Notlage, da das Bundeskabinett erst im April einen (eingeschränkten) Wirtschaftsplan genehmigt. Positiv entwickeln sich die Einnahmen: Der Aufschwung in der Montanindustrie führt im Güterverkehr erstmals wieder zu Zuwächsen (Tkm: + 2,5%, Einnahmen: + 69 Mio. DM, Vergleich: Industrieproduktion + 12%). Auch der Personenverkehr wächst (Einnahmen: + 3% bzw. + 40 Mio. DM) bei höherem Aufwand (z. B. größeres Platzangebot). Trotz verringerter Mitarbeiterzahl (- 17.000) bleiben die Personalkosten wegen der hohen Zahl der Versorgungsempfänger[361] auf Vorjahreshöhe. Deutlich gestiegene Kohlepreise belasten die Betriebskosten, sie entsprechen nun 10% der Gesamteinnahmen. Die Betriebsrechnung schließt mit einem Fehlbetrag von 373 Mio. DM, der Jahresverlust beträgt 503 Mio. DM.
Zur Konsolidierung setzt die DB mittelfristig auf Rationalisierungen bei gleichzeitigen Leistungssteigerungen (Traktions-Umstellung auf Elektrizität bzw. Diesel, Erhöhung der Reisegeschwindigkeit, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von Nebenbahnen, Verdichtung der Fahrpläne). Hier soll eine wachsende Ausnutzung der vorgehaltenen Eisenbahnanlagen deren Wirtschaftlichkeit verbessern. Das elektrifizierte Netz wächst im Berichtsjahr auf knapp 2.000 km (= 6% des Gesamtnetzes), 260 neue Schienenomnibusse gehen in Dienst. Durch eine Tarifreform fahren etliche Züge (Eilzüge) zuschlagfrei. Der Zustand des Oberbaus wird nicht wesentlich verbessert; dagegen werden bei zahlreichen Brücken endlich Kriegsschäden beseitigt.
1954 wird Deutschland in der Schweiz Fußball-Weltmeister. Für die triumphale Rückkehr der Weltmeister-Elf stellt die DB den neuen Fernschnell-Triebwagen VT 08, einem Symbol des Fortschritts im Nachkriegs-Deutschland, zur Verfügung. Auf den Unterwegsbahnhöfen viel umjubelt, kann sich damit auch die Bundesbahn positiv in der Öffentlichkeit positionieren (Imagetransfer).

[360] Die DB ruft alle Mitarbeiter dazu auf, daran mitzuwirken (vgl. Die Bundesbahn (1) 1953, S. 2ff).

[361] Die Versorgungsbezüge steigen 1954 auf 880 Mio. DM (= 71% der Aufwendungen der aktiven Beamten). Darin enthalten sind 256 Mio. DM kriegsbedingter Versorgungsbezüge. Addiert ergeben die Versorgungsbezüge der Vertriebenen, andere kriegsbedingte Versorgungslasten sowie die Verzinsung der Ausgleichsforderungen der Bank deutscher Länder seit der Währungsreform 1.267 Mio. DM, mehr als der Gesamtverlust der DB seit 1948 (1.256 Mio. DM) (vgl. DB-Geschäftsbericht 1954, S. 7). Diese betriebsfremden Lasten sind Kosten, die die Wettbewerbern nicht kennen und den Bundeshaushalt entlasten. Zudem hat die Bahn als einziger Verkehrsträger seine Fahrwege-Kosten in *vollem* Umfang selbst zu tragen.

Geschäftsjahr 1955

Die DB schafft erstmals einen Turn-around weg von der Stagnation und Schrumpfung hin zur Wiederbelebung und Ausdehnung ihrer Leistung und Ertragslage. Der Fehlbetrag der Betriebsrechnung sinkt spürbar auf 64 Mio. DM (- 300 Mio. DM zum Vj.), der Jahresverlust verringert sich auf etwa 200 Mio. DM. Eine Darlehensgewährung des Bundes (in Bilanz: 2.053 Mio. DM) sichert die Liquidität der DB und eine Beschränkung der Drittverschuldung.

Gestiegenen Einnahmen (Güterbahn: + 400 Mio. DM, Personenverkehr: + 100 Mio. DM) steht ein verlangsamter Kostenanstieg (+ 250 Mio. DM) gegenüber. Durch die weitere Belebung des Montanbereichs (BIP: + 12%, höchstes Wachstum in der BRD überhaupt) überschreitet die Güterbahn erstmals den Vorkriegsstand (Tkm: + 12%). Im Personenverkehr helfen neue Angebote (Liegewagen, Haus-Haus-Gepäckverkehr, Jahresnetzkarte, "Würmeling"[362]) und weiter erhöhte Reisegeschwindigkeiten (Pkm: + 8,6%). Um wegen der zunehmenden Überalterung der Belegschaft dem großen Nachwuchsbedarf Rechnung zu tragen, wird die Einstellungssperre aufgehoben. Der Personalbestand steigt erstmals wieder weiter an (+ 17.600 Mitarbeiter).
Herausragend ist die signifikante Erhöhung der Investitionen: Die Mittel für den Fahrzeugpark werden um 50% aufgestockt (auf 0,5 Mrd. DM), was einer qualitativen und quantitativen Verbesserung zugute kommt[363]. Die Bautätigkeit wird ausgedehnt: Der neue, postmoderne Durchgangsbahnhof Heidelberg wird medienwirksam eröffnet, im Vordergrund steht jedoch der Bau bzw. Wiederaufbau von Güterverkehrsanlagen und schwer beschädigter Empfangsgebäude. Die DB intensiviert die Oberbauarbeiten, was jedoch einen Höchststand an Langsamfahrstellen (Verspätungen) mit sich bringt. Rationalisierungspotential ergibt sich durch den Bau neuer Gleisbildstellwerke sowie den Wendezugbetrieb zur Entlastung stark belegter Kopfbahnhöfe.
Die Bundesbahn stellt ihr neues Logo ("DB-Keks") vor, die Lufthansa als Konkurrenz bedient nun planmäßig innerdeutsche Linien. Adenauer erreicht in Moskau, dass die letzten 10.000 Kriegsgefangenen freigelassen und per Bahn nach Hause gefahren werden. Im D-Zug-Netz schaffen die ersten Seitengang-Wagen einen großen Qualitätssprung.

Geschäftsjahr 1956

Die Bruttoinvestitionen umfassen erstmals über 2 Mrd. DM, so „dass für die Erneuerung, Nachholung von Rückständen und echten Anlagenzuwachs (einschließlich Kriegsschädenbeseitigung) rund ein Drittel mehr aufgewendet wurde als im Vorjahr. […] Auch dem Außenstehenden wird nicht entgangen sein, dass damit der technische Zustand der Bahnanlagen und Fahrzeuge verbessert werden konnte"[364]. Ein Fokus liegt auf der Verbesserung und Verstärkung des Güterwa-

[362] "Würmeling" ist die volkstümliche Bezeichnung für den Berechtigungsausweis zu ermäßigten Fahrkarten für kinderreiche Familien. Dieses familienpolitische Instrument heißt nach dem Bundesfamilienminister Franz-Josef Würmeling für Familien mit 3 und mehr Kindern. Scherzhaft wurde hierzu auch „Karnickelpass" gesagt. Dieses überaus beliebte Angebot gab es bis ins Jahr 1999 (vgl. www.wikipedia.de vom 08.11.2006).

[363] Bestellt und geliefert werden 10.000 Güterwagen, doppelt so viele wie 1954. Bei Schienenomnibussen, E-Loks, Rangierloks V 60 und Streckenloks V 200 gibt es Großbestellungen (vgl. Die Bundesbahn, 1955).

[364] DB-Geschäftsbericht 1956, S. 5f

genparks (Erhöhung der Ladekapazität). Damit sind längst nicht alle Mängel an den technischen Anlagen (Wiederaufbau von Brücken und Empfangsgebäuden, Überalterung der Tunnel) und am Fahrzeugpark behoben, teilweise bestehen besorgniserregende Zustände. Die DB verweist darauf, dass gut elf Jahre nach Kriegsende die noch immer vorhandenen Kriegs- und Kriegsfolgeschäden Aufgabe des Bundes seien, was auch die Öffentlichkeit zunehmend so sieht[365].
Die Verkehrsleistungen steigen im Güter- (Tkm: + 6,8%) und Personenverkehr (Pkm: + 8,4%). Die Güterbahn liegt in allen Monaten über dem Vorjahr: Insbesondere Erze bzw. Schrott sind gefragt (BIP: + 7,6%). Gelockerte Devisenbestimmungen und vereinfachte Passformalitäten beleben die internationale Nachfrage. Die Einnahmen wachsen um 356 Mio. DM (+ 6%). Die Aufwendungen steigen wieder schneller (+ 10% bzw. + 645 Mio. DM), der Verkehrsanstieg und die Bau- und Investitionstätigkeit führen zu mehr Personal (Personalkosten: + 315 Mio. DM). Sorge bereitet der DB die zunehmende Verknappung von Arbeitskräften: Die G&V schließt mit einem Jahresverlust von 515 Mio. DM. Seit der Währungsreform beläuft sich der Gesamtverlust auf 1,972 Mrd. DM.
Mit anderen europäischen Eisenbahnen ersetzt die DB das bisherige «3-Klassen-System» öffentlichkeitswirksam durch nur noch *zwei* Wagenklassen. Die ersten 26,4 Meter langen D-Zugwagen mit breitem Seitengang werden in Dienst gestellt, was eine echte Komfortverbesserung bedeutet. Unbefriedigend bleiben die Verhältnisse im Nahverkehr, da die Ausmusterung überalterter Fahrzeuge nicht durch die aus Umbauprogrammen gelieferten Wagen kompensiert werden kann. Ein Viertel aller Personenwagen überschreitet die vertretbare Altersgrenze von 40 Jahren. Erstmals seit Kriegsende werden Autos in Reisezügen mitbefördert (neue Marke “Auto im Reisezug”)[366].

Geschäftsjahr 1957

Die ”Eisenbahnen des Saarlandes” gehen zu Jahresbeginn samt Inventar und Personal auf die Deutsche Bundesbahn über. Wegen der ungenügenden Vergleichbarkeit (bspw. andere Währung) werden diese im Geschäftsbericht zunächst separat behandelt.
Ein neuer Vorstand mit Heinz Maria Oeftering an der Spitze übernimmt im Mai die Leitung der Bundesbahn. Die Ertragslage verschlechtert sich wieder, da stetig steigende Kosten (+ 4,2%) den Einnahmen-Zuwachs (+ 3,5%) aufzehren. Daher stellt die DB beim Bund ihren ersten Tarif-Erhöhungsantrag seit 1952. Für das Auseinanderklaffen macht der Geschäftsbericht erneut Wettbewerbsverzerrungen verantwortlich: Während die Bahn kein Verkehrsmonopol mehr besitzt, ist sie unverändert zur gemeinwirtschaftlichen Verkehrsbedienung verpflichtet, was „eine ausreichende

[365] Die Überalterung ihrer Tunnel bereitet der DB erhebliche Sorge, da von rund 200 km Tunnellänge etwa 60% an der Grenze ihrer Lebensdauer sind. Etwa 4.500 Stellwerke (= 45% des Bestandes) haben Ende 1956 ihre vorgesehene Nutzungsdauer überschritten. Vor allem hat die seit Jahren andauernde unzureichende Erneuerung im Oberbausektor zu einer Überalterung des Gleisnetzes geführt. Deshalb steigt die Zahl der Langsamfahrstellen trotz verstärkter Oberbau-Arbeiten (vgl. DB-Geschäftsbericht 1956, S. 12).

[366] Wegen der guten wirtschaftlichen Rahmendaten knüpft die DB mit dem „Auto im Reisezug“ als luxuriöses Angebot für wohlhabende Bürger an die Vorkriegs-Geschäftsidee an. Sie antwortet auf neue Freizeit-Möglichkeiten (12 Tage gesetzlicher Urlaubsanspruch) und individuelle Mobilität (Vervielfachung der Privat-Pkws). Ab Mitte 1956 fahren Autoreisezüge erstmals von München nach Oostende und von Hamburg nach Chiasso im Tessin. Die Fahrt ist bequem im Bett- oder Liegewagen möglich, während der PKW im selben Zug in speziellen verschlossenen Transportwagen „reist“, um die chromblitzenden Automobile vor dem Ruß der Dampflokomotiven zu schützen (vgl. DB-Mitarbeiterinfo online vom 15.04.05).

Auslastung der Apparatur mit kostengünstigen Leistungen verhindert und der Deutschen Bundesbahn alleine das Monopol der schlechten Risiken belässt"[367]. Die Sonderlasten müsse sie daher kalkulatorisch in ihre Tarife einbauen, was aber ihre Wettbewerbsposition eigentlich verbietet. Vordringliche Aufgabe sei es, diese Lasten[368] zu beseitigen und die Startbedingungen der Verkehrsträger anzugleichen. Nur so können laufende Rechnung ausgeglichen bzw. genügend Investitionsmittel zur Beseitigung der Kriegs- und Nachkriegsfolgen bereitgestellt werden. Ohne diese Lasten würde die DB hohe Gewinne ausweisen, bspw. 551 Mio. DM in 1957[369] In dieser schon länger geführten Diskussion verbucht die DB einen ersten Erfolg: Der Bund übernimmt 200 Mio. DM betriebsfremder Lasten. Dagegen verrechnet der Bund aufgelaufene Altschulden der Jahre von 1948 bis 1956 in Höhe von 1,97 Mrd. DM mit Forderungen an die DB in gleicher Höhe.
Im publikumswirksamen Fernverkehrs-Geschäft führt die DB zusammen mit europäischen Partnerbahnen das neue, innovative "TEE-Konzept" ein. Mit diesem Top-Produkt platziert sie ein nachhaltig Image förderndes Angebot (siehe Kap. 10.1.4.).

Geschäftsjahr 1958

Die erste leichte Rezession (BIP: + 4,3%) nach Kriegsende trifft die DB besonders: Der Personen- (beförderte Personen: - 6%, hauptsächlich im Berufs- und Schülerverkehr) und Güterverkehr (Tkm: - 10,5%) schrumpfen. Da die Regierung erst spät und mit Einschränkungen Tarifmaßnahmen genehmigt, steigen die Betriebseinnahmen nur um 350 statt veranschlagter 950 Mio. DM.
Eigentlich fest eingeplante Bundesmittel - sie werden erheblich gekürzt - verschärfen die Situation auf der Kostenseite, der Jahresverlust beträgt 270 Mio. DM. Wegen des hohen Kapitalbedarfs sind nunmehr 280 Mio. DM an Zinsen aufzuwenden. Mit einem ersten Gesamtprogramm für die Stilllegung von Nebenstrecken versucht die DB erstmals ein strukturelles Sanierungsprogramm. Unzureichend bleibt die Oberbau-Unterhaltung: „Die Not auf dem Gebiet des Oberbaus besteht darin, dass ein erheblicher Teil der Schienen, Schwellen und Schotter überaltert sind und seit 25 Jahren in der Unterhaltung vernachlässigt werden. Hier einen Normalzustand wieder herzustellen, ist ausschließlich ein finanzielles Problem", so der Geschäftsbericht[370]. Dennoch wird die Höchstgeschwindigkeit für bestimmte TEE- und F-Züge von 120 auf 140 km/h angehoben.

Geschäftsjahr 1959

Durch die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte - das bestehende Arbeitskräfteangebot setzt der Ausdehnung der Produktion zunehmend Grenzen - verkehren erste Gastarbeiter-Sonderzüge.

---

[367] DB-Geschäftsbericht 1957, S. 11

[368] Als Sonderlasten gelten a) der Zins-Mehraufwand durch steigende Fremdverschuldung und dadurch unterbleibende Investitionen zur Rationalisierung und Modernisierung von Anlagen + Fahrzeugen sowie b) die Versorgungsbezüge. Für ihre Beamten (einschl. Vertriebene, Übergesiedelte aus den Ostgebieten, Westberliner Eisenbahner und Kriegsopfer) muss die Bundesbahn etwa 66% der Lohnsumme für die Altersversorgung aufwenden (gewerbliche Wirtschaft: ca. 20%). 1,1 Mrd. DM an Versorgungsbezügen stehen 1,6 Mrd. DM an Besoldungen aktiver Eisenbahnen gegenüber. Einer Sonderbelastung von 46% der Lohnsumme wird vom Bund lediglich mit 200 Mill. DM abgegolten (vgl. DB-Geschäftsbericht 1957, S. 50).

[369] vgl. DB-Geschäftsbericht 1957, S. 58

[370] vgl. DB-Geschäftsbericht 1958, S. 35

Von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (BIP: + 7,8%) profitiert die Bundesbahn weiter nur unterproportional: Zwar belebt sich die Güterbahn (Tkm: + 2,2%, der Kohlebergbau erreicht den Höhepunkt der Nachkriegsförderung) leicht, die beförderten Personen gehen weiter zurück (- 2%). Dennoch steigen die Einnahmen im Güter- (+ 5,3% bzw. + 195 Mio. DM) als auch im Personenverkehr (+ 1,6% bzw. + 40 Mio. DM), bedingt durch Verschiebungen vom Berufs- zum Fernverkehr. Bei den Aufwendungen gehen die Sach-(Preisstabilität) als auch die Personalkosten (- 7,1%) zurück: Den rechnerischen Personalmehrbedarf durch Arbeitszeit-Verkürzungen (48 auf 45 Wochenstunden) machen weitere Rationalisierungen (- 21.000 Mitarbeiter) mehr als wett. In der Betriebsrechnung führen erstmals seit 1950 Minderaufwendungen bzw. Mehreinnahmen zu einem Überschuss (137,5 Mio. DM). Die G&V weist dagegen einen Verlust von 357 Mio. DM auf. Wegen des hohen Kapitalbedarfs für Investitionen erreicht die Verschuldung 5,45 Mrd. DM.
Die Rationalisierungs-Fortschritte resultieren aus Elektrifizierungs-Investitionen (weitere 575 km, womit der elektrische Inselbetrieb im Ruhrgebiet endet), da der Elektro- und Dieselbetrieb erhebliche Einsparpotentiale beim Unterhalt und Werkstattwesen[371] bringt. Auch der Ausbau der Signal- und Sicherungstechnik sowie die induktive Zugbeeinflussung wirken mittelfristig Kosten senkend. In den Unterhalt und die Erneuerung des Oberbaus wird kräftig investiert: 1.820 km Gleiserneuerung bzw. über 5.600 ersetzte Weicheneinheiten stellen einen einmaligen Nachkriegsrekord dar.

7.2. Die Geschäftsjahre der DB von 1960 - 1969

Tabelle 22: *Kennzahlen* G&V *Deutsche Bundesbahn 1960 - 1969*

in Mio. DM	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Erträge¹	8.496	9.137	8.911	9.410	9.408	9.623	10.502	9.966	10.359	11.743
Aufwendungen²	8.510	9.167	9.021	9.819	10.378	10.901	11.607	11.471	11.586	12.744
Ergebnis G+V	- 14	- 30	- 110	- 409	- 970	- 1.278	- 1.106	- 1.505	- 1.227	- 1.001
Abgeltung Bund	389	755	949	852	884	1.147	1.250	1.597	1.589	2.035
Zinsen	372	384	505	577	698	794	820	912	933	921

Legende: ¹Verkehrserträge, Sonstige Erträge, ²Personalkosten, Sachkosten, Abschreibungen
Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn, mit BD Saarbrücken

In der zweiten Dekade des Bestehens der Bundesbahn ist zunächst eine leichte Konsolidierung zu erkennen, bevor sich Mitte der 60er Jahre die wirtschaftliche Lage wieder verschärft. In dieser Zeit steigen gleichzeitig die Zuwendungen des Bundes stetig an.

Geschäftsjahr 1960

Das *125jährige Jubiläum* der deutschen Eisenbahnen mit entsprechenden Festlichkeiten rückt die Bundesbahn in den Fokus des öffentlichen Interesses. Außerdem verzeichnet die DB eine so spürbare Aufwärtsentwicklung, dass ihr Jahresfehlbetrag signifikant sinkt. Weitere Rationalisierungen (moderne Stellwerkstechnik, Traktionswechsel) führen zu sinkenden Personal- und Energiekosten, während Tariferhöhungen die Personen- und Güterverkehrs-Einnahmen deutlich

[371] Von 1950 bis 1959 schließen insgesamt 71 Bahnbetriebswerke (24%) (vgl. Scharf, 1985, S. 140).

verbessern (+ 580 Mio. DM). Abermals steigen die Erträge stärker als die Aufwendungen – daher erwirtschaftet die DB einen Überschuss aus dem laufenden Betrieb (+ 390 Mio. DM, erstmals inkl. dem Saarland). Die Teilabgeltung gemeinwirtschaftlich bedingter Mehrkosten von (112,5 Mio. DM) und die verminderte Aufwendungen sind die Hauptgründe. Zwar steigen die Löhne, Gehälter und Versorgungsbezüge bzw. der Unterhalt und die Erneuerung des technischen Apparats[372] stark an, doch das wird überkompensiert durch weitere Personalkürzungen (- 13.000 Bedienstete), geringere Sachausgaben für den laufenden Betrieb (Traktionswechsel) und die o. g. Tariferhöhungen.

Dank der Hochkonjunktur (BIP: + 9,0%, vor allem Montanbereich) wächst die DB im Jubiläumsjahr stark im Güterverkehr (+ 12% bzw. + 526 Mio. DM). Ein auf 8,2 Mio. gestiegene Kfz-Bestand (Zuwachs Pkw: + 20,8%, Lkw: + 6,2%) beschleunigt die seit 1958 erkennbare Abnahme im Berufsverkehr. Noch sind die Rückgänge nicht so groß, dass die Bahn ihr Platzangebot verringern oder das Zugangebot einschränken kann, mit der Folge einer ungünstigen Kostenentwicklung. Die Personenverkehrs-Umsätze bleiben durch Zuwächse im Fernverkehr auf Vorjahresniveau.

Geschäftsjahr 1961

Das Jahr des Mauerbaus entwickelt sich für die DB zum bisher finanziell am erfolgreichsten: Der Betriebs-Überschuss (411 Mio. DM) steigt nochmals, reicht aber nicht ganz, um die G&V-Rechnung auszugleichen (Verlust: 30 Mio. DM). Das fast ausgeglichene Ergebnis ist vor allem Folge höherer Abgeltungsleistungen des Bundes (295 Mio. DM für den erhöhten Versorgungsaufwand, 150 Mio. DM Anpassungshilfe), trotz des Zinsaufwands von mittlererweils 384 Mio. DM. Die Gesamtverbindlichkeiten gegenüber Dritten steigen um 1,5 Mrd. DM auf 8,2 Mrd. DM.

Die hohen Investitionen - nur zu 42 Prozent aus Abschreibungen finanziert - fließen vorwiegend in den Strukturwandel und wirtschaftlichere Betriebsführungsformen (Umstellung von Dampf- auf Diesel- und elektrische Traktion sowie Streckenelektrifizierungen). Mit den Ländern werden weitere Elektrifizierungs-Abkommen von Hauptabfuhrstrecken vereinbart. Noch vor den Investitionen sind Personalkosten weiter der größte Aufwands-Posten: Trotz sinkendem Personal (- 6.600) steigen sie wegen Lohn- und Gehalts-Erhöhungen (+ 13%) unerwartet stark (+ 540 Mio. DM).

Der KfZ-Bestand (+ 10,6%) wächst weiter stärker als die Wirtschaft insgesamt (BIP: + 4,5%), mit unmittelbarer Auswirkung auf die Bundesbahn. Durch die beschleunigte Motorisierung immer neuer Bevölkerungsschichten verliert der Schienen-Berufsverkehr erneut (Pkm: - 12%). Dagegen steigt die Nachfrage im Fernverkehr (Pkm: + 6%, Einnahmen: + 125 Mio. DM). Die wieder schwächer werdende Konjunktur hat einen Rückgang bahnaffiner Massengüter (Steinkohle, schlechte Ernte) zur Folge. Der Bahn-Güterverkehr (beförderte Menge: - 1,4%) ist zudem betroffen vom zum Erliegen gekommenen Interzonenverkehr wegen der Abriegelungen zur DDR. Neu eingeführt wird

[372] Rationalisierungen haben weiter Vorrang: Der DB-Vorstand vergibt Großaufträge für 425 E-Loks bzw. 515 Nahverkehrswagen. Da der Eigentümer Bund für die Elektrifizierung keine Finanzmittel zur Verfügung stellt, die DB das benötigte Kapital aber selbst nicht aufbringen kann, beteiligen sich erstmals Bundesländer: 1960 kommt es zu Elektrifizierungs- und Finanzierungsabkommen über 2.200 km. Die Verlängerung von Überholgleisen auf Hauptstrecken bzw. Bahnsteigen ermöglichen längere Züge und vermeiden Doppelführungen. Die Genehmigung höherer Geschwindigkeiten (Tempo 140) steigert Reisegeschwindigkeiten und verbessert Umläufe (vgl. DB-Geschäftsbericht 1960, S. 35ff / Scharf, 1985, S. 124ff).

das Produkt "TEEM"[373]. Beim Güterkraftverkehr werden zukünftig DB-eigene Lkw weitgehend zurückgezogen, eine im nach hinein „eindeutig negative Unternehmensentscheidung"[374]. In die Schlagzeilen gerät die Bahn wegen zweier schwerer Zugunglücke[375].

Geschäftsjahr 1962

Die DB bekommt vom Bund weniger Ausgleichszahlungen als erst im Vorjahr *gesetzlich* festgelegt[376]; unmittelbare Folge ist ein Fehlbetrag in Höhe von 110 Mio. DM. Das zwingt die DB, wieder verstärkt auf den Kapitalmarkt zurückzugreifen. Die Fremdverbindlichkeiten steigen bis Ende 1962 auf 9,6 Mrd. DM, der Zinsaufwand auf 505 Mio. DM: „Damit werden mehr als 6% der Nettobetriebserträge alleine für den Zinsendienst beansprucht. Die Kapitalstruktur (Verhältnis der Eigenmittel zum Fremdkapital) hat sich von 64:36 Ende 1961 auf 60:40 Ende 1962 verschlechtert"[377].
Entgegen der Vorjahre steigen die Aufwendungen wieder stärker als die Erträge: Erhöhen Güter- (+ 110 Mio. DM) und Personenverkehrs-Einnahmen (+ 25 Mio. DM) stehen - trotz weiterem Personalabbau (- 8.400 Mitarbeiter) - wegen Lohnerhöhungen stark steigende Personalkosten (+ 5,1% oder 280 Mio. DM) gegenüber. Trotz anhaltendem Wirtschaftswachstum (BIP: + 4,6%) ist die Beförderungsmenge im Güterverkehr (- 0,6% t) ist rückläufig, wohingegen die Verkehrsleistung bedingt durch eine Sturmflut im Februar und Niedrigwasser im letzten Quartal ansteigt (Tkm: + 3,3%). Durch die Verkehrsreform des Vorjahres verstärkt sich der Preiswettbewerb, die DB reagiert mit niedrigeren Tarifen. Leichten Zuwächsen im Fernverkehr stehen Rückgänge im Berufsverkehr (- 10%) gegenüber. Der DB-Vorstand beschließt, die begonnene Rationalisierung und Modernisierung von Anlagen bzw. Fahrzeugen durch ein umfangreiches Investitionsprogramm fortzuführen[378], um die Personal(kosten)senkung nachhaltig zu forcieren.
Im Sommer stellt die DB ihren neuen "Rheingold" vor: Ein "Relaunch" soll die Tradition des alten "Rheingold" fortsetzen. Tatsächlich setzt der "Rheingold" neue Maßstäbe beim Reisekomfort, erfreut sich bald großer Beliebtheit und wird wegweisend für spätere Marken (siehe Kap. 10.1.1.).

Geschäftsjahr 1963

Wegen eines sehr kalten, langen Winters mit erheblichen Produktionsausfällen verlangsamt sich die Konjunktur weiter (BIP: + 2,8%, Zahl der Beschäftigten: + 1,6%). Der Bahn verschafft die Witterung zusätzlichen Verkehr, da außerordentliche Sonderleistungen zur Versorgung der Wirt-

[373] TEEM = Trans-Europ-Merchandises (grenzüberschreitender Zwei- und Mehrländerverkehr mit durchgehenden Güterzügen für den schnellen internationalen Verkehr) als Luxuszug für Güter

[374] Scharf, 1986, S. 105

[375] Im Juni stoßen bei Esslingen bei einer Gleisbaustelle zwei Vorortzüge frontal zusammen (35 Tote), im Oktober fährt in Hamburg eine S-Bahn auf einen Bauzug auf (28 Tote) (vgl. Das Bahn-Buch, 1994, S. 57)

[376] Entgegen dem Haushalts-Entwurf (überhöhte Versorgungslasten der DB: 555 Mio. DM) wird dieser auf 275 Mio. DM gekürzt. „Diese Abweichung vom ursprünglichen Beschluss, mit dem der Grundstein für eine systematische, ausreichende und dauerhafte Regelung des Problems der Versorgungslast gelegt werden sollte, ist praktisch auch für die Haushaltsplanungen 1963 und 1964 bestimmend geblieben und damit die eigentliche Ursache für die derzeit negativen Ergebnisse der DB" (DB-Geschäftsbericht 1962, S. 15f).

[377] DB-Geschäftsbericht 1962, S. 17

[378] In den vergangenen 5 Jahren sank dadurch die Werkstattkapazität um 18% (vgl. Scharf, 1987, S. 125).

schaft zu fahren sind. In der Öffentlichkeit wird das ausdrücklich gewürdigt, explizit sogar von Bundeskanzler Adenauer. Die DB kreiert daraus ihren neuen Werbeslogan “Wir fahren immer”.
Der Winter und der weiter zunehmende Kfz-Bestand spiegeln sich in der Verkehrs-Entwicklung wieder: Während die Güterbahn in der Leistung (Tkm: + 8%) und den Einnahmen (+ 6,2% oder 317 Mio. DM) deutlich zulegt, hält im Personenverkehr der seit 1958 zu beobachtende Rückgang von beförderten Personen an (- 3,3%).

Tabelle 23: *Anzahl der beförderten Personen Bundesbahn 1958 - 1963*

in Mio.	**1958**	**1959**	**1960**	**1961**	**1962**	**1963**
beförderte Personen	1.639	1.606	1.543	1.497	1.474	1.425

Quelle: DB-Geschäftsberichte

Trotz der weiter zunehmenden Beschäftigtenzahl befördert die Bahn wegen der stark zunehmenden Massenmotorisierung im Berufsverkehr innerhalb von nur sechs Jahren ein Drittel weniger Kunden. Überproportionale Rückgänge bei den Turnus-Sonderzügen sind dagegen Folge des Luftcharterverkehrs - hier zeigen sich strukturelle Probleme auf. Alleine Tariferhöhungen (+ 6,7% im allgemeinen Personen-, + 12% im Berufsverkehr) führen zu höheren Beförderungserträgen (+ 4,6% oder + 106 Mio. DM; Einnahmen insgesamt: + 500 Mio. DM). Wieder steigen die Aufwendungen überproportional stark (+ 800 Mio. DM bei Sach- und Personalausgaben): Zum einen kostet der zusätzliche Winterverkehr mehr, als er an Mehrerträgen einbringt. Zum anderen kann bei den erfolgswirksamen Bundesleistungen „noch keine zufrieden stellende Regelung der finanziellen Beziehungen zwischen Bund und Bundesbahn erreicht werden”[379]. Im Saldo steigt das Jahresdefizit der G&V auf jetzt 410 Mio. DM.
Vor diesem Hintergrund beginnt die DB vermehrt schwach besetzte Reisezüge durch Omnibusse zu ersetzen. Allerdings sieht der DB-Vorstand nur in deutlich erhöhten Rationalisierungs- und Modernisierungs-Investitionen eine Chance, ihrer stark abnehmenden Wettbewerbsfähigkeit zu begegnen. Von 2,9 Mrd. DM Investitionsmitteln fließen 1963 ca. 1,7 Mrd. DM in die Erneuerung der Oberbau- und Signalanlagen und 1,2 Mrd. DM in die Fortführung der Fahrzeugerneuerungsprogramme[380]. An der Nord-Süd-Strecke wird der 5.000te elektrifizierte Streckenkilometer übergeben, die Industrie liefert die 1.000ste Neubau-E-Lok. Die ”Vogelfluglinie” via Puttgarden nach Skandinavien wird als erste Nachkriegs-Neubaustrecke eröffnet. Des weiteren nimmt die DB Fahrversuche mit Schnellfahrten bis 200 km/h auf, die durchgehende Verschweißung der Schienen - nun bei 60% aller Schienen - wird fortgeführt, die Vereinfachung des Gleisnetzes vorangetrieben sowie die Betriebssicherheit mit Hilfe der induktiven Zugbeeinflussung weiter verbessert.

Geschäftsjahr 1964

Die betriebswirtschaftliche Lage der Bundesbahn verschlechtert sich rapide: Während die Beförderungserträge (- 25 Mio. DM) zurückgehen, steigen die Aufwendungen (+ 565 Mio. DM) stark an.

[379] DB-Geschäftsbericht 1963, S. 19
[380] vgl. Scharf, 1988, S. 114ff

Höhere Löhne, Gehälter und Bezüge machen die Einsparungen durch eine abermalige Verringerung um 4.000 Mitarbeiter bei weitem zunichte (Personalkosten: + 6,1% bzw. + 377 Mio. DM). Das Jahresdefizit klettert um mehr als das Doppelte auf nunmehr 970 Mio. DM.
Die für die DB schwere Krise findet in einem gesamtwirtschaftlich weiter freundlichem Umfeld statt (BIP: + 6,7%; Winter 1962/63 zu berücksichtigen), die Zahl der Erwerbstätigen nimmt um 0,4% auf 27,0 Mio. zu, ebenso der KfZ-Bestand auf 11,6 Mio. (Pkw: + 12,1%, schwere Lkw: + 19,4%). Zwar befördert die Bahn mehr Güter (+ 3,6%) und Personen (+ 0,3%), bei jedoch geringeren Güterverkehrs-Einnahmen (- 1,1% bzw. - 55 Mio. DM) wegen des Preiswettbewerbs. Zwei Entscheidungen zur Straßengüterverkehrs-Liberalisierung betreffen die Bahn unmittelbar: Die Kontingenterhöhung im gewerblichen Güterfernverkehr, bei gleichzeitiger Senkung der Beförderungssteuer im Lkw-Werkfernverkehr. Um nicht weiter Marktanteile zu verlieren, ist die DB zu weiteren Tarifsenkungen vor allem im Wagenladungs-Verkehr gezwungen. Die Personenverkehrs-Erträge (+ 12,4% bzw. + 300 Mio. DM) steigen bei Bahnbussen und Fernreisen, bei weiter schrumpfendem Berufsverkehr.

Aufgeschreckt durch die hohen Jahresverluste, beauftragt die Bundesregierung den Vorstand zu Vorschlägen, wie die wirtschaftliche Lage der DB zu bessern sei[381]. Einen Teilerfolg gibt es bei der Diskussion um die Versorgungslasten der Bundesbahn, indem sich der Bund grundsätzlich zu dieser Sonderlast bekennt (siehe Kap. 6.4.). Kosten entlastend sind weitere 612 neu elektrifizierte Streckenkilometer, der Anteil der elektrischen Triebfahrzeuge steigt auf nun 45%[382]. Neue Gleisbildstellwerke (u. a. München Hbf) gehen in Betrieb. Unter dem Slogan “Abends versandt - morgens zu Hand” bietet die Güterbahn wettbewerbsbedingt schnelle Nachtverbindungen an.

Geschäftsjahr 1965

Mit einer hohen Öffentlichkeitswirkung präsentiert sich die Bundesbahn auf der Deutschen Verkehrsaustellung in München als moderne Bahn. Erstmals in Europa gibt es Schnellfahrten mit Tempo 200 zu Testzwecken für ein breites Publikum (mit der neuen E 03), was gut ankommt. Die DB demonstriert dass sie mit den Modernisierungen auf dem Weg zu einer kundenorientierten Bahn ist; dies wirkt imageträchtig. Es beginnen konkrete Planungen für ein Schnellfahrnetz.
Gleichzeitig setzt sich der Strukturwandel in der Verkehrswirtschaft - als Folge gesamtwirtschaftlicher Veränderungen insbesondere der Energiewirtschaft[383] - fort: Den abnehmenden Bahn affinen Massenverkehren stehen stark expandierende sog. Kaufmannsgüter, die kundengerechter im *direkten* Haus-zu-Hausverkehr mit dem Lkw zu transportieren sind, gegenüber. Die Massenmoto-

[381] Bundeskanzler Erhard will sich jetzt - wie er wörtlich erklärt- durch „diese ganzen Bundesbahndinge hindurch fressen, weil […] so können die Dinge nicht bleiben“ (Das Bahn-Buch, 1994, S. 58).

[382] 1964 ist für die DB Halbzeit bei der Umstellung auf neuzeitliche Traktionsarten (Elektro- und Dieselantrieb). Seit 1952 halbierte sich der Dampflokbestand (10.900 auf 5.130 Stück; von 65 Dampflok-Baureihen auf 24), Elektro-, Diesel- und Kleinloks sowie Schienenomnibusse sind fast komplett neu beschafft (4.300 Stück). Seit 1949 verringert sich die Zahl der Triebfahrzeuge (ohne Kleinloks) um etwa 3.000 Exemplare - ein beachtliches Wirtschaftlichkeitspotential (vgl. Scharf, 1989, S. 34f).

[383] Während die Kohleförderung weiter zurückgeht und die Eisen schaffende Industrie stagniert, verzeichnen der Maschinenbau bzw. die Mineralöl verarbeitende Industrie starke Zuwächse. Eine vollständige Kompensation durch zunehmende Mineralöltransporte gelingt nicht, da der Bau von Pipelines forciert wird. Strukturell verliert die Bahn also zunehmend an Nachfrage (vgl. DB-Geschäftsbericht 1965, S. 5f).

risierung großer Bevölkerungsteile schreitet immer rasanter voran: 1965 kommen knapp 1 Mio. Fahrzeuge neu hinzu, es beginnt der großflächige Autobahnbau.

Trotz anhaltender Hochkonjunktur (BIP: + 5,4%, Erwerbstätige: + 0,6%) schrumpft die Güterbahn (- 3,7% t bzw. - 170 Mio. DM), u. a. durch die Liberalisierungsmaßnahmen des Vorjahres. Der Schienen-Personenverkehr stagniert, nur durch den starken Zuwachs im Bahnbusverkehr (+ 12,5%) wachsen die Einnahmen (+ 3,8% bzw. + 100 Mio. DM). Trotz weiterer Abgänge (- 13.700 Mitarbeiter) steigen die Personalkosten (+ 540 Mio. DM oder + 8,2%) erneut deutlich, verursacht durch mehr Urlaubstage, Lohnerhöhungen und verbesserte Sonderzahlungen. Damit wächst die Diskrepanz zwischen Erträgen und Aufwendungen immer weiter. Der Jahresfehlbetrag erhöht sich um ein Drittel und überschreitet erstmals die *Milliarden*-Grenze (1,3 Mrd. DM).
Wegen Finanzierungsschwierigkeiten ist die DB gezwungen, ihr Bauvolumen zukünftig einzuschränken, so auch Großvorhaben mit z. T. beachtlichen Rationalisierungseffekten. Im Zeichen des Strukturwandels werden im Jahr 1965 mehr als die Hälfte aller Brutto-Tkm elektrisch gefahren. Dampflokomotiven erbringen nur noch gut ein Viertel aller Kilometerleistungen (Vgl. 1949: 90%), E-Loks kommen auf ca. 42% und die Dieseltraktion auf 31%. Die Zahl neu elektrifizierter Strecken erreicht einen Höchststand, das elektrische Netz wächst um 829 km (Hamburg und seine Häfen bzw. die wichtige Ruhr-Sieg-Strecke) auf knapp 6.500 km (21,3% des Gesamtnetzes). Die bisherigen Bahnsteigsperren werden größtenteils aufgehoben[384] und ein erster Fahrkartenautomat in Betrieb genommen. Weitere moderne ersetzen Stellwerke älterer Bauart.
Die Politik trifft eine wichtige Grundsatzentscheidung: Die zunehmenden Verkehrsprobleme in den Ballungsräumen sollen mit Hilfe des Schienenverkehrs nachhaltig verbessert werden. Für das Ruhrbiet sind Streckenausbauten vorgesehen, in Hamburg, Frankfurt a. M. und München (Olympiade 1972) gibt es erste Vorplanungen für Tunnelstrecken durch die Innenstädte.

Geschäftsjahr 1966

Die Konjunktur verlangsamt sich deutlich, das BIP erhöht sich nur noch um 2,8% (1965: + 5,4%, 1964: + 6,7%). Mit 372.000 Arbeitslosen wird ein Nachkriegs-Höchststand erreicht. Zu den Verlierern zählt vor allem die DB, bei ihr gehen - im Gegensatz zu allen anderen Verkehrsträgern - die Verkehrsleistungen zurück, besonders ausgeprägt im Schienen-Personenverkehr (Pkm: - 5,7% bzw. Tkm: - 2,5%). Mit den rückläufigen Verkehrsleistungen sinkt die Produktivität.
Trotz der Verkehrsverluste steigen die Personenverkehrs-Erträge (+ 4,7% bzw. + 130 Mio. DM, deutliche Tarifanhebung: Grundpreis-Erhöhung von 8 auf 8,5 Pfennige, neu mit Preisdegression bei größeren Entfernungen). Die Teil- und Vollverlagerung des Schienenverkehrs auf die Straße zeigt sich signifikant, der Bahnbus legt um gut 8% zu. Seit 1950 wurden ca. 1.800 Reisezug-Kilometer auf Busbetrieb umgestellt, bei über 800 km ist der Betrieb zwischenzeitlich völlig eingestellt. Auch der Güterverkehr steigert die Erträge durch Preiserhöhungen (+ 2% oder + 100 Mio. DM),

[384] Mit der Aufhebung der Bahnsteigsperren sind erhebliche Personaleinsparungen verbunden. An 6.668 Bahnhöfen und Haltepunkten fallen die Sperren ganz weg, nur noch in 120 größeren Bahnhöfen gibt es im Berichtsjahr eine durchgehende Sperrenbesetzung (vgl. Scharf, 1991, S. 22 & 27).

bei angespannter Lage der Eisen- und Stahlindustrie. Mit dem ersten, aus den USA beförderten Container zeichnet sich ein neues Geschäftsfeld für die Güterbahn ab (siehe Kap. 6.5.1.).
Die finanzielle Lage der DB verschärft sich. Zur Sachkosten-Senkung spart sie am Unterhalt von Anlagen und Fahrzeugen (- 130 Mio. DM). Die Investitions-Mittel sind derart gering[385], dass der Vorstand einen vorläufigen Baustop verhängt, außer wichtige Bau- (München) bzw. Planungsarbeiten für Nahverkehrsvorhaben (Hamburg, Frankfurt a. M., Stuttgart, Ruhrgebiet). Beabsichtigte Rationalisierungsgewinne können nicht mehr realisiert werden. Erneut sind trotz Personaleinsparungen (- 4,8% bzw. - 22.100 Mitarbeiter) höhere -Ausgaben (+ 4,0% oder + 282 Mio. DM) zu verbuchen. Damit sind die zusätzlichen Betriebserträge aufgezehrt. Wegen des finanziellen Kraftaktes bei Sachkosten bzw. Investitionen vermindert sich der Jahresfehlbetrag auf 1,1 Mrd. DM.

Tabelle 24: *Entwicklung Personalbestand / Personalkosten Bundesbahn 1957 - 1966*

	1957*	**1959***	**1961**	**1962**	**1963**	**1964**	**1965**	**1966**
Personalbestand	512.825	487.636	475.272	465.986	460.930	454.622	440.066	419.018
Personalkosten in Mio. DM	4.665	4.581	5.496	5.777	6.209	6.586	7.123	7.405

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn, * ohne BD Saarbrücken

Weiter offen sind Ausgleiche des Bundes für Leistungen der DB zur Daseinsvorsorge (Berufs-, Schüler-, Sozialverkehre, unrentable Strecken), wofür es weiter kein Geld gibt, wie auch das ungeklärte Wegekosten-Problem[386]. Die öffentlichkeitswirksame Werbekampagne mit dem Slogan “Alle reden vom Wetter - wir nicht” startet positiv: Der Slogan ist so erfolgreich, dass er noch Jahre später verwendet wird. Damit setzt die Bahn der KfZ-Branche nun auch werblich etwas entgegen.

Geschäftsjahr 1967

Auf die erste Rezession (BIP: **-** 0,3%) seit Bestehen der Bundesrepublik reagiert die Politik im Sinne Keynes mit Förderprogrammen (u.a. Sonderinvestitionen), die auch der DB zugute kommen. Diese zeigen ab dem 4. Quartal Wirkung, die Stahlindustrie belebt den Schienen-Güterverkehr spürbar. Doch über das Jahr gesehen transportiert die Bahn weniger (Tkm: - 3,3%), auch bleiben immer mehr Personen den Zügen fern (Pkm: - 5,5%). Während die Betriebserträge (- 400 Mio. DM) unter Vorjahr liegen, da eigentlich notwendige Tariferhöhungen am Markt nicht durchzusetzen sind, klettern die Betriebsaufwendungen (+ 200 Mio. DM, insbesondere im Personalsektor). Der Jahresfehlbetrag erreicht daraufhin eine neue Höchstmarke von 1,5 Mrd. DM (+ 400 Mio. DM), ebenso der Bilanzverlust mit fast 4 Mrd. DM.
Trotz des Auftragsrückgangs erreicht die Produktivität der Güterbahn den besten Wert seit Bestehen der DB[387] (Gründe: Neue Knotenpunktverkehre, Elektrifizierung und verstärkter Diesellok-Ein-

[385] Die Investitionen am Sachanlagevermögen liegen mit 1.830 Mio. DM um 430 Mio. DM unter dem Volumen von 1965. Grund sind hohe Tilgungen für Schuldverpflichtungen aus der Finanzierung von Investitionen früherer Jahre (ca. 1.400 Mio. DM) (vgl. DB-Geschäftsbericht 1966, S. 91).

[386] vgl. DB-Geschäftsbericht 1966, S. 85

[387] Die mittlere Auslastung der Güterzüge beträgt 75,1 Achsen und 369,1 Nettotonnen je Güterzug (vgl. DB-Geschäftsbericht 1966, S. 6).

satz mit höheren Lasten je Zug). Der Personenverkehr erreicht die besten Pünktlichkeitswerte seit Kriegsende, für Fernzüge (TEE, F-, D- und E-Züge) 89%, für Personenzüge 95%. Schreibabteile und teils Zugtelefone werden in den TEE- und F-Zügen neu eingeführt, was diese Züge noch exklusiver macht. Im Ruhrgebiet geht die erste S-Bahnstrecke in Betrieb. Der Vorstand entscheidet sich für Investitionen in eine Elektronische Platzreservierungsanlage (EPA).

Das Sonderinvestitionsprogramm zur Konjunkturbelebung löst den immensen Investitionsstau der Vorjahre: Damit wird die zuletzt stark eingeschränkte Bautätigkeit fortgeführt, vor allem aber Rationalisierungsvorhaben mit hoher Rendite (Elektrifizierung, neue Fahrzeuge, Erhaltungsarbeiten, neue Durchgangsbahnhöfe bzw. Modernisierung von Rangierbahnhöfen, moderne Gleisbildstellwerke, Bau von Container-Umschlaganlagen) vorangetrieben. Die neue Eisenbahn-Bau- und Betriebsordnung (EBO) ermöglicht nun bis zu Tempo 160 auf Haupt- und 80 auf Nebenbahnen.

Verkehrspolitisch trifft die neue CDU/SPD-Regierung für die DB wichtige Entscheidungen: Erstmals werden aus Mineralsteuer-Mitteln künftig zu bauende Schnellbahnnetze finanziert. Zudem ist ein Bundesverkehrswegeprogramm (BVWP) für *alle* Verkehrsmittel geplant. Eine Änderung des Bundesbahngesetzes soll die Eigenverantwortlichkeit des DB-Vorstandes stärken bzw. bessere Voraussetzungen für Ausgleichsansprüche gegenüber dem Bund schaffen. Sanierungsüberlegungen sehen für die DB einen weiteren Personalabbau sowie die Stilllegung von 6.500 km Nebenbahnstrecken vor (sog. “Leber-Plan“, siehe 6.4.).

Geschäftsjahr 1968

Von der spürbaren Konjunkturerholung (BIP: + 5,5%, die Arbeitslosigkeit sinkt um ein Drittel) profitiert auch die Bahn. Der Jahresfehlbetrag verringert sich auf ca. 1,2 Mrd. DM, erstmals seit langem wachsen die Erträge mehr als die Aufwendungen (Saldo: + 115 Mio. DM).
Die Güterverkehrs-Erträge steigen erstmals seit 1963 wieder spürbar (+ 336 Mio. DM), ebenso die Leistung (Tkm: + 7,6%). Vor allem die höhere Nachfrage in der Eisen-/Stahl- bzw. Kraftfahrzeug-Industrie und der Bauwirtschaft kommt der DB zugute. Den stärksten Aufschwung verzeichnet der Transcontainer-Verkehr (neu: Kombinierter Ladungsverkehr), ausgehend von einer niedrigen Basis (+ ca. 300%). Der Stückgutverkehr - mit einem hohen Anteil an Kaufmannsgütern - stagniert dagegen. Im Personenverkehr steigt zwar die Verkehrsleistung (Pkm: + 3,7%), doch werden auf der *Schiene* wiederum weniger Personen befördert. Gründe sind Streckenstilllegungen und die fortschreitende Abwanderung zum Pkw insbesondere im Berufsverkehr. Teilweise profitiert hiervon der Bahnbus (+ 5,6%). Insgesamt steigen die Erträge leicht (+ 60 Mio. DM), auch als Folge von Angebots-Verbesserungen: Mit einer verbesserten, offensiven Angebotspolitik versucht die DB, verlorene Marktanteile zurückzuholen. Im Einzelnen sind das

- die Ausweitung des Zugverkehrs (rund 2% mehr im Fernreise-, Bezirks- und Nahverkehr),
- erste Sonderangebote für die Vor- und Nachsaison («Aktion 65», «Rosa Zeiten») und
- Fahrplanverbesserungen (TEE- und F-Züge fahren nun bis zu 160 km/h, auf dem Streckenabschnitt München - Augsburg ist jetzt sogar Tempo 200 die Höchstgeschwindigkeit).

Mit den höheren Geschwindigkeiten - im Fernverkehr steigt die Reisegeschwindigkeit innerhalb von 10 Jahren um etwa 15 auf jetzt durchschnittlich etwa 85 km/h - zahlen sich die hohen Investi-

tionen in die Elektrifizierung aus. 813 neu elektrifizierte Streckenkilometer (die wichtigen Hauptabfuhrstrecken Ruhrgebiet - Hamburg, Ruhrgebiet - Hannover, Köln - Venlo) sind ein neuer Höhepunkt. Mit jetzt über 8.000 km ist die Konzeption eines elektrifizierten Grundnetzes vollendet, erstmalig werden 70% aller Zugbetriebsleistungen elektrisch erbracht. Gleichzeitig schrumpft das Streckennetz der DB erstmals unter 30.000 km.

Tabelle 25: *Entwicklung Streckenlänge Bundesbahn 1951 - 1968*

1951*	1955*	1960	1965	1967	1968
30.477	30.500	30.692	30.434	30.007	29.845

Quellen: Geschäftsberichte DB, * ohne SWED bzw. BD Saarbrücken

Die mittelfristige Investitionsplanung der DB (1968 - 1972) sieht eine Anlagen-Verbesserung bei gleichzeitiger Personal- und Sachaufwandsminderung vor. Die Schwerpunkte liegen in der Entwicklung des Kombinierten Verkehrs, der Erhöhung der Streckengeschwindigkeit[388] und dem S-Bahn-Bau in Ballungsräumen. Die Direktionen sollen von 16 auf 10 vermindert, weitere Organisationseinheiten konzentriert und zur besseren Kunden-Akquisition Generalvertretungen aufgebaut werden. Neue, computergerechte Fahrzeugnummern führen im Laufe des Jahres zu einer umfassenden Umzeichnung des bisherigen Nummern-Schemas beim rollenden Material. Für eine offensive Gleisanschlusspolitik betreibt die DB Lobbyarbeit in den Städten und Gemeinden.

Geschäftsjahr 1969

Die stark expandierende Wirtschaft (BIP: + 7,4%) und geringere Arbeitslosigkeit (179.000) verhilft der DB zu Rekordergebnissen: Die Güterbahn erbringt die höchste Nachkriegs-Verkehrsleistung, der Personenverkehr erzielt die bisher höchsten Einnahmen. Neben der Konjunktur und freien Kapazitäten wirkt sich eine offensive Angebotspolitik (nochmalige Steigerung des Zugangebots[389], erfolgreiche Akquisition durch neue Kundenberater im Güter- und Personenverkehr, mehr Werbung, verbesserter Service wie Zugsekretariat oder Kofferkuli) positiv auf dem Markt aus. Neue Nachkriegs-Höchstwerte im Güterverkehr (Tkm: + 13,7%) werden ohne nennenswerte Tariferhöhungen erreicht (Erträge: + 13,3% oder + 669 Mio. DM). Der Personenverkehr legt ebenfalls zu (Erträge: + 6,2% oder + 152 Mio. DM, Pkm: 8,6%). Als Kehrseite des Verkehrsaufschwungs fehlen der DB wegen der restriktiven Beschaffung auf ihrem neu elektrifizierten Netz nun ca. 130 E-Loks, die nur durch teure Fristverlängerungen bei Alt-Dampfloks zu kompensieren sind[390].

[388] Das "Leitprogramm für Geschwindigkeitserhöhungen" sieht eine Beschleunigung des Zugverkehrs auf Hauptbahnen *ohne* Neutrassierung vor. Der Streckenanteil mit Geschwindigkeiten über 140 km/h soll von derzeit 12% auf künftig 31% erhöht werden. Schnellfahrten mit bis zu Tempo 200 sind für 43% der bestehenden F-Zug-Strecken geplant (vgl. DB-Geschäftsbericht 1969, S. 37).

[389] Für den Geschäftsreiseverkehr und zur allgemeinen Verbesserung ihres Angebots bietet die DB zahlreiche neue Zugverbindungen an (Zug-Km: + 7,7%, insb. im Städteverkehr über mittlere Entfernungen). Ein neu aufgebautes "Grünes Netz" von Eilzügen unterhalb der bestehenden F- und D-Zugsysteme verbindet neu alle verkehrswichtigen Haupt- und Nebenbahnen als "Nebenfernstrecke" mit dem Hauptnetz. Die jahrelange rückläufige Entwicklung im Bezirks- und Nahverkehr wird gestoppt (vgl. Scharf, 1994, S. 22f).

[390] vgl. Scharf, 1994, S. 45

Um die Bundesbahn marktgerecht zu positionieren, präsentiert der Vorstand ein umfangreiches Investitionsprogramm. Er legt sich auf etwa 1.200 km Schnellfahrstrecken fest, ergänzt um ein "maßvolles" Programm für Neubaustrecken (NBS)[391]. Begonnen wird mit dem Bau des Rangierbahnhofs Maschen und der Flughafenbahn bzw. der S-Bahn in Frankfurt a. M, fertig gestellt die neuen Durchgangsbahnhöfe Kempten und Ludwigshafen (statt Kopfbahnhöfe). Die Omnibusbetriebe von Bahn und Post bilden eine neue Verkehrsgemeinschaft, d. h. eine verkehrliche und einnahmenmäßige Integration ohne Ausgleich von Gewinn oder Verlust.

Die Betriebsertrags-Zunahme (+ 925 Mio. DM) wird durch den Personalkosten-Anstieg (+ 850 Mio. DM) fast egalisiert, da weitere Arbeitszeit-Verkürzungen (44 auf 43 Wochenstunden), Entgelterhöhungen und erste Neu-Einstellungen durch die gestiegenen Transportleistungen alle Rationalisierungs-Einsparungen zunichte machen. Mit 66% an den Gesamtkosten bilden die Personalkosten den wesentlichsten Kostenfaktor. Dennoch sinkt der Jahresfehlbetrag auf 1,0 Mrd. DM, da deutlich höhere Abgeltungsleistungen des Bundes (+ 450 Mio. DM) zufließen[392]. Die Gesamtverbindlichkeiten belaufen sich auf nunmehr 15,4 Mrd. DM.

7.3. Die Geschäftsjahre der DB von 1970 - 1979

Die 70er Jahre zeigen, dass die Bundesbahn strukturell in erheblichen Schwierigkeiten steckt. Wie die Kennzahlen verdeutlichen, gerät die DB immer mehr in einen Teufelskreislauf:

Tabelle 26: *Kennzahlen G&V Deutsche Bundesbahn 1970 - 1979*

in Mio. DM	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Erträge¹	13.344	14.376	16.424	18.302	20.499	19.631	20.822	21.215	22.053	24.010
Aufwendungen²	14.595	16.872	18.890	20.813	23.275	23.993	24.696	25.739	26.664	27.586
Ergebnis G+V	- 1.251	- 2.497	- 2.467	- 2.511	- 2.776	- 4.362	- 3.874	- 4.524	- 4.611	- 3.576
Abgeltung Bund	2.603	2.718	3.913	4.896	6.084	6.251	6.588	7.275	7.735	8.083
Zinsen	994	1.200	1.400	1.495	1.667	1.950	2.256	2.408	2.464	2.394

Legende: ¹Verkehrserträge, Sonstige Erträge, ²Personalkosten, Sachkosten, Abschreibungen
Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Geschäftsjahr 1970

Die große Nachfrage der bahnaffinen Eisen-, Stahl-, Kraftfahrzeug- und chemischen Industrie sowie Verlagerungen durch vereiste Flüsse und Kanäle zu Jahresbeginn beleben die Güterbahn signifikant (Tkm: + 5,9%), auch weil die Bahn - anders als ihre Wettbewerber - noch freie Trans-

[391] Diese Pläne gehen ein in die Vorarbeiten zum BVWP (vgl. DB-Geschäftsbericht 1969, S. 6).

[392] Von großer finanzieller Tragweite ist der Bundestags-Beschluss zur DB-Sanierung: Als Ausgleich für den sozial begünstigten Schienen-Personenverkehr und für die auf den Fahrweg entfallende Zinslast erhält die Bahn zukünftig höhere „Abgeltungsleistungen". Investitionsmittel gibt es für besondere Aufgaben (z. B. ein 250-Mio. DM-Fonds für den Kombiverkehr und den Bau von Gleisanschlüssen). Die Novelle des BbG § 14 & 28a trennt die finanziellen Verantwortlichkeiten zwischen Bund und DB schärfer bzw. stärkt die Eigenverantwortlichkeit des DB-Vorstandes. Gleichzeitig stimmt das Bundeskabinett dem umstrittenen Wasserstraßenbau im Saarland, einem 93-Milliarden-Programm zum Fernstraßen-Ausbau (maximal 50 km zur nächsten Autobahn) und ersten Vorarbeiten zum Bundesverkehrswegeprogramm zu (vgl. Klenke, 1995, S. 71f).

port-Kapazitäten hat. Tarifanhebungen (8%) führen zu erheblichen Mehr-Einnahmen (+ 12,5% bzw. + 700 Mio. DM). Der Ausbau von Container-Umschlagplätzen ist vorläufig beendet, beim Schienen-Stückgutverkehr werden die Güterabfertigungen von 3.000 auf 1.000 konzentriert[393]. Der Personenverkehr (Erträge: + 195 Mio. DM, Pkm: + 4,3%) wächst gleichfalls: Neben der guten Konjunktur wirkt eine intensivierte Werbung und Verkaufsförderung, lediglich im Schienen-Berufsverkehr gibt es Verluste. Im Fernverkehr finden erstmals planmäßig Schnellfahrten mit Tempo 200 statt, weitere Fahrzeitverkürzungen werden angeboten. Die Ausgleichs-Erhöhung für Wettbewerbsverzerrungen im "sozial begünstigten Verkehr" (jetzt 860 Mio. DM) bzw. für strukturell bedingte Versorgungslasten der DB (890 Mio. DM) durch den Bund verbessert die Ertragsseite.
So stark die Erträge auch zunehmen, der DB laufen die Kosten weiter davon. Diese liegen ca. 300 Mio. DM höher als die gestiegenen Betriebserträge. Im Saldo erhöht sich der Jahresfehlbetrag erstmals wieder seit 1967 (jetzt 1,25 Mrd. DM). Besonders stark wachsen die Personalaufwendungen (+ 16,3% oder + 1.365 Mio. DM), ein Anstieg wie ihn die DB noch nie verbuchte. Erstmals seit 1957 nimmt die Mitarbeiterzahl wieder signifikant zu (+ 13.000 Mitarbeiter wegen höherer Verkehrs-Leistungen). Vor allem belasten weitere Besoldungs- und Lohnverbesserungen das Budget. Es zeigt sich erneut, dass ein stärkerer Verkehrsanstieg die Betriebs- und Personalkosten in ähnlicher Höhe belastet und das, obwohl die DB immer wieder auf ihre hohen Fixkosten verweist. Auch die Sachaufwendungen steigen (+ 400 Mio. DM), wie auch die Sachinvestitionen (+ 715 Mio. DM auf 2,9 Mrd. DM). Sie verteilen sich mit 1,87 Mrd. DM auf Erneuerungen der Bahnanlagen und Streckenelektrifizierungen sowie mit 1,05 Mrd. DM auf die Fahrzeugerneuerung. Im Rahmen des BVWP stellt die DB ihr “Ausbauprogramm für das Netz der Deutschen Bundesbahn” vor[394].
Im Frühjahr gibt es einen “großen Bahnhof“ bei Zusammenkünften von Bundeskanzler Brandt und DDR-Ministerpräsident Stoph. Zu beiden “Gipfeln“ reisen die Regierungschefs in Sonderzügen an: Die Bilder von Brandts Ankunft in Erfurt und Stophs Eintreffen in Kassel gehen um die Welt[395].

Geschäftsjahr 1971

Der Jahresfehlbetrag verdoppelt sich und erreicht die neue Rekordhöhe von 2,5 Mrd. DM. Erneut verschlechtern die Personalkosten (+ 17,5% oder + 1.710 Mio. DM) die wirtschaftliche Lage der DB rapide: Arbeitszeit-Verkürzungen (43 auf 42 Wochenstunden) und Mehr-Urlaub führen zu Neu-Einstellungen, die Inflation (+ 11%) zu Lohnerhöhungen. Die Arbeitskosten erhöhen sich deutlich, Rationalisierungsreserven scheinen ausgereizt. Die Einnahmenseite kann das nicht kompensieren: Der Vorjahres-Sondereffekt (vereiste Flüsse) vermindert die Verkehrsleistung der Güterbahn

[393] Die DB dehnt den Stückgutverkehr auf ca. 25.000 Orte, die nicht an die Schiene angeschlossen sind, im Haus-Haus-Verkehr aus, Unternehmer des Güternahverkehrs übernehmen die Flächenbedienung. Dagegen erfolgt eine Konzentration auf Stückgutbahnhöfe mit einem Mindest-Tagesaufkommen von mehr als 8 t im Versand/Empfang (vgl. DB-Geschäftsbericht 1970, S. 35).

[394] Zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Verkürzung der Reisezeiten sind bis 1985 Neu- und Ausbaustrecken (NBS und ABS), der Ausbau von S-Bahnnetzen, weitere Elektrifizierungen und die Optimierung durchgehender Transportketten vorgesehen. Vier der vorgeschlagenen NBS werden als besonders vorrangig eingestuft, u. a. Köln - Groß-Gerau bzw. Hannover - Kassel - Gemünden. Sie sollen das vorhandene Streckennetz entlasten und entwicklungsfähige Gebiete erschließen (vgl. Scharf, 1996, S. 45).

[395] vgl. Das Bahn-Buch, 1994, S. 76

(DB: - 8,2% Tkm, Straße: + 6,3% Tkm), bei steigenden Erträgen (+ 7,7% oder + 490 Mio. DM) wegen massiven Tariferhöhungen (bis zu 20%)[396]. Auch der Personenverkehr erzielt trotz weniger Kunden Mehreinnahmen (+ 7% oder + 300 Mio. DM) durch Tarifanhebungen: Seit 5 Jahren unveränderte Grundfahrpreise steigen um rund 12% (von 8,5 auf 9,5 Pfg.). Die Tarifanpassungen erfolgen vor dem Hintergrund der sehr hohen Inflation und somit stark steigender Kosten.
Der Ruf der Bahn leidet 1971 nachhaltig: Zwar wird im September als herausragende Neuerung das neue "Intercity"-Zugsystem mit bisherigem TEE-Standard eingeführt. Damit wird der Qualitätsbegriff "IC" geboren, der über lange Jahre das Image der Bahn positiv stimuliert. Zudem ist der IC auf Anhieb wirtschaftlich ein Erfolg. Eine wirklich gelungene Einführung wird jedoch dadurch konterkariert, da die DB aus oberbautechnischen Gründen kurzfristig eine Vielzahl von Langsamfahrstellen einrichtet. Das hat drastische Folgen auf die Pünktlichkeit (Fernverkehr: 79 auf 73%, Nahverkehr: 91 auf 90%). Neben der Sicherheit ist dem Ruf der Bahn nichts abträglicher als Unpünktlichkeit. Vor allem überschattet eine Unfallserie das Ansehen[397]. In der Öffentlichkeit diskutiert werden Betriebs- und Sicherheitsstandards, was das Image der DB belastet[398].

Geschäftsjahr 1972

Herausragendes Jahresereignis sind die 20. Olympischen Sommerspiele: Hierfür nimmt die DB in München einen neuen Verbund (MVV = Münchener Verkehrsverbund) und ein eigenes, 380 km langes S-Bahnnetz mit 6 Stammlinien im Taktfahrplan in Betrieb. Einem Millionenpublikum wird während der Spiele die Leistungsfähigkeit des Systems Schiene gezeigt. Steigende Betriebserträge (+ 7,3% oder + 850 Mio. DM) und höhere Ausgleichszahlungen[399] (+ 1.200 Mio. DM) bei wachsenden Personalausgaben (+ 10,6% oder + 1.200 Mio. DM, u. a. Neueinstellungen), Zinsaufwendungen (+ 200 Mio. DM) und Abschreibungen (+ 330 Mio. DM, alleine Münchener S-Bahn-Tunnel ca. 200 Mio. DM) stabilisieren den Jahresfehlbetrag auf Vorjahreshöhe (2,5 Mrd. DM).
Abermals konträr zur Konjunktur (BIP: + 4,3%) bzw. zum Straßengüterverkehr (Tkm: + 7,6%) entwickelt sich die Güterbahn (Tkm: - 0,5%, Einnahmen: - 1,5% bzw. - 105 Mio. DM). Die Erhöhung

[396] Die Änderung des BbG erlaubt es der DB erstmals, ihre Güterzugtarife innerhalb eines bestimmten Rahmens selbständig zu erhöhen. Diesen Spielraum nutzt der DB-Vorstand (Anfang 1971 zuerst Stückgut- und Regeltarife für Wagenladungen, alle anderen Tarife später mit bis zu 15% Erhöhung), um Kostensteigerungen auszugleichen. Interessant begründet die DB die Erhöhung ihrer Expressguttarife: Ganz bewusst sollen höhere Preise die bisherige Positiventwicklung bremsen, da eine zunehmende Anzahl *besonderer* Expressgutzüge zu hohe Kosten verursacht. Der bisherige Mitläuferverkehr in Personenzügen scheint wegen zunehmend kürzerer Aufenthaltszeiten nicht mehr möglich. Die Tariferhöhung fällt aber derart hoch aus, dass diese Verkehre mit der nachlassenden Konjunktur bald zur Straße abwandern (vgl. Scharf, 1996, S. 35ff).

[397] Für die Bahn ist 1971 ein Unglücksjahr: Die schwersten Unfälle sind im Februar die Entgleisung des TEE "Bavaria" (28 Tote, 42 Verletzte), im Mai springen zwei Wagen eines D-Zuges bei Kellmünz aus den Gleisen (5 Tote, 20 Verletzte) und stößt in Radevormwald ein Schülersonderzug mit einem Güterzug zusammen (46 Tote, 25 Verletzte) sowie die Entgleisung eines Schnellzuges bei Rheinweiler auf Grund überhöhter Geschwindigkeit (23 Tote, 122 Verletzte) (vgl. Das Bahn-Buch, 1994, S. 77).

[398] Eine vom Verkehrsminister eingesetzte Kommission (Name: "Sicherheit im Eisenbahnbetrieb") empfiehlt den Einbau weiterer Streckenblocks und Indusi (vgl. Scharf, 1996, S. 54).

[399] Eine EG-Verordnung räumt den europäischen Bahnen ab 1971 u. a. für Sozialtarife im Personenverkehr und betriebsfremde Versorgungslasten gesetzliche Ausgleichsansprüche ein. Der Bund erhöht ab 1972 seinen Ausgleich der Kostenunterdeckung im SPNV auf 1.585 Mio. DM (vgl. Schulz, 1999, S. 357).

des Lkw-Gesamtgewichts auf 40 t und der Wegfall der Straßengüterverkehrs-Steuer verschlechtern die Wettbewerbsposition der DB, auch Einbußen im Massengut-Verkehr (Kohleförderung: -7,5%) machen sich negativ bemerkbar. Positiv entwickelt sich dagegen der Personenverkehr (Erlöse: + 6,7% bzw. + 240 Mio. DM, Leistung: Pkm: + 2,9%), das neue IC-System gewinnt zusätzliche Kunden (+ 60% an Werktagen bei + 9% Zug-km). Neu eingeführt wird das imagerelevante InterRail-Ticket[400].

Wegen weiterer Streckenstilllegungen verliert der Schienenverkehr in der Fläche (- 3%). Erstmals nennt der Geschäftsbericht Charterflugverkehr als Wettbewerber[401]. Stark steigende Material- und Beschaffungskosten führen zu stagnierenden Investitionen in Bahnanlagen und Streckenelektrifizierungen (2,15 Mrd. DM), Fahrzeug-Investitionen (1,18 Mrd. DM) fallen sogar. „Bei weiter unzureichenden Investitionen und hoher Verschuldung lebt die DB […] von der Substanz"[402]. Die Verbindlichkeiten steigen auf 23,6 Mrd. DM, in der Bilanz stehen 50,3% Eigenmittel 49,7% Fremdmittel gegenüber. Stiegen die Aufwendungen seit 1960 um 118%, erhöhten sich die Erträge lediglich um 90%. In Folge der neuen Ostpolitik regelt ein "Verkehrsvertrag" den Transitverkehr zwischen der Bundesrepublik und der DDR, mit erheblichen Reisezeit-Verkürzungen vor allem nach Berlin. Nach 15 Dienstjahren übergibt Oeftering sein Amt als Bundesbahn-Präsident an Vaerst.

Geschäftsjahr 1973

Der vierte Nahostkrieg löst im Herbst eine weltweite Energiekrise aus. Als Sofortmaßnahme reagiert die Bundesbahn im Herbst 1973 mit einem Ausmusterungs-Stopp aller Kohle gefeuerter Dampfloks[403]. Übers Jahr gesehen stützen nochmals die transportintensiven Industriebereiche die Konjunktur (BIP: + 4,9%), wovon auch die Güterbahn profitiert (Tkm: + 4,2% bzw. Einnahmen: + 510 Mio. DM). Auch der Personenverkehr verzeichnet Zuwächse (Pkm: + 1,8%, + 360 Mio. DM). Mit einer linearen und strukturellen Tarifkorrektur[404] bzw. einem neuen IC-Ergänzungsnetz führt die DB ein qualitativ verbessertes Angebot ein. Erstmals geht im Fernverkehr die Nachfrage im Sommer zurück: Für Ferienreisen wird vermehrt das Auto - nun über 20 Mio. zugelassene Kfz -

[400] InterRail ist eine Pauschalpreis-Fahrkarte, mit dem innerhalb eines Monats unbegrenzt viele Zugfahrten (2. Kl.) in mehreren Ländern genutzt werden können (zu Beginn bei 21 europäischen Eisenbahn-Gesellschaften). Nach Zusammenbruch des Ostblocks beteiligten sich auch osteuropäische Bahnen an InterRail. Bis 2005 sind mehr als 6,8 Mio. Personen mit dem InterRail-Ticket gefahren (vgl. www.wikipedia.de vom 27.02.2007). Für mindestens eine Generation Jugendlicher hatte das InterRail-Ticket Kultstatus.

[401] Erstmals wird der Eisenbahn-Verkehr München - Athen bzw. Istanbul eingeschränkt, da das Flugzeug deutlich schneller und für breitere Massen zunehmend preisgünstiger wird (vgl. Scharf, 1997, S. 40f).

[402] Scharf, 1997, S. 35

[403] Doch bereits Anfang 1974 sind wieder alle *Öl* gefeuerten Dampfloks im Einsatz; der DB-Vorstand möchte auch nach der Ölkrise nicht mehr an den Dampfloks festhalten (vgl. Scharf, 1998, S. 27ff).

[404] Eine umfangreiche Tarifkorrektur beseitigt Anfang 1973 die Preisdegression beim Normaltarif und legt die Preisspanne 2./1. Kl. neu auf 1 : 1,6 fest. Grund der umfangreichen Neuerungen ist die rationellere und vor allem Computer geeignete Ausgabe der Fahrkarten (Grundpreis 2. Kl. Fernverkehr über 51 km: 10,748 Pfg./km, Nahverkehr: 9,571 Pfg./km wegen geringerer USt) (vgl. DB-Geschäftsbericht 1973, S. 51).

oder das Flugzeug genutzt. Die finanzielle Lage der Bahn bleibt unverändert: Mehraufwendungen beim Personal[405], im Sachbereich und den Zinsverbindlichkeiten machen erneut alle Ertragsverbesserungen zunichte, der Jahresfehlbetrag liegt abermals bei 2,5 Mrd. DM.
Drei öffentlichkeitswirksame Investitionen prägen das Jahr: Der erste Neubau einer großen Eisenbahnstrecke seit fast hundert Jahren (Baubeginn Hannover - Gemünden), der Ausbau der Strecke bei Gütersloh für Hochgeschwindigkeitsversuche bis zu 260 km/h sowie drei neue Schnelltriebwagen (ET 403 für den 1. Kl.-IC-Verkehr) mit ihrem futuristischen Äußeren und luxuriösen Innenausstattung. Das sorgt für positive Schlagzeilen und stärkt den Ruf einer modernen Bahn. Die Realinvestitionen verbleiben auf Vorjahreshöhe, mit dem Schwerpunkt der Beseitigung von Langsamfahrstellen, was die Qualität im IC-Netz deutlich verbessert. So steigt die Pünktlichkeit im Fernverkehr auf 83% (Vj: 78%). Ungeklärte Finanzierungen verhindern die Beseitigung von Engpassstellen bzw. Kapazitätserweiterungen von Hauptabfuhrstrecken und Knoten wie auch neue Elektrifizierungsaufträge[406]. Statt Investitionen im Bestandsnetz verabschiedet die Regierung Brandt/ Scheel die erste Stufe des BVWP zum Neubau von vier sowie den Ausbau zahlreicher Strecken.

Geschäftsjahr 1974

Nur kurzfristig ist die DB Nutznießer der Energiekrise, langfristig bekommt sie die Folgen des weltweiten Konjunkturrückgangs (BIP: + 0,3%, Vorjahr: + 4,9%; erstmals Rückgang des Mineralölverbrauchs um 10,5%) weitaus mehr zu spüren als andere Verkehrsträger. Zunächst gibt es - bedingt durch stark steigende Energiepreise - Verkehrssteigerungen, die aber mit der Konjunkturberuhigung und sinkenden Ölpreisen später ausbleiben. Die höhere Steinkohle-Nachfrage (Energiekrise, Stahlboom) bricht gegen Jahresende ein. Im Personenverkehr lässt die zu Jahresbeginn ebenfalls gute Nachfrage wegen Arbeitslosigkeit/Kurzarbeit und einer zunehmender Sparneigung spürbar nach. Dennoch erreichen die Verkehrsleistungen der DB teils die höchsten Nachkriegswerte (Personenverkehr: + 1,3% auf 50,3 Mrd. Pkm, Güterverkehr: + 2,7% auf 73,6 Mrd. Tkm):

Tabelle 27: *Verkehrsleistungen Bundesbahn 1950 - 1974*

in Mio.	**1951***	**1960**	**1965**	**1970**	**1972**	**1974**
Tkm	50.336	57.585	62.200	75.280	68.729	73.568
Pkm	30.798	41.772	43.810	45.869	48.803	50.293

Quelle: DB-Geschäftsberichte, * ohne SWED

Tarifmaßnahmen zur Kompensation stark steigender Kosten (Inflation 1974: + 7,3%, 1973: + 11,4%) steigern die Einnahmen: Beim Personenverkehr (+ 3,5% oder + 150 Mio. DM) kompensieren Preis- und Angebotskorrekturen (ca. + 7%, Einführung des GKA) Rückgänge im hochwertigen Fernverkehr (TEE/IC-Verkehr: - 9,7%). Auch beim Güterverkehr (+ 17,7% oder + 1.290 Mio. DM)

[405] Die Personalkosten (+ 13,8% bzw. + 1.750 Mio. DM) steigen stark überproportional durch Neueinstellungen; dieser Kostenblock liegt jetzt bei 69,5% (1970: 66%) aller Aufwendungen.

[406] Die im Rahmen der Planung bis Mitte der 70er Jahre vorgesehene Umstellungsquote von 300 - 500 km p.a. wird mit jetzt 216 km erstmals unterschritten; damit ist die Zeit der großen Streckenelektrifizierungen vorbei, nur noch ergänzend betriebswichtige Strecken kommen unter Fahrdraht (vgl. Scharf, 1998, S. 50ff).

verdecken zwei Tariferhöhungen strukturelle Schwierigkeiten beim Stückgutverkehr (- 10%). Hier soll die Reduktion von 1.000 auf 400 Stückgutknoten - die Flächenbedienung übernehmen Lkw - die Wirtschaftlichkeit verbessern. Auch der Kombinierte Verkehr erleidet erstmals Einbußen.
Einmal mehr machen stark expandierende Kosten sämtliche Mehreinnahmen zunichte: Förmlich explodierende Personalkosten[407] (+ 1.910 Mio. DM oder + 13,2%) führen dazu, dass nun über 70 Prozent aller Ausgaben auf diesen Posten entfallen. Im investiven Bereich kommen zahlreiche S-Bahn-Vorhaben und die NBS Hannover - Würzburg voran. Oberbau-Verbesserungen führen zur besten Pünktlichkeit seit langem (Fernverkehr: 85%, Nahverkehr: 94%, Güterzüge: 91%). Dass die G&V nur einen vergleichsweise gering erhöhten Fehlbetrag (2,77 Mrd. DM, + 250 Mio. DM) aufweist, ist erneut auf erhöhte Ausgleichszahlungen (+ 1200 Mio. DM) zurückzuführen.
Die neue Regierung Schmidt setzt verkehrspolitische Akzente: Da die Inflationsfolgen der Energiekrise den Bundeshaushalt stark belasten, friert sie den Verkehrsetat ein - ohne Kürzungen beim Fernstraßen-Neubau. Das Kabinett beauftragt den Verkehrsminister zu Lösungsmöglichkeiten für die Bundesbahn (siehe Kap. 6.6.). Erste Konsequenzen des DB-Vorstands sind eine Stellensperre, die Fortführung von Konzentrations- und Rationalisierungsvorhaben sowie eine um 1,9 Mrd. DM reduzierte Finanzplanung. Das Projekt ”Automatische Kupplung” wird verworfen[408].
Für die Busdienste von Bahn und Post empfiehlt ein McKinsey-Gutachten neue privatrechtliche Unternehmenseinheiten. Waggons und Lokomotiven bekommen ein neues Farbschema (türkis / beige) als neue “Hausfarbe der DB”. Im Geschäftsbericht findet sich dieser Hinweis zum „Image“: „Die Imagewerbung [...] soll die Öffentlichkeit sowie den Trägern volkswirtschaftlicher und politischer Verantwortung deutlich machen, dass [auf] die Bahn als ein energiesparendes, umweltfreundliches und zuverlässiges Verkehrsmittel auch künftig [...] nicht verzichtet werden kann”[409].

Geschäftsjahr 1975

Die Bundesbahn steckt in einem Dilemma: Einerseits schrumpft durch die zweite Nachkriegs-Rezession (BIP: - 1,4%, Verdopplung der Arbeitslosigkeit von 0,6 auf 1,1 Mio.) die Verkehrsnachfrage. Insbesondere die Güterbahn erleidet empfindliche Leistungs- (Tkm: - 20%, vgl. Tkm Straße: - 1%) und Einnahmen-Einbußen (- 15% bzw. - 1.280 Mio. DM). Auch der DB-Personenverkehr verliert (Pkm: - 7,4%, Gesamt-Pkm: + 4,4%), weist aber wegen Tarifanpassungen Erlöszuwächse (+ 160 Mio. DM) auf. Andererseits erhält die DB wegen der Lage der öffentlichen Haushalte geringere Bundesleistungen. Der Bund erklärt, dass Leistungen an die DB oberhalb der 10-Mrd.-Grenze nicht zu verwirklichen seien In dieser Zeit taucht - nicht das erste Mal, aber immer öfters - die Redewendung “Die DB - ein Haushaltsrisiko des Bundes” auf. Da es der Bundesbahn alleine wegen der hohen Fixkosten unmöglich ist, ihre Kosten kurzfristig einer verminderten Nachfrage

[407] Mehrausgaben entstehen durch Lohn- und Gehaltserhöhungen (+ 11%), der Wochenarbeitszeit-Verkürzung (42 auf 40 Stunden) sowie der Zahlung eines 13. Monatsgehalts. Wegen der Verkehrsmehrleistungen wird das Personal nochmals aufgestockt (+ 2.700 Kräfte) (vgl. DB-Geschäftsbericht 1974, S. 51ff).

[408] Diese Innovation muss aufgegeben werden, da das COMECON erklärt, der Einführungstermin 1985 sei nicht zu halten. Daraufhin wird das Projekt ausgesetzt. Damit werden bereits getätigte Investitionen in 2200 Lokomotiven, 5200 Personen- und 120.000 Güterwagen quasi vernichtet (vgl. Scharf, 1999, S. 21).

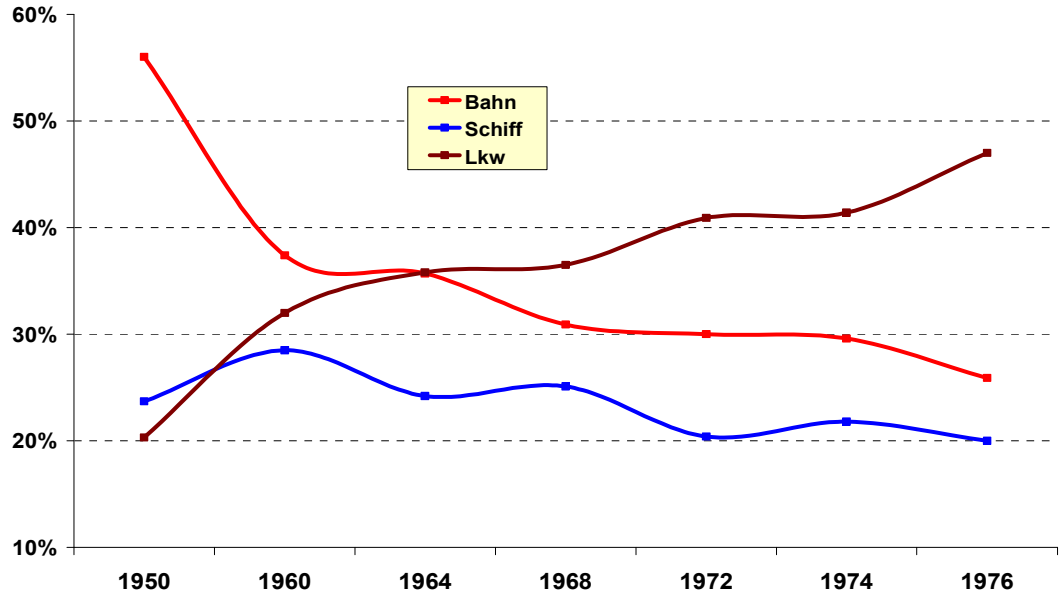
[409] DB-Geschäftsbericht 1974, S. 89

anzupassen, hat sie bei stark verringerten Einnahmen steigende Aufwendungen zu tragen. Da die Personalkosten im Berichtsjahr nur moderat zunehmen (+ 130 Mio. DM), steigen diese, aber nicht so stark wie in den Vorjahren (+ 720 Mio. DM, vor allem höhere Zinszahlungen). Der Jahresfehlbetrag verschlechtert sich extrem (+ ca. 1,6 Mrd. DM) auf nunmehr gut 4,3 Mrd. DM. Das ist der bisher höchste Fehlbetrag in der Historie der Eisenbahnen in Deutschland. Die "Unternehmenskonzeption" des Vorstandes zeigt erste Erfolge: Eine Einstellungssperre sowie Organisationsoptimierungen ergeben eine Ersparnis von ca. 20.000 Mitarbeitern, die Bezüge und Sozialausgaben des aktiven Personals stabilisieren sich zunächst[410]. Erneut schadet ein schwerer Bahnunfall dem Ansehen des Unternehmens[411].

Geschäftsjahr 1976

Während sich die allgemeine Wirtschaftslage erholt (BIP 1976: + 5,3%, 1975: - 1,4%, 1974: + 0,3%), bleibt die finanzielle Lage der Bundesbahn angespannt. Zwar vermindert sich der Fehlbetrag auf 3,9 Mrd. DM, verharrt aber auf einem unverändert hohen Niveau. Der Güterverkehr (Tkm: + 7,8% bzw. + 680 Mio. DM) macht die starken Einbußen des Vorjahres zum Teil wett, auch durch intensivierte Verkaufsbemühungen um Konsumgüter. Insgesamt profitiert der Straßengüterverkehr (Tkm: + 14%) wieder deutlich mehr als Binnenschifffahrt und Bahn, beide leiden unter der schwachen Montanindustrie. Damit verändert sich der Modal Split weiter zuungunsten der Schiene:

Abbildung 4: *Modal Split Güterverkehr 1950 – 1976 (in % Verkehrsanteil)*



Quelle: Verkehr in Zahlen

[410] Die betriebsfremdern Kosten umfassen ein Viertel aller Personalausgaben (gesamt: 16,3 Mrd. DM). Den Hauptanteil bilden - mit steigender Tendenz - die Versorgungsbezüge der Beamten (3,5 Mrd. DM). Für einen Teil der Versorgungsempfänger (Heimatvertriebene, Kriegsversorgungsberechtigte) erhält die DB Ausgleichszahlungen, allerdings mit fallender Tendenz (vgl. DB-Geschäftsbericht 1975, S. 46&66).

[411] Wegen eines Fahrplanfehlers stoßen in Oberbayern zwei Nahverkehrszüge frontal zusammen (50 Tote, 167 Verletzte), wieder kommen Zweifel am Sicherheitssystem auf (vgl. Das Bahn-Buch, 1994, S. 80).

Beim Personenverkehr setzt sich der Nachfragerückgang (Pkm: - 3,9% bzw. - 120 Mio. DM) fort. Neben der hohen Arbeitslosigkeit (1,1 Mio.) wirkt sich der sehr hohe Pkw-Zuwachs (ca. + 1 Mio.) auf den Berufsverkehr und Urlaubs-Privatreisen aus. Das Leistungsangebot wird so gut es geht der gesunkenen Nachfrage angepasst. Eine offensive Tarifpolitik (neue Senioren- und Junioren-Pässe für einen 50%igen Fahrschein-Rabatt) soll zu Reisen in Schwachlastzeiten animieren. Erfolgreich startet die erstmals angebotene 2. Klasse auf der IC-Linie München - Bremen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Dagegen leidet das DC-Netz an mangelnder Attraktivität.

Starke Zuwächse bei den Versorgungsbezügen steigern die Personalausgaben (+ 238 Mio. DM). Hier gibt es ein positives Signal: Erstmals seit 1964 sinken die Aufwendungen für das *aktive* Personal. Die nachhaltige Modernisierung der Anlagen vermindert die Betriebsaufwendungen[412]. Mit der Gründung erster Omnibus-Regional-Verkehrsgesellschafen gibt es eine neue Struktur zur Übernahme der Bahn- und Postbusverkehre. Die "Bodensee-Schifffahrtsbetriebe Konstanz" werden als erstes ein "Profit-Center" mit eigener Ergebnisverantwortung.

Für Negativ-Schlagzeilen sorgt die Präsentation eines "betriebswirtschaftlich optimalen Netzes": Danach ist die Hälfte des derzeit betriebenen Schienenweges für die DB uninteressant[413]. Medien und Politik skizzieren Stilllegungsszenarien größeren Formats, die Öffentlichkeit reagiert aufgebracht und schockiert. Es kommt zu einer Diskussion über die Rolle der DB im Verkehrswesen.

Geschäftsjahr 1977

"Unsere Loks gewöhnen sich das Rauchen ab" - so bewirbt die DB die Ausmusterung ihrer letzten Dampflokomotiven. Ein Mythos soll für immer von den Bundesbahn-Schienen verschwinden. Neben der besseren Wirtschaftlichkeit der modernen Traktionsarten betont die DB der Öffentlichkeit gegenüber ihren Wandel zur modernen, umweltfreundlichen Bahn. Zeitgleich gehen die ersten vier Ausbaustrecken mit Tempo 200 in den fahrplanmäßigen Betrieb.

Wirtschaftliche Wirklichkeit ist dagegen, dass die DB wegen zurückgehender Eigenerlöse (- 300 Mio. DM) bei erneut stark steigenden Gesamtaufwendungen (+ 1.000 Mio. DM) mit 4,5 Mrd. DM den bisher höchsten Jahresfehlbetrag verzeichnet. Trotz guter Konjunkturzahlen (BIP: + 2,8%) werden erneut weniger Massengüter nachgefragt. Da kaum konsumnahe Güter hinzukommen, sinken Leistungen (Tkm: - 5,4%) und Erträge (- 390 Mio. DM). Im Personen-

[412] Vier Fünftel der Betriebsleistung werden im zu einem Drittel elektrifizierten Netz erbracht. Mitte 1976 ist der Strukturwandel praktisch abgeschlossen, 80 Dampflokomotiven spielen im Betrieb keine Rolle mehr. Bei der Elektrifizierung wird der 10.000ste Streckenkilometer vollendet. 1.200 moderne Stellwerke ersetzten bisher mehr als 3.000 alte mechanische mit weniger Personalbedarf (vgl. DB-Geschäftsbericht 1976, S. 56).

[413] Das "betriebswirtschaftlich optimale Netz" ("BON") ist mit 14.534 km nur etwa halb so lang wie das aktuelle Streckennetz (1976: 28.576 km). Das "BON" enthält 196 km bis 1985 fertig zustellender NBS für den Fernverkehr, 1.143 km Nahverkehrs- bzw. 268 km S-Bahn-Strecken (vgl. DB-Geschäftsbericht 1975, S. 17). Der Geschäftsbericht betont, dass alle nicht im "BON" enthaltenen Strecken nicht als Stilllegungsantrag der DB angesehen werden dürfen (vgl. ebenda, S. 95): Vielmehr beschreibt das "BON" den Netzbereich, mit dem die DB ihre gesetzlichen Verpflichtung nach § 28 BbG (Eigenwirtschaftlichkeit) erfüllen kann, also die Aufwendungen einschließlich der erforderlichen Rücklagen aus ihren Erträgen deckt. Da es nicht Aufgabe der Bahn ist, Verkehrs-, Wirtschafts- oder Sozialpolitik zu betreiben, ist das eigentliche Ziel des "BON", für das nicht eigenwirtschaftliche Netz einen Ausgleich vom Eigentümer zu erhalten (vgl. ebenda, S. 15f).

verkehr (Pkm: - 0,6%, Erträge: + 95 Mio. DM) verzeichnet nur die S-Bahn Zuspruch, bei Einbußen im Berufs- und Freizeitverkehr (Neu-Kfz: + 1,2 Mio.).
Die starke Zunahme der Aufwendungen verteilt sich auf Personalausgaben (+ 514 Mio. DM), Zinszahlungen für Fremdmittel (+ 151 Mio. DM)[414] und Abschreibungen wegen der Neuinvestitionen (+ 305 Mio. DM). Während der Vorstand vom Bund erneut günstigere Rahmenbedingungen fordert, wobei die unternehmerische Rolle der Bahn gegenüber der Politik zu stärken sei, beauftragt das Bundeskabinett den DB-Vorstand, die Verluste spätestens bis 1985 zu stoppen.

Geschäftsjahr 1978

Nach Berlin, Hamburg und München werden in zwei weiteren wirtschaftlich bedeutenden Ballungsräumen (Rhein-Main, Stuttgart) moderne S-Bahn-Systeme eingeweiht. Da die Marke "S-Bahn" in der Öffentlichkeit als innovativ angesehen wird und positiv besetzt ist, erlebt der Bahn-Nahverkehr in diesen Regionen einen Imagegewinn: Mit der Attraktivität wird die Bahn wieder verstärkt genutzt, was die hohen Investitionen dann rechtfertigt (siehe Kap. 10.1.3.).
Der Jahresverlust steigt auf 4,6 Mrd. DM, dennoch sieht die DB ihre wirtschaftliche Lage stabilisiert: Während die Produktivität durch Personalminderung und Rationalisierung deutlich ansteigt, werden Investitionen (ABS, NBS) gezielt vorangetrieben[415]. Betrieblichen Mehrerträgen und höheren Ausgleichszahlungen (+ 460 Mio. DM) stehen höhere Aufwendungen im Personalbereich (+ 327 Mio. DM), dem Sachbereich (+ 200 Mio. DM) und Sonstige (+ 400 Mio. DM) gegenüber. Die Transportnachfrage wächst schneller (DB: + 3,8%, Straßengüter: + 5,4%, Binnenschifffahrt: + 5,9%) als die Wirtschaft (BIP: + 3,0%), die Erträge im Personen- (+ 160 Mio. DM bzw. + 3,7%) und Güterverkehr (+ 300 Mio. DM bzw. + 3,9%) steigen. Während die Güterbahn beim Kombi- (Container: + 11%, Huckepack: + 21%) und Massengutverkehr kräftig wächst, bleibt sie bei höher tarifierten Halb-, Gebrauchs- und Fertiggütern unter der Marktentwicklung. Der Regionalverkehr verliert (Pkw-Bestand: + 1,4 Mio. Kfz, Arbeitslosigkeit: 1,0 Mio.), während der S-Bahn- und Fernverkehr zulegen. Hier führen qualitative Leistungsverbesserungen zu Zuwächsen: Eingeführt wird die Vorstufe eines überarbeiteten IC-Systems, auf weiteren Streckenabschnitten gilt Tempo 200 und es gibt die o. g. S-Bahn-Netze[416]. Die Zahl der Fahrgäste steigt (+ 1,3%, Pkm: + 0,3%).

Geschäftsjahr 1979

Binnen Jahresfrist vermindert sich der Fehlbetrag um über 1.000 Mio. DM auf jetzt knapp 3,6 Mrd. DM - eine bisher nicht da gewesene Verbesserung der finanziellen Lage. Gründe sind neben er-

[414] Erneut betont die DB, dass EG-Richtlinien den Bund dazu verpflichten, alle gemeinwirtschaftlichen Leistungen abzugelten. Da dies nur zum Teil geschieht, sind die Fehleinnahmen durch Kredite mit hohen Zinsverpflichtungen und Tilgungsleistungen zu kompensieren. 1976 wendet die DB für den ÖPNV zusammen 1,5 Mrd. DM auf, die ihr der Bund gemäß EWG-Verordnung 1191/69 nicht ersetzt (vgl. ebenda, S. 6f).

[415] vgl. DB-Geschäftsbericht 1978, S. 10

[416] In der Relation Hamburg-Köln fährt nun *stündlich* ein IC, neu auch mit der 2. Wagenklasse. Für IC- und TEE-Züge wird Tempo 200 auf den Strecken Hamburg - Bremen, Uelzen - Hannover sowie Donauwörth - München zur Regelgeschwindigkeit. Im Mai wird der Betrieb der S-Bahn Rhein-Main auf sechs und ab Oktober die S-Bahn Stuttgart auf drei Linien aufgenommen. Beide S-Bahn-Systeme verkehren innerstädtisch in Tunneln und erschließen so neue Kundenpotentiale (vgl. DB-Geschäftsbericht 1978, S. 18f).

höhten Bundeszuweisungen das zweitstärkste Wirtschaftswachstum seit 1973 (BIP: + 4,1%), ein langer Winter sowie eigene qualitative Leistungsverbesserungen.
Die Eisenbahnen haben überproportional Anteil am Transportzuwachs, der Mehrverkehr der Güterbahn erreicht einen einmaligen Wert (Tkm: + 14%; gesamter Güterverkehr: + 7% Tkm), auch bei den Erträgen (+ 985 Mio. DM bzw. + 12,5%). Hauptanteil haben der Montanverkehr (+ 14%, gute Auftragslage der Stahlindustrie), Mineralöltransporte (+ 15%) und der Kombiverkehr (+ 19%), strenger Frost führt zu Verlagerungen vom Binnenschiff. Zudem steigern über 100 neue Gleisanschlüsse das Wagenaufkommen; der weitere Ausbau des Knotenpunktsystems verbessert die Effizienz. Der Personenverkehr profitiert von weitreichenden Angebotsverbesserungen: Unter dem Werbeslogan “Jede Stunde. Jede Klasse” wird der InterCity-Verkehr komplett neu gestaltet[417], auch werden neue S-Bahnverbindungen eröffnet. Dies führt zu einer Nachfragesteigerung (Pkm: + 4,5%), vor allem im S-Bahn- (+ 13%) und Fernverkehr (+ 8%). Zusammen mit neuen Tarif-Angeboten (”Familien-Paß”) kommt es zu hohen Mehrerlösen (+ 8,7% oder + 400 Mio. DM).
Erhöhte Bundesmittel (+ 350 Mio. DM) sowie relativ moderate Aufwandserhöhungen (+ 922 Mio. DM) vermindern die Kreditverbindlichkeiten um ca. 1 Mrd. DM auf nunmehr 31 Mrd. DM. Die Personalkosten steigen mit etwa 3% (+ 600 Mio. DM) eher moderat (- 12.000 Mitarbeiter).

Tabelle 28: *Entwicklung Personal Bundesbahn 1974 – 1980 (inkl. Nachwuchskräfte)*

1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
429.578	409.433	390.607	373.650	356.232	345.680	344.686

Quelle: DB-Geschäftsberichte

Der Geschäftsbericht warnt, das gute Jahresergebnis als neuen Trend anzusehen: Weiteren Produktivitätserhöhungen seien Grenzen gesetzt, da die seit 1974 erfolgten Einsparungen erschöpft sind und kein weiterer größerer Personalabbau mehr möglich ist. Künftig sind Rationalisierungen nur noch über Investitionen oder Einschränkungen des Leistungsangebots möglich[418]. Imagewirksam ist die feierliche Eröffnung eines ersten NBS-Teilstücks bei Hannover. Planfeststellungen anderer NBS-Abschnitte kommen zum Abschluss. Mit der Verabschiedung des BVWP ‘80 werden zwei NBS und sieben ABS zusätzlich in die Infrastruktur-Planungen aufgenommen[419].

7.4. Die Geschäftsjahre der DB von 1980 - 1989

Die strukturellen Schwierigkeiten der Bundesbahn bleiben weiter bestehen. Dennoch gelingt es auch mit Hilfe neuer, innovativer Ideen, das Niveau der jährlichen Neu-Verschuldung zu stabilisieren (siehe Tabelle 29).

[417] Beim Konzept ”IC ‘79” verkehren InterCity-Züge sowohl mit der 1. als auch neu mit der 2. Wagenklasse plus Zugrestaurant auf vier IC-Linien im *Ein*-Stunden-Takt mit bis zu 200 km/h. Dieses Angebot verdoppelt die Reisemöglichkeiten für IC-Fahrgäste der 1. Klasse, 2. Wagenklasse-Kunden kommen in den Genuss von Reisezeitverkürzungen gegenüber den D-Zügen von rund 20% (vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 416).

[418] vgl. DB-Geschäftsbericht 1980, S. 10

[419] Wie sehr die BVWP zumindest für den Schienenverkehr Absichtserklärungen sind, zeigt sich daran, dass im BVWP ‘80 eine Reihe bis 1990 zu verwirklichender Bauvorhaben genannt sind - so die NBS Rastatt - Offenburg oder ABS Köln - Aachen -, an denen zur Jahrtausendwende noch immer gebaut wird.

Tabelle 29: *Kennzahlen G&V Deutsche Bundesbahn 1980 - 1989*

in Mio. DM	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Erträge[1]	25.712	26.635	26.736	26.717	27.279	27.571	27.232	27.568	27.774	28.767
Aufwendungen[2]	29.317	30.679	30.884	30.429	30.399	30.479	30.554	31.508	31.709	32.625
Ergebnis G&V	- 3.605	- 4.044	- 4.149	- 3.713	- 3.120	- 2.909	- 3.321	- 3.941	- 3.935	-3.858
Abgeltung Bund	8.839	9.062	9.234	9.368	9.468	9.318	9.302	9.483	9.778	9.806
Zinsen	2.394	2.713	2.926	2.933	2.927	2.901	2.932	2.983	3.057	3.070

Legende: [1]Verkehrserträge, Sonstige Erträge, [2]Personalkosten, Sachkosten, Abschreibungen

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Geschäftsjahr 1980

Trotz eines Konjunktur-Einbruchs (BIP: + 1,1%, Vj: + 4,1%) stabilisiert sich der Jahresfehlbetrag auf 3,6 Mrd. DM. Grund sind vergleichsweise stark gestiegene Ausgleichszahlungen des Bundes (+ 750 Mio. DM), u. a. wegen erstmaliger Zahlungen für den Kombinierten Verkehr (200 Mio. DM) bzw. höheren Personalausgleichs-Zahlungen (+ 530 Mio. DM). Auf der Aufwandsseite schlagen neben höheren Sachkosten (+ 635 Mio. DM) stark steigende Personalkosten (+ 1.070 Mio. DM) zu Buche[420]. In Summe gleichen sich Zuwächse aus Erträgen (inkl. Bundesleistungen) und Aufwendungen nochmals annähernd aus. Bei der Güterbahn führen trotz Rückgänge der Eisen- und Stahlindustrie (Tkm DB: - 1,9%, Binnenschifffahrt: - 0,4%, Straßenverkehr: + 2,3%) Preiserhöhungen sowie der Verbuchung der Gepäckeinnahmen nun beim Güterverkehr zu Mehreinnahmen (+ 3,7% bzw. + 325 Mio. DM). Steigende Benzinpreise (2. Ölkrise) bringen dem Personenverkehr Kunden (Pkm: + 2,5% bzw. + 410 Mio. DM). Positiv wirken der erstmals ganzjährige doppelklassige IC-Stundentakt, zahlreiche Rabattangebote und der neue Verkehrsverbund Rhein-Ruhr in Mitteleuropas größtem Ballungsraum. Auf den Bus verlagert werden weitere eher schwach frequentierte Strecken. Die bisher größten Beförderungsleistungen im Personen- wie im Güterverkehr (Jahr 1974) werden trotz aller Verbesserungen der letzten Jahre nicht wieder erreicht.

Tabelle 30: *Vergleich Pkm / Tkm Bundesbahn 1970 - 1980*

	1970	1972	1974	1976	1978	1979	1980
Tkm	**75.280**	68.729	73.568	64.033	62.488	71.401	70.068
Pkm	45.869	48.803	**50.293**	44.625	44.514	46.536	47.690

Quelle: DB-Geschäftsberichte

Erstmals veröffentlicht die Bundesbahn die “Trennungsrechnung“, um ihre gesellschaftliche Verpflichtung klarer herauszustellen. Neben einem Bereich, den die DB nach *unternehmerischen*

[420] Die Stellensperre wird gelockert zur Schließung regional und funktional bestehender Bedarfslücken. Die Personaleinsparungen (1974 - 1980) wirkten positiv auf die Ausgaben: Stiegen die Bezüge innerhalb von 7 Jahren um 31% (ohne Urlaubsgeld oder Einmalzahlungen), wachsen die Personalausgaben nur um 4,5% (+ 490 Mio. DM). Weitaus höhere prozentuale Zuwächse verzeichnen dagegen Versorgungsbezüge (+ 52% oder + 1.700 Mio. DM) bzw. Sozialausgaben (+ 41% oder + 900 Mio. DM). Entfielen 1974 auf 100 aktive Beamte 114 Versorgungsempfänger, sind es 1980 bereits 140 (vgl. DB-Geschäftsbericht 1980, S. 46).

Grundsätzen betreibt, sind darin der *staatliche* (Infrastruktur) sowie der *gemeinwirtschaftliche* Bereich (Nahverkehr) getrennt aufgeführt. Beide erfüllen politische Aufträge staatlicher Instanzen. Der trotz hoher Ausgleichszahlungen verbleibende Fehlbetrag ist - so die conclusio - nicht Ergebnis unternehmerischen Fehlverhaltens[421], sondern notwendige Folge von Leistungen zugunsten des Staates bzw. der Gesellschaft. Der DB geht es darum, anhand von nachvollziehbaren Fakten dem vorherrschenden Image entgegenzutreten, sie sei “ein Fass ohne Boden”. Vielmehr ist sie eine Institution, die einen echten, bisher kaum beachteten gesellschaftlichen Mehrwert erbringt.

Geschäftsjahr 1981

Bei einem Nullwachstum (BIP: + 0,2%) sinkt die Güterverkehrs-Nachfrage (Tkm: - 4,7%, Güterbahn: - 4,9% Tkm): Die DB erzielt nur bei wenigen Güterarten Zuwächse (u. a. Kombiverkehr). Wegen des härteren Wettbewerbs sind Kostensteigerungen nur punktuell durchzusetzen, die Erträge (+ 23 Mio. DM) stagnieren in etwa. Der DB-Personenverkehr (Pkm: + 2,7%, Erträge: + 8% bzw. + 444 Mio. DM) entwickelt sich trotz höherer Arbeitslosigkeit (1,3 Mio.) und einer rückläufigen Gesamtnachfrage (Pkm: - 4,6%) konträr zum Markt. Gründe sind die Auswirkungen des Winters zu Jahresbeginn bzw. -ende, weiter stark steigende Kraftstoffpreise sowie Qualitätsverbesserungen im Fern- (IC ’79; siehe Kap. 10.1.5.) und Nahverkehr (S-Bahn-Verkehre).
Wieder fangen gestiegene Betriebserträge bzw. Bundeszahlungen (zusammen: + 920 Mio. DM) höhere Gesamtaufwendungen (+ 4,7% bzw. + 1.362 Mio. DM) nicht auf: Der Jahresfehlbetrag steigt auf ca. 4 Mrd. DM. Hauptgründe sind erneut die Personalausgaben und eine weiter wachsende Zinslast: Lineare und strukturelle Gehaltserhöhungen (ca. + 5%) sind nur teils durch Personalabbau (- 5.500) zu kompensieren. Mit fast 2,7 Mrd. DM (+ 15,3%) steigen die Zinsaufwendungen überproportional. Immer deutlicher befindet sich die Bundesbahn in der ”Zinsfalle”: Es ist ihr nicht mehr möglich, die Verschuldung aus eigener Kraft abzubauen, der Bund andererseits nicht bereit, eine umfassende Entschuldung der Bahn anzugehen. Bei einer Nettokreditaufnahme von 1,9 Mrd. DM steigt die Gesamtverschuldung auf nunmehr 34 Mrd. DM.

Geschäftsjahr 1982

Nach 1967 und 1975 kommt es erneut zu einer Rezession (BIP: - 0,7%), die Arbeitslosigkeit steigt um fast die Hälfte (auf 1,8 Mio.). Da wiederum der Montanbereich besonders betroffen ist, sinken bei der Güterbahn sowohl die Menge (- 8% t) als auch die Erträge (- 290 Mio. DM) deutlich. Beim Personenverkehr geht die Beförderungsleistung zwar zurück (Pkm: - 3,7%), doch bei wachsenden Erträgen (+ 200 Mio. DM). Während der S-Bahn-Bereich weiter expandiert, leidet der Fernverkehr

[421] Die Trennungsrechnung unterteilt die G&V in unterschiedliche Bereiche: Der *unternehmerische* Bereich erzielt - ohne Berücksichtigung eines Infrastruktur-Entgeltes - einen Überschuss von 2,4 Mrd. DM. Im *gemeinwirtschaftlichen* Bereich (Nahverkehr als Daseinsvorsorge) sind die Aufwendungen (5,5 Mrd. DM) durch eigene Erträge (2,3 Mrd. DM = 42%) bzw. Ausgleichszahlungen des Bundes (3,2 Mrd. DM = 58%) vollständig gedeckt. Im *staatlichen* Bereich (Infrastruktur: 28.450 Strecken-km mit 66.000 km Gleisen) stehen Aufwendungen in Höhe von 9,7 Mrd. DM eigenen Erträgen mit 0,5 Mrd. DM bzw. Ausgleichszahlungen des Bundes mit 3,2 Mrd. DM gegenüber - mithin eine Unterdeckung von 6,0 Mrd. DM. Betrachtet man den Überschuss des unternehmerischen Bereichs als Infrastrukturkostenbeitrag, so verbleibt im staatlichen Bereich eine Unterdeckung von 3,6 Mrd. DM. Dieser vom Eigentümer nicht erstattete Betrag ist identisch mit dem Jahresfehlbetrag 1980 (vgl. DB-Geschäftsbericht 1980, S. 59ff).

unter einer ausgeprägten Nachfragezurückhaltung. Hier werden verstärkt Rabatt-Tarife in Anspruch genommen oder in die niedrigere Wagenklasse gewechselt. Den gesunkenen Betriebserträgen stehen erhöhte Ausgleichszahlungen des Bundes (+ 170 Mio. DM) und nur leicht gestiegene Aufwendungen des Personal- und Sachbereichs - u. a. durch einen vorläufigen Vergabestopp - gegenüber. Der Fehlbetrag wird quasi "gedeckelt", er erhöht sich geringfügig auf 4,1 Mrd. DM (+ 100 Mio. DM). Die Verschuldung liegt nun bei 35,5 Mrd. DM.

Erst zum dritten Mal in der Bundesbahn-Historie findet ein Führungswechsel statt: Im Zuge einer Novelle zum BbG - mit ihr wird im DB-Vorstand das Ressortprinzip eingeführt[422] - besetzt die neue christlich-liberale Regierung die Unternehmensspitze mit dem IBM-Manager Rainer Gohlke. Auch sechs Vorstandsmitglieder werden neu berufen: Top-Manager der Wirtschaft - und nicht wie bisher aus dem Beamtenstand - sollen die Bahn zu einem Markt orientierten, produktiveren Unternehmen umgestalten. Mit den Neubesetzungen setzt die Politik einen öffentlichkeitswirksamen Akzent hin zu einer zunehmend unternehmerisch ausgerichteten Bahn.
Mit neuen Verkaufsstrategien macht Hemjö Klein als neuer Ressortchef für Absatz von sich reden. Im Herbst bietet die DB die ermäßigten Sonderangebote "Rosarotes Wochenende" und "Abteil des Jahres" an und den IC-Kurierdienst für eiliges Kleingut: Neben einer besseren Kapazitätsauslastung sollen sie dem Imagegewinn der DB dienen[423]. Erste Lufthansa-Airport-Expresszüge verbinden neu Frankfurt a. M. und Düsseldorf; diese stehen nicht im Kursbuch, sondern im Flugplan und sollen Inlandsflüge ersetzen. Neue Akzente setzt der Inhalt des Geschäftsberichts: Dieser zeigt nunmehr Perspektiven für das Unternehmen auf, statt lediglich den Status quo darzustellen.

Geschäftsjahr 1983

Die finanzielle Lage der Bundesbahn entspannt sich ein wenig: Ganz im Sinne der vom neuen Vorstand vorgelegten Unternehmensstrategie "DB '90"[424] kommt es zu einer Verbesserung der Kostenstruktur. Der Aufwand verringert sich um 455 Mio. DM, vor allem durch die Verminderung der Vorhaltungskosten (- 423 Mio. DM). Erstmals seit über 20 Jahren liegen die Personalkosten, als Folge des weiteren Personalabbaus (- 11.700 Mitarbeiter) und eines maßvollen Tarifabschlusses, wieder unter einem Vorjahreswert (- 14 Mio. DM). Die Erträge (- 19 Mio. DM) stagnieren: Während sich die Personenverkehrs-Umsätze geringfügig erhöhen (Tarifmaßnahmen, Über-

[422] Mit der Novelle wird die DB-Führungsstruktur durch eine differenzierte Geschäftsaufteilung (Ressortprinzip) den nach aktienrechtlichen Grundsätzen ausgerichteten Unternehmen angeglichen. Aus dem Ersten Bundesbahn-Präsidenten wird - wie bei Kapitalgesellschaften - der Vorstandsvorsitzende, dem insgesamt sechs Vorstandsmitglieder (Ressorts: 1. Absatz, 2. Produktion, 3. Technik, 4. Personal & Soziales, 5. Finanz & Recht, 6. Steuerung & Planung) beisitzen. Während die drei erstgenannten Ressorts unmittelbare Entscheidungs- und Durchführungskompetenzen besitzen, haben letztere Unterstützungs- und Entscheidungsfreigabekompetenzen. Eine wichtige Rolle nimmt das neu geschaffene Ressort Absatz ein, da diesem die Sicherstellung der Erträge aus dem Transportgeschäft obliegt (vgl. DB-Geschäftsbericht 1982, S. 41).

[423] Der Vorstand erhofft sich hiervon Erkenntnisse, wie der Markt und seine Struktur zu beeinflussen sind (vgl. DB-Geschäftsbericht 1982, S. 3)

[424] Ziel der "Unternehmensstrategie '90" ist, bis zum Jahr 1990 die Arbeitsproduktivität um 40% zu steigern und die Personalkosten real um 30% bzw. die Gesamtkosten um 25% zu senken. Die Umsätze sollen durch stärkere Konzentration auf systembedingte Vorteile der Bahn verbessert und beim Personal, Fahrzeugen und Bahnanlagen die Kapazitäten dem Bedarf angepasst werden (vgl. DB-Geschäftsbericht 1983, S. 8).

nahme des Postbusverkehrs[425]), verliert die Güterbahn. Der Verkehrsleistungs-Rückgang (Tkm: -2,3%) ist konträr zur sich erholenden Wirtschaft (BIP: + 1,6%) mit einer erhöhten Transportnachfrage (Straßengüterfernverkehr: + 5,8% Tkm). Das Transportvolumen sinkt mit 285 Mio. t auf das Niveau von 1955. Die Expressgut-Erträge werden im Geschäftsbericht nicht mehr beim Personen- sondern Güterverkehr dargestellt. Die finanzielle Entspannung mindert den Fehlbetrag um 400 Mio. auf 3,73 Mrd. DM. Die Ergebnisverbesserung zeigt sich auch in der Trennungsrechnung und beträgt 0,1 Mrd. im eigenwirtschaftlichen, 0,2 Mrd. im gemeinwirtschaftlichen sowie 0,1 Mrd. DM im staatlichen Bereich. Wegen der noch immer tiefroten Zahlen spricht der Verkehrsminister von einer "Zeitbombe", die im Bundeshaushalt tickt.
Ihren Betriebsaufwand senkt die DB durch Nachfrageanpassungen: Ein Drittel der Naheilgüterzugleistungen bzw. ein Fünftel der Zugkilometer des Schnellgüterzugnetzes werden gestrichen. Im Fernverkehr wird der TEE-Verkehr praktisch vollständig aufgegeben, andererseits FD-Züge mit IC-ähnlichem Komfort in touristisch interessante Relationen gefahren, zur Stimulierung des Urlaubsreiseverkehrs. Weitere Strecken (21 Strecken mit 437 km Länge) werden auf Busbetrieb umgestellt, 28 Güterzugstrecken mit 247 km stillgelegt. Im November geht eine neue elektronische Platzbuchungsanlage (EPA) in Betrieb, ein Qualitätssprung für Fernverkehrskunden.

Geschäftsjahr 1984

Der Fehlbetrag sinkt erneut auf jetzt 3,1 Mrd. DM (- 0,6 Mrd. DM). Damit nähert sich das Ergebnis dem momentanen Zinsaufwand von ca. 2,9 Mrd. DM, so dass eine schuldenfreie Bundesbahn - hierfür wären keine Zinsleistungen zu zahlen - ein fast ausgeglichenes Ergebnis vorlegen könnte.
Gestiegenen Erträgen (+ 560 Mio. DM) - getragen von einer verbesserten Stahlkonjunktur bzw. höheren Kohlestromverbrauch - steht eine weitere Aufwandsminderung (- 30 Mio. DM) gegenüber. Ursächlich sind abermals verringerte Personalausgaben (- 240 Mio. DM) durch weniger Arbeitskräfte (- 13.400, erstmals unter 300.000 Mitarbeiter) und Entlastungen nach dem Haushaltsbegleitgesetz (Auswirkung auf Versorgungsbezüge). Dagegen steigen die Sachausgaben für den laufenden Betrieb. Als größte Einzelposten verteilen sich die Investitionen (5,65 Mrd. DM) auf den Bau der beiden NBS Hannover - Würzburg bzw. Mannheim - Stuttgart mit je ca. 1,4 Mrd. DM, in den Ballungsräumen (S-Bahnen) investiert die DB 0,7 Mrd. DM. Die Kreditaufnahme wird so begrenzt, dass der Schuldenstand mit 35 Mrd. DM rund 75 Mio. DM unter dem Vorjahr liegt.
Mit dem neuen Markenprodukt "InterCargo" gibt es ein neues innovatives Angebot; es garantiert im Wagenladungsverkehr kurze Beförderungszeiten zwischen elf Wirtschaftzentren. Die Marken-Idee mit dem rosaroten Elefanten - das beliebte Werbesymbol wird Maskottchen für die nächsten Jahre - kommt mit dem Angebot "Das rosarote Jahr" erneut zum Einsatz. Damit gelingt es der DB, sich sympathisch und preisgünstig darzustellen. Neu-Kunden können gewonnen werden.

[425] Der Postreisedienst - also der Betrieb und Konzession von Postomnibussen - geht auf den Bahnbus über. Mit den 1.290 Omnibuslinien der Deutschen Bundespost (Gesamtlänge: 42.095 km) und rund 2.000 Postfahrern betreibt die DB Ende 1983 nun 3.200 Omnibuslinien mit einer Gesamtlänge von 123.230 km sowie 244 Linien für den Schülerverkehr mit 15.735 km Länge (vgl. DB-Geschäftsbericht 1983, S. 11).

Geschäftsjahr 1985

Zum 150jährigen Jubiläum der deutschen Eisenbahnen präsentiert sich die Bundesbahn als traditionsbewusstes - ein seit 1977 bestehendes Dampflokverbot wird zu diesem Anlass aufgehoben - aber auch modernes Unternehmen: „Die Ergebnisse des Jahres rechtfertigen die Aussage, dass es gelungen ist, ein besseres Image zu schaffen, den Ruf als “einfallsloser Verlustproduzent” loszuwerden [und] die Eisenbahn als innovatives, kreatives und junges Unternehmen zu zeigen”[426]. Höhepunkt der Publikumsveranstaltungen ist die Ausstellung „Zug der Zeit – Zeit der Züge“ und die Fahrzeugparade mit 72 Zuggarnituren aus allen Epochen (640.000 Zuschauer). Stolz präsentiert die DB ihren IntercityExperimental (ICE), der mit Eröffnung der Schnellfahrstrecken als komplett neue Zuggeneration das Bild des Fernverkehrs prägen soll. Die Medien und eine breite Öffentlichkeit zollen diesem imageträchtigen Ereignis große Aufmerksamkeit. Fast zeitgleich beschließt das Bundeskabinett den BVWP ’85: Er sieht für die Schiene 1.500 km Streckenausbau und rund 340 km NBS vor, bis zur Jahrtausendwende soll ein ca. 2.000 km langes Schnellfahrnetz entstehen. Für die kommenden 10 Jahre sind 35 Mrd. DM als Investitionszuschüsse vorgesehen.
Die Finanzlage verbessert sich durch nochmals verringertem Jahresfehlbetrag (- 210 Mio. DM) bei jetzt 2,9 Mrd. DM. Damit hat sich die Aufwands-/Ertragssituation binnen drei Jahren um über 1 Mrd. DM verbessert. Auf der Aufwandsseite kommt es erneut zu sinkenden Personal- (- 135 Mio. DM) bzw. steigenden Sachausgaben (+ 250 Mio. DM). Abermals überkompensieren Ertrags-Zuwächse (+ 290 Mio. DM) Aufwandssteigerungen trotz geringerer Ausgleichszahlungen des Bundes (- 150 Mio. DM). Positive Wirtschaftsdaten (BIP: + 1,9%) beflügeln die Güterbahn (+ 275 Mio. DM bzw. Tkm: + 6,4%), trotz Ausfälle im Montanbereich und stetigen Rückgängen der Kraftwerkskohle durch immer mehr Kernenergie. Trotz anhaltend hoher Arbeitslosigkeit (2,3 Mio.) und weiter zunehmender Konkurrenz wächst der Personenverkehr (Pkm: + 6,9%; Einnahmen: + 230 Mio. DM) insbesondere im Fernverkehr durch ein erneut verbessertes IC-Zug-Angebot (IC ‘85; siehe auch Kap. 10.1.5.) und Neuinnovationen bei den Tarifangeboten (Versuchsangebot “Zum 150. Geburtstag - Rosarot wie noch nie”, Rail&Fly).

Geschäftsjahr 1986

Gegenläufige Entwicklungen kennzeichnen das Berichtsjahr: Da die Rohstahlproduktion wie auch die deutsche Steinkohle Absatzeinbußen (ca. - 10%) erleiden, sinkt das Transportaufkommen der Güterbahn weiter (Tkm: - 4,8%, Einnahmen: - 410 Mio. DM). Ein insgesamt positiver Konjunkturverlauf (BIP: + 2,2%) führt beim Straßengüterverkehr (+ 4,3%) und der Binnenschifffahrt (+ 2,2%) zu Zuwächsen. Fallende Kraftstoffpreise - ein Drittel unter Vorjahr - beleben den Personenverkehr, nur die DB (Pkm: - 2,9%) erleidet vor allem im Fernverkehr Einbußen (-30 Mio. DM).
Dagegen verläuft der gemäß der Unternehmenskonzeption “Strategie DB ‘90” vorgesehene Personalabbau nach Plan: Rationalisierungen sparen 10.300 Mitarbeiter ein, die Bezüge des aktiven Personals steigen nur geringfügig (+ 0,6%, trotz tariflicher Verbesserungen von + 4,7%). Da auf 100 aktive Beamte bereits 155 Versorgungsempfänger entfallen, erhöhen sich die Personal-

[426] DB-Geschäftsbericht 1985, S. 6

ausgaben (+ 345 Mio. DM) weiter. Die Aufwendungen des laufenden Betriebs vermindern sich, die Zinszahlungen stagnieren bei knapp 3 Mrd. DM. Damit liegen die Gesamtaufwendungen nur 74 Mio. DM über dem Vorjahr. Der Saldo ergibt einen Fehlbetrag von 3,32 Mrd. DM.
In ihrer Trennungsrechnung zeigt die DB, dass die entscheidende Ursache für das negative wirtschaftliche Ergebnis im staatlichen Bereich - dem Fahrweg - liegt. Sie plädiert nachdrücklich für die Übernahme der Finanzverantwortung durch den Bund (sog. “Aberle-Lösung” nach einer Studie von Prof. Aberle[427]). Im Sinne der “Corporate Identity“ stellen DB-Designer ihr neues Farbkonzept vor: Zuggattungsbezogene “Soft-Farben“ lösen das 70er Jahre-Farbschema ab.

Geschäftsjahr 1987

Mit dem Anstieg des Fehlbetrags auf 3,94 Mrd. DM (+ 600 Mio. DM) verschärft sich die wirtschaftliche Lage der Bundesbahn wieder. Trotz wachsender Konjunktur (BIP: + 1,5%) muss die Güterbahn Ertragseinbrüche hinnehmen. Ein merklicher Verkehrsrückgang bei den Massengütern (Erlösrückgänge seit 1985: - 790 Mio. DM) wie auch der Preisdruck durch die angekündigte Liberalisierung lassen die Erträge (- 380 Mio. DM oder - 4,1%) stärker fallen als die Verkehrsleistung (Tkm: - 2,9%). Somit können Kostensteigerungen zukünftig nicht mehr ohne weiteres über Tariferhöhungen kompensiert werden. Die Personenverkehrs-Erlöse steigen geringfügig (+ 40 Mio. DM) bei stark sinkenden Beförderungsleistungen (Pkm: - 6,4%): Der Geschäftsbericht nennt als Ursachen die den Flugverkehr begünstigenden Tendenzen im Urlaubsmarkt sowie den expandierenden Pkw-Markt[428]. Die Modernisierung des Preissystems soll Neu-Kunden akquirieren, was im Berichtsjahr mit Mehreinnahmen von knapp 80 Mio. DM erfolgreich gelingt[429]. Ein neues EuroCity-Netz (EC) zur Qualitätssteigerung im internationalen Verkehr sowie Ländervereinbarungen über einen modernisierten Nahverkehr sind weitere Bausteine zu vermehrter Kundenorientierung. Die bisherige funktionale Führungsstruktur wird in eine Geschäftsbereichsorganisation mit spezifischer Kosten- und Erlösverantwortung überführt. So soll z. B. die Auflösung des Ressorts Absatz in die neuen Ressorts Güter- und Personenverkehr verstärkte Marktorientierung bringen.
Liegen die Erträge rund 380 Mio. DM unter Vorjahr, steigen die Aufwendungen um 240 Mio. DM, wegen Mehraufwendungen zur Vorhaltung von Bahnanlagen und Fahrzeugen, mit höheren Abschreibungen (+ 200 Mio. DM). Auf der NBS Stuttgart - Mannheim wird ein erstes Teilstück eröffnet (Mannheim - Graben-Neudorf), in Nürnberg verkehren erste S-Bahnen.

Geschäftsjahr 1988

Die Bau- und Stahlindustrie bzw. der private Verbrauch beleben die Wirtschaft (BIP: + 3,7%). Gleichzeitig wirkt der liberalisierungsbedingte Preisverfall im Güterverkehr nachhaltig negativ auf

[427] Hierfür hat die Bundesbahn dann ein Nutzungsentgelt zu zahlen (vgl. DB-Geschäftsbericht 1986, S. 9).

[428] vgl. DB-Geschäftsbericht 1987, S. 13

[429] Wesentliche Bestandteile des im März 1987 eingeführten neuen Preissystems sind die Angebotskomponenten “Fahrpreis”, “Sparpreis”, “Super-Sparpreis” und “Mitfahrerpreis”. Die Sparpreis-Komponenten sind hervorgegangen aus den “rosaroten” Versuchsangeboten, die die Bundesbahn seit Herbst 1982 wiederholt testete und nun in ein Regelangebot überführt. Der Leiter des Ressorts Absatz, Hemjö Klein, ist im Jahr 1982 vor allem damit angetreten, im DB-Fernverkehr eine neue Tarifstruktur zu implementieren.

die Umsatzerlöse der DB: Trotz einer Mengensteigerung (Tkm: + 1,7%) fallen die Erlöse geringer aus (- 2,5% bzw. - 225 Mio. DM). Neben den von der Bundesbahn als unfair empfundenen Rahmenbedingungen gibt es nun mit der Liberalisierung eine Entwicklung, die als Preiswettbewerb *unmittelbar* die Umsatzerlöse der DB drückt (zu Kap. 6.7.). Die Wettbewerbsfähigkeit der Güterbahn ist zeitnah nur durch erhebliche Produktivitätsfortschritte zu sichern. Nochmals leicht zurück (- 1,3%) geht die Zahl der beförderten Personen: Gründe sind der nach wie vor hohe Pkw-Bestandszuwachs bei relativ niedrigen Betriebskosten, weiter sinkende Schülerzahlen und die beginnende Ausgliederung von Bahnbusgesellschaften in Gesellschaften des Handelsrechts[430].
Dass der Jahresfehlbetrag auf Vorjahreshöhe verbleibt (3,9 Mrd. DM), erklärt sich aus Verkaufserlösen (Anteile der DVKB bzw. des Kernkraftwerkes Neckarwestheim; 155 Mio. DM), erhöhten erfolgswirksamen Bundesleistungen (+ 290 Mio. DM) und dem weiteren Personalabbau (- 10.800 Mitarbeiter bzw. - 155 Mio. DM), die die gesunkenen Betriebseinnahmen egalisieren.
Ein neues Angebot soll dem DB-Fernverkehr Marktanteile sichern bzw. ihn mittelfristig ausbauen: Die neue Marke “InterRegio” mit eigenem Wagenmaterial und Profil löst den D-Zug ab und erweitert den Taktverkehr im hochwertigen Fernverkehr abseits der Hauptmagistralen (siehe Kap. 10.1.6.). Die ersten neu eröffneten NBS-Abschnitte[431] erhöhen die Reisegeschwindigkeiten der IC-Züge, während eine Neuordnung im Kombinierten Verkehr zu zweistelligen Zuwachsraten führt.
Herausragendes Ereignis ist die Weltrekord-Fahrt des IntercityExperimental (ICE): Im Rahmen eines Versuchsprogramms erreicht er 406,9 km/h. Über diese Innovation berichten die Medien ausführlich, da im direkten Geschwindigkeits-Vergleich mit dem französischen TGV ein zeitweiliger Wettbewerbsvorteil entstanden ist. Das wirkt auf die DB Image steigernd.

Geschäftsjahr 1989

Im Jahr des Mauerfalls hat die DB gewichtigen Anteil daran, dass der Massenverkehr von DDR-Bürgern überhaupt stattfindet. Bilder des Grenzübertritts der die Prager Botschaft besetzenden Menschen per Bahn im Oktober und nach Grenzöffnung Hunderttausende gen Westen prägen die Nachrichten. Für die DB bedeutet die Öffnung besondere Anstrengungen bei hohem Aufwand.
Im Tagesgeschäft gibt es die größte Dynamik im grenzüberschreitenden Güterverkehr (Tkm: + 4,7%, Binnenverkehr: + 1,8%). Die DB hat Anteil daran (Tkm: + 3,7%), bei freilich geringerem Umsatzerlös-Zuwachs (+ 1,1% bzw. + 100 Mio. DM) wegen schrumpfender Preismargen. Überdurchschnittlichen Wachstumsanteil haben der Kombinierte (+ 13%) sowie der InterCargo-Verkehr (+ 11%), Expressgüter verlieren weiter (- 12%). Im Personenverkehr führen nachfragewirksame Verbesserungen - Ausbau des IC- und EC-Angebotes, die neue Marke *InterRegio*[432], neue Nah-

[430] Diese Bahnbusgesellschaften fallen aus dem Konsolidierungskreis heraus und sind deshalb nicht mehr im Hauptteil des Geschäftsberichtes aufgeführt (vgl. DB-Geschäftsbericht 1988, S. 9).

[431] Die Abschnitte Fulda - Würzburg (94 km) und Edesheim - Nörten-Hardenberg (13 km) der NBS Hannover - Würzburg gehen neu in Betrieb. Im Netz der DB sind jetzt insgesamt 640 km mit Geschwindigkeiten von bis zu 200 km/h befahrbar (vgl. DB-Geschäftsbericht 1988, S. 24).

[432] Die 1988 neu eingeführte Marke *InterRegio* wird gut angenommen: Eine erste Auswertung der beiden mit neuem Wagenmaterial ausgestatteten IR-Linien ergibt, dass die Nachfrage im Vergleich zu den vorherigen D-Zug-Linien um 28% ansteigt (vgl. DB-Geschäftsbericht 1989, S. 13).

verkehrsprodukte - zu steigenden Erlösen (+ 185 Mio. DM bzw. + 3,6%). Der DB zugute kommen die günstige Konjunktur (BIP: + 2,9%) und eine deutliche Erhöhung der Kraftstoffpreise. Die Investitionen konzentrieren sich auf das 1991 zu eröffnende Schnellverkehrsnetz bzw. die ersten neuen ICE-Serien-Züge (im September rollte der erste Serientriebkopf aus der Werkhalle).
Außergewöhnliche Erlöse (500 Mio. DM) resultieren aus Beteiligungs- und Grundstücksverkäufen. Die Neu-Gründung der Deutschen Bundesbahn-Holding (DBH) soll die Beteiligungen (91 mit unmittelbarer, 327 mit mittelbarer Beteiligung) stärker für die ergebnisorientierte Gesamtstrategie nutzbar machen. Zum Jahresende erfolgt die endgültige Umwandlung der bisherigen Geschäftsbereiche Bahnbus in handelsrechtliche Gesellschaften: Daher erscheinen die Bahnbus-Umsätze in der G&V nicht mehr in der Rubrik “Personenverkehr”.
Gesamterträgen von 24,50 Mrd. DM stehen gegenüber Aufwendungen von 28,36 Mrd. DM, der Fehlbetrag liegt bei 3,86 Mrd. DM (- 77 Mio. DM). Die Verbesserung gelingt nur durch gestiegene Erlöse im Immobilienbereich, der Teilprivatisierung von Beteiligungsgesellschaften, sowie höheren Erträgen im Personen- und Güterverkehr. Personal- (15,9 Mrd. DM bei – 7.650 Mitarbeitern) und Materialaufwand (6,14 Mrd. DM) bleiben stabil. Die Fremdverschuldung liegt bei 44,02 Mrd. DM.
Die Trennungsrechnung weist im eigenwirtschaftlichen Bereich (Schienenpersonenverkehr, Güterverkehr, Schiffsverkehr) ein Gesamtergebnis von 2,3 Mrd. DM aus. Der gemeinwirtschaftliche Bereich (ÖPNV) liegt trotz leicht fallender Bundesleistungen weiter bei - 0,3 Mrd. DM, der staatliche Bereich (Fahrweg) - ohne Wegeabgaben - erwirtschaftet einen Fehlbetrag von 5,9 Mrd. DM.

7.5. Die Geschäftsjahre der DB von 1990 – 1993

Die letzten vier Geschäftsjahre der Bundesbahn sind geprägt von der deutschen Einheit (Zusammenarbeit mit der Reichsbahn in den neuen Ländern) und dem Prozess der Bahnreform. Gleichzeitig entwickelt sich die finanzielle Lage prekär, die Ausgaben explodieren förmlich:

Tabelle 31: *Kennzahlen G&V Deutsche Bundesbahn 1990 - 1993*

in Mio. DM	1990	1991	1992	1993
Erträge[1]	28.607	29.911	26.155	24.125
Aufwendungen[2]	33.551	35.211	34.802	29.991
Ergebnis G&V	- 4.944	- 5.300	- 8.648	- 9.456
Abgeltung Bund	9.986	9.647	10.197	12.971
Zinsen	3.421	2.651	3.547	4.110

Legende: [1]Verkehrserträge, Sonstige Erträge, [2]Personalkosten, Sachkosten, Abschreibungen
Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Geschäftsjahr 1990

Im Jahr der Wiedervereinigung prägt der politische und ökonomische Zusammenschluss (Währungsunion, Beitritt der DDR zur Bundesrepublik) beider deutscher Staaten die Wirtschaftsentwicklung nachhaltig. Während in den „alten“ Bundesländern die Konjunktur boomt (BIP: + 3,7%), gibt es im Osten beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft mit dem schlagartig einsetzen-

den Wettbewerb tiefe Produktions- und Beschäftigungseinbrüche. In den neuen Ländern geht die Schienen-Verkehrsleistung (DR) um rund 30 Prozent zurück. In Westdeutschland legt der Güterfernverkehr deutlich zu (Gesamt-Tkm: + 3,7%, Straße: + 5,7%), doch belasten Rückgänge im Montanbereich die Güterbahn (Tkm: + 0,2%), die Einnahmen stagnieren in etwa.

Wegen des Grenzfalls und Bevölkerungszustroms verzeichnet der Personenverkehr Zuwächse, wobei auf die Straße (West: + 3,7%, Ost: + 14%) der Hauptanteil entfällt (DB: + 2,2%, DR: - 7%). Die Zahl neu zugelassener Pkw (3,04 Mio. Fahrzeuge) erreicht in den alten Bundesländern einen neuen Höchststand (erstmals über 30 Mio. Pkw, Pkw-Dichte: 486 Pkw je 1000 Einwohner). Bei den Einnahmen verzeichnet die Bundesbahn ein deutliches Plus von 521 Mio. DM (Fernverkehr: + 11%, Nahverkehr: + 9%). Der neue Markenartikel „InterRegio“ verzeichnet Zuwachsraten von ca. 20% und wird weiter ausgebaut. Im Ost-West-Schienennetz geschlossen wird die erste Lücke (Arenshausen - Eichenberg im Mai), ein erster IC fährt zwischen Leipzig und Frankfurt a. M., zwischen Köln und Berlin sowie München und Leipzig verkehren IR-Züge.

Der Fehlbetrag der G&V steigt stark und liegt mit 4,94 Mrd. DM etwa 1,1 Mrd. DM über Vorjahr. Ursachen sind erneut höhere Personal- und Zinsaufwendungen bei gesunkenen betrieblichen Erträgen. Die Wochenarbeitszeit-Verkürzung auf 38,5 Stunden erhöht die Personalaufwendungen um ca. 420 Mio. DM (+ 2,6%), die Zinsbelastung beträgt 2,5 Mrd. DM (+ 380 Mio. DM). Die Verkaufserlöse für Sachanlagen fallen um 550 Mio. DM - sie waren 1989 außerordentlich hoch.

Geschäftsjahr 1991

Herausragende Ereignisse mit besonderer Bedeutung acht Jahrzehnten der Planung und Bau sind die neu eröffneten NBS (Hannover - Fulda, Mannheim - Stuttgart), das neue Flaggschiff “InterCityExpress” (ICE), mit dem der planmäßige Hochgeschwindigkeitsverkehr aufgenommen wird[433] und der zum Jahresende vorgelegte Bericht der “Regierungskommission Bundesbahn”.
Nochmals prekärer entwickelt sich die finanzielle Lage: Mit 5,30 Mrd. DM erreicht der Fehlbetrag einen neuen Rekordstand. Hauptursachen sind hohe Zins- (3,0 Mrd. DM) und Fahrwegbelastungen. Nachdem der Bund Kreditverbindlichkeiten in Höhe von 12,6 Mrd. DM übernimmt, sinkt die Fremdverschuldung auf 37,9 Mrd. DM. Hohe Aufwandssteigerungen gibt es beim Personal (+ 600 Mio. DM; Gehaltserhöhungen 6%), Material (+ 910 Mio. DM), Bahnanlagen- und Fahrzeug-Unterhalt sowie ordentlichen Abschreibungen. Die Mehrbelastungen sind nicht zu kompensieren durch Mehr-Erlöse, trotz dem besten Geschäftsjahr im Personenverkehr (+ 510 Mio. DM oder + 8,9%).

Tabelle 32: *Entwicklung Einnahmen Personenverkehr Bundesbahn 1980 - 1991*

	1980	1982	1984	1986	1988	1989	1990	1991
Einnahmen in Mio. DM	5.361	6.007	5.747	5.957	5.938	5.705	5.728	6.239

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

[433] Zur Inbetriebnahme des Hochgeschwindigkeitsverkehrs mit dem ICE bringt die Deutsche Bundespost einen Monat vor dem planmäßigen verkehr eigens eine Sonderbriefmarke (60 Pfg.) heraus (vgl. DB-Geschäftsbericht 1991, S. 24).

Entscheidender Wachstumsträger ist der Fernverkehr (+ 18,1%), der neue ICE steuert ca. 300 Mio. DM bei zu den Gesamterträgen[434]. Die Güterbahn (BIP: + 3,7%) übertrifft das Vorjahresergebnis (+ 234 Mio. DM, Tkm: + 1,2%), verliert aber weiter Marktanteile. Vom Wachstum im Güterfernverkehr profitiert der Straßenverkehr (+ ca. 20%).

Mit Heinz Dürr kommt es im Bundesbahn-Vorstand zu Jahresbeginn zu einem Wechsel, er tritt die Nachfolge des seit Mitte 1990 vakanten Postens von Gohlke an. Mit Dürr ändert sich die DB in ihrer Außenwirkung, so auch der Geschäftsbericht: Die DB verzichtet nun auf die ausschließlich sachlich-nüchterne Ansprache mit viel Text und Schaubildern. Stattdessen gibt es neu bilderreiche, farbenfrohe, emotional gefärbte Berichte auf Umweltschutzpapier (Zeitgeist).
Das erste gemeinsame Kursbuch von DB und DR erscheint, erstmals fährt ein IC nach Berlin (von Hamburg). Unkonventionell und beachtet von den Medien fahren erste Zweisystem-Stadtbahnzüge auf DB-Gleisen, in Oberfranken neigen sich die ersten „Pendolinos“ zur Probe.

Geschäftsjahr 1992

Im “Jahr der Vorbereitungen” auf dem Weg zur Bahnreform[435] steigen sowohl der Fehlbetrag (jetzt 8,65 Mrd. DM) als auch dessen Zuwachs (+ 3,1 Mrd. DM) auf Rekord-Niveau. Ursachen sind der weitere Rückgänge im Güterverkehr (- 1.005 Mio. DM), steigender Materialaufwand (+ 580 Mio. DM), deutlich höhere Personalkosten (+ 1.250 Mio. DM oder + 5,2%, wegen Gehaltserhöhungen) sowie gestiegene Abschreibungen (+ 400 Mio. DM) und Zinszahlungen (+ 620 Mio. DM).
Der Personenverkehr verzeichnet abermals Zuwächse bei den Erlösen (+ 7,9% oder + 495 Mio. DM) bzw. der Leistung (Pkm: + 1,7%). Die erfolgreichen Marken ICE und IR im Fern- sowie neue attraktive Angebote im Nahverkehr führen neue Kunden zu. Am meisten öffentlichkeitswirksam agiert die Bahn mit der Einführung des immer wieder geforderten Halbpreis-Passes “BahnCard” für jedermann (siehe Kap. 10.2.1.). Bei der Güterbahn sinkt das Transportvolumen (Tkm: - 9,7%) signifikant, trotz einem BIP von + 1,5%. Das Frachtaufkommen geht in nahezu allen Marktsegmenten zurück, sogar beim Kombiverkehr treten erstmals seit zehn Jahren Rückgänge auf. Gründe sind die Stahlkrise und der Wettbewerb. Dass die Konzern-Erlöse leicht wachsen (+ 114 Mio. DM oder + 0,4%) ist ausschließlich auf die Beteiligungen zurückzuführen. Die erfolgswirksamen Bundesleistungen erhöhen sich um rund 550 Mio. DM auf 10,2 Mrd. DM.
Prägend für das Geschäftsjahr der Bundesbahn ist das Zusammenwachsen der beiden deutschen Bahnen. Dürr übernimmt in Personalunion den Vorsitz der Reichsbahn. Im Juni fällt die Entscheidung für die künftige Schieneninfrastruktur Berlins, mit der Festlegung auf das Pilzkonzept und dem Lehrter Bahnhof als Kreuzungsbahnhof. Eingeweiht werden neu gebaute Ost-West-Streckenabschnitte (zweigleisig Eisenach - Gerstungen, Plauen - Hof), die neuen Länder werden in das IC-System integriert und erstmals fährt ein “ICE-Sprinter“ (zwischen München und Frankfurt a. M.). Bei einem Zugunglück bei Northeim kommen im November 11 Menschen ums Leben.

[434] Neben dem ICE hat das InterRegio-System maßgeblichen Anteil daran. Der Jahresfahrplan 1991/92 bringt weitere IR-Linien, die das geplante IR-System komplettieren (vgl. DB-Geschäftsbericht 1991, S. 27).
[435] vgl. DB-Publikation „Die Deutschen Bahnen“

Zwei Bemerkungen zum Geschäftsbericht 1992, dem letzten veröffentlichten der Deutschen Bundesbahn: Dieser enthält im Gegensatz zu den früheren Jahren, wo jede Unternehmensentwicklung äußerst genau nachgezeichnet wird (insbesondere bis Ende der 1970er Jahre) fast nur noch abstraktes Zahlenmaterial. Zudem sind die Erläuterungen der G&V 1992 - sofern diese überhaupt erfolgen - kaum aussagekräftig. Z. B. geht beim Materialaufwand nicht hervor, welche Ursache die höheren Unterhaltsaufwendungen haben.

Geschäftsjahr 1993

Im letzten Geschäftsjahr der Deutschen Bundesbahn vollenden die bisherigen zwölf EG-Staaten ihre Wirtschaftsunion in Form eines gemeinsamen Binnenmarktes (Europäische Union). Alle maßgeblichen Entscheidungen hin zur Deutschen Bahn AG werden im Jahresverlauf getroffen.

Einen offiziellen Geschäftsbericht gibt es nicht mehr - es werden lediglich eine G&V, eine Bilanz und ein kurzer Lagebericht publiziert. Damit ist kaum erkennbar, wie sich das Defizit en detail verändert. Bei Erträgen von 24,1 Mrd. DM (- 1%) und Aufwänden von 29,9 Mrd. DM (+ 0,4%, bei weniger Material- und Personalaufwand - zum Jahresende gibt es 217.725 Mitarbeiter (- 7-050 Mitarbeiter) -, aber einem deutlich Zinsanstieg) summiert sich der Fehlbetrag auf bisher nie erreichte 9,46 Mrd. DM (+ 800 Mio. DM).

Vor dem Hintergrund einer tiefen Rezession (BIP: - 1,3%) kommt es zu Nachfrageeinbrüchen, wieder schlagen deutlich nachlassende Güterverkehrs-Erträge (- 1.756 Mio. DM oder - 20%) besonders stark zu Buche. Neben der Konjunktur ist es der durch die Liberalisierung eingetretene Transportpreis-Verfall und durch die Wiedervereinigung geänderte Strukturen auf dem Transportmarkt, die diese Entwicklung immer mehr beschleunigen:

Tabelle 33: *Entwicklung Einnahmen/Leistung Güterverkehr Bundesbahn 1980 - 1993*

	1980	**1985**	**1987**	**1989**	**1990**	**1991**	**1992**	**1993**
Einnahmen in Mio. DM	9.193	9.822	9.030	8.903	8.923	9.264	8.675	6.924
Leistung in Mio. Tkm	70.068	68.427	63.266	66.713	66.868	67.697	61.126	55.243

Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bundesbahn

Die Güterverkehrsleistung nimmt ab (Tkm: - 1,8%), drastisch bei der DB (Tkm: - 9,6%), ihr Marktanteil sinkt auf 16,0% (1992: 17,8%). Dagegen steigen beim Personenverkehr sowohl das Volumen (Pkm: + 1,8%) als auch die Erträge (+ 8,8%. bzw. + 475 Mio. DM). Besonders kräftig steigen die Nahverkehrsumsätze (+ 14,4%, Fernverkehr: + 0,3%).

Die Bundesbahn gibt sich weiter innovativ: Erstmals werden *Hotelzüge* im Messeverkehr nach Hannover eingesetzt, bestellt wird der Nachfolgetyp ICE 2 für weitere ICE-Linien (Ruhrgebiet - Berlin). Eine ICE-Garnitur wird verliehen, damit die Industrie in den USA für Bahntechnik in Deutschland werben kann. Als Modellfall für einen bundesweit integralen Taktfahrplan wird der “Allgäu-Schwaben-Takt“ eingeführt. Das alles schafft eine positive Berichterstattung zugunsten der Bahn.

8. Historie der Deutschen Bahn AG

Zum Jahresbeginn 1994 entstand aus dem Zusammenschluss der beiden Sondervermögen des Bundes - Deutsche Reichsbahn und Deutsche Bundesbahn - die privatisierte Deutsche Bahn AG (DB AG). Deren Aktien befinden sich zu 100 Prozent im Besitz der Bundesrepublik Deutschland. Mit der Bahn AG wurde zum einen eine einheitliche Eisenbahngesellschaft in Bundesbesitz geschaffen, zum anderen eine Kapitalgesellschaft gegründet, die ihrem Eigentümer langfristig eine jährliche Rendite erwirtschaften bzw. Mehrverkehr auf die Schiene bringen soll.
Dass die Bahnreform gerade zum Jahreswechsel 1994 umgesetzt wurde, beruht auf der Übergangsregelung zur Reichsbahn aus dem Einigungsvertrag beider deutschen Staaten, wonach Ende 1993 ohne Bahnreform deren Mitarbeiter in ein Beamtenverhältnis zu übernehmen waren[436]. Aber auch der ökonomische Druck einer hohen Verschuldung von Bundes- und Reichsbahn zwangen Bund und Länder zu einer grundlegenden Reform. Mit ihr sollten Voraussetzungen geschaffen werden, die Marktposition des Schienenverkehrs nachhaltig zu verbessern und staatliche Zahlungen an die Bahn zu reduzieren. Kapitel 8 stellt den Weg zur Bahnreform dar und zeigt das Wirken der DB AG bis zum Jahr 2003 - dem zehnjährigen Bestehen des Unternehmens - aus einem verkehrshistorischen Kontext auf.

8.1. Die Bahnreform: Wegpfeiler hin zur privatisierten Deutschen Bahn AG

Neben der maroden Finanzsituation der Bundesbahn stellte die ebenfalls im Besitz des Bundes befindliche Reichsbahn der ehemaligen DDR eine finanzielle und infrastrukturelle Erblast dar. Beide zwangen zu einer grundlegenden Reform der Eisenbahn in Deutschland, wie auch Bestrebungen der Europäischen Kommission zur Deregulierung der Verkehrsmärkte.

8.1.1. Die Deutsche Reichsbahn nach der Wiedervereinigung

Artikel 26 des Einigungsvertrages bestimmt, dass mit dem Beitritt der DDR zur Bundesrepublik das Sondervermögen “Deutsche Reichsbahn” (DR) Vermögen der Bundesrepublik Deutschland wird. Dieses brachte gleich nach der Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 Schwierigkeiten mit sich, denn zu DDR-Zeiten war die DR streng eingebunden in das System der Planwirtschaft. Bis zur Wende 1989 bewältigte sie im Güterverkehr etwa zwei Drittel, im Personenverkehr etwa die Hälfte aller Verkehrsleistungen. Damit war sie Beförderungs- und Transportmittel Nummer eins, wenn auch Langsamfahrstellen und marodes Material den Betrieb zunehmend lähmten. Nach der Einheit brach das staatlich verordnete Verkehrwesen zusammen. Im Personenverkehr verlor die DR rasch Marktanteile durch die private Motorisierung, im Güterverkehr hatte sie sich dem Wettbewerb vor allem zum Straßenverkehr zu stellen. So fuhr die DR sofort Defizite ein, eine Reihe von Strukturmerkmalen der Reichsbahn wirkten sich betriebswirtschaftlich verheerend aus[437]:

- Während die DR-Streckenlänge mit 14.000 km etwa der Hälfte des Bundesbahn-Netzes entsprach, lag ihre Mitarbeiter-Zahl mit über 200.000 fast so hoch wie bei der DB. Nach den großen Absatzeinbrüchen verfügte die DR bezogen auf die Verkehrsleistung über etwa dreimal soviel Personal wie die DB.

[436] vgl. Engbarth, 1996, S. 98f
[437] vgl. Regierungskommission Bahn, 1991, S. 11f

- Kennzeichnend für das Gütertransportsystem in allen RGW-Staaten war die Vorrangstellung der Eisenbahn. Auf einem nur halb so großen Streckennetz wie die DB erbrachte die DR 1989 im Güterverkehr etwa die gleichen Verkehrsleistungen (rund 60 Mrd. Tkm); das waren etwa 80 % der gesamten Güterverkehrsleistung innerhalb der DDR. Nach der Wende entwickelte sich der Güterverkehr der Reichsbahn stark rückläufig: 1993 waren es nur noch 12,5 Mrd. Tkm, so dass der Anteil am Güterverkehr in den neuen Bundesländern auf ein Viertel einbrach.
- Der erhöhte Personalbedarf der Reichsbahn erklärte sich vor allem durch eine veraltete personalintensive Produktion wie im Bereich der Stellwerkstechnik. Der auf Verkehrsleistung bezogene Aufwand war doppelt so hoch wie bei der Bundesbahn. Bei der Schieneninfrastruktur und dem rollendem Material gab es einen riesigen Investitions-Nachholbedarf, der eine unverzügliche Sanierung verlangte. Erste Grobschätzungen sprachen von weit mehr als 100 Mrd. DM.

Diese Kombination aus stark gesunkenen Verkehrsleistungen und steigenden Aufwendungen führte 1991 zu einem Jahresfehlbetrag von 4,3 Mrd. DM. Nachdem der Umsatz 1992 weiter schrumpfte, stabilisierte er sich 1993 erstmals; der Personenverkehr wies sogar Zuwachsraten aus. Der Jahresverlust stieg aber nochmals gegenüber 1992[438].

8.1.2. Die Regierungskommission Bahn

Eigentlicher Grundstein zur Schaffung der Deutschen Bahn AG war im Februar 1989 eine Kabinetts-Vorlage zur Bildung einer unabhängigen Kommission, die Vorschläge für die Entwicklung der Bahn ausarbeiten sollte. Dieses Mal schienen die Erfolgs-Voraussetzungen größer zu sein als früher, da klar war, dass die anhaltenden Defizite nur strukturell, nicht aber mit den bisherigen Appellen zu beheben waren[439]. Auch die anstehende Vollendung des europäischen Binnenmarktes übte ökonomisch wie auch wettbewerbsrechtlich Druck auf Bahn und Politik aus. Der Auftrag an die Kommission lautete, die Rolle der Bahn im deutschen und europäischen Markt zu bestimmen, auf Dauer wettbewerbsfähige Bereiche von denen abzugrenzen, die aus Gemeinwohlgründen zu erbringen waren und organisatorische Erfordernisse darzustellen. Die betriebswirtschaftliche Lage der DB war zu analysieren und daraus ein Reformkonzept zu formulieren. Die “Regierungskommission Bundesbahn” (RKB) stellte ein von Verkehrsministerium und Bahn unabhängiges Gremium dar, mit Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gewerkschaften und Politik[440].
Dringender Handlungsbedarf bestand durch die sich seit 1960 ständig verschlechternde Marktposition der Bahn in den ansonsten stark expandierenden Personen- und Gütermärkten. Dadurch entstandene jährliche Defizite offenbarten gefährliche Steigerungstendenzen: Bahninterne Rechnungen gingen davon aus, dass das Eigenkapital spätestens im Jahr 2000 aufgezehrt sei. Die RKB stellte fest, dass die DB - würde sie handelsrechtlich bewertet - bereits ein Konkursverfahren hätte eröffnen müssen. Kumuliert würden sich bis 2000 die Verluste von Bundes- und Reichsbahn

[438] vgl. Julitz, 1998, S. 35ff

[439] Diese Initiative gilt als 17. Nachkriegs-Versuch, eine Neustrukturierung und Gesundung der Bundesbahn einzuleiten (vgl. Geschäftsberichte DB AG, 1994, S. 14). Möglicherweise gab es noch mehr Expertisen, die innerhalb von vier Jahrzehnten als Reformgutachten, Gesetzesnovellierungen, partielle Umstrukturierungen und Konsolidierungsbemühungen angestrengt wurden (vgl. Schulz, 1999, S. 365f).

[440] Vorsitzender der RKB wurde Günther Saßmannshausen, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Preussag AG (1972 - 1988). Mit den Professoren Gerd Aberle und Horst Albach waren weitere Verfechter marktwirtschaftlicher Orientierung vertreten. Eingebunden waren ferner Bundestagsabgeordnete (auch Ex-Verkehrsminister Dollinger), Gewerkschaften und der Deutsche Beamtenbund (vgl. Schwarz, 1999, 395f).

auf rund 270 Mrd. DM belaufen[441]. Dass nun auch die Reichsbahn in die Untersuchung der Kommission zu integrieren war, liegt an der zeitlichen Parallelität der Arbeit an der Bahnreform und der Wiedervereinigung beider deutschen Staaten. Schnell wurde klar, dass neben der tief in den roten Zahlen steckenden Bundesbahn auch die Reichsbahn ein Sanierungsfall war. Deshalb erschien eine Zusammenarbeit bzw. Zusammenführung beider Eisenbahnen Anfang 1990 notwendig, aus der „Regierungskommission Bundesbahn" wurde die "Regierungskommission Bahn".

Die Arbeit der Kommission änderte sich mit der Berufung von Heinz Dürr im Oktober 1990 als neuen DB-Vorstandsvorsitzenden[442]. Rasch ging er eine Art "strategische Allianz" mit der RKB ein[443]. „Ein so schwieriges Reformwerk wie die Bahnreform hat zwar viele Väter. Aber ohne Dürr wäre sie wahrscheinlich nicht zustande gekommen. [...] Er betrieb von Anfang an eine scharf artikulierte Öffentlichkeitsarbeit, trug den maßgeblichen Politikern [...], den Gewerkschaften und den Chefs der Spitzenverbände unablässig seine Pläne vor und vermittelte ihnen den Eindruck, die Sisyphusarbeit einer Bahnreform [...] sei nicht nur dringend geboten, sondern auch möglich"[444].

In einer ersten Empfehlung sprach sich die RKB im Mai 1990 für eine getrennte Rechnungsführung von DB und DR nach Herstellung der deutschen Einheit aus. Tatsächlich sah der Einigungsvertrag für beide Bahnen eine Übergangslösung mit getrennten Sondervermögen des Bundes vor, zwar rechtlich getrennt, faktisch aber zusehends verflochten. Außerdem plädierte die RKB für ein Sofortprogramm zur Verbesserung der Schieneninfrastruktur, um die nachhaltigen Verkehrsverluste für die Eisenbahnen zu stoppen: Dringend notwendig waren Lückenschließungen zwischen beiden Bahnnetzen und Baumaßnahmen in die desolate Schieneninfrastruktur der DDR.

Der Schlussbericht von Ende 1991 sah die Bundes- und Reichsbahn als Sanierungsfälle. In ihrem Reformkonzept sprach sich die Regierungskommission Bahn für folgende Eckpunkte aus[445]:

1. Zwingende Voraussetzung einer Bahnreform und der Gesundung der Unternehmen ist die *Übernahme* der Wert berichtigten *Altlasten* durch den Bund[446].
2. Eine Neubewertung des Anlagevermögens.
3. Umwandlung der bisherigen Sondervermögen und Verwaltungsorganisationen von Bundesbahn und Reichsbahn in eine *Aktiengesellschaft* (Deutsche Eisenbahn AG = DEAG).

---

[441] vgl. Regierungskommission Bahn, 1991, S. 10f & 58f

[442] Bald degradierte der Verkehrsminister den Bahnvorstand - er entwickelte seit der Wende für den innerdeutschen Verkehr an sich erfreuliche Allein-Initiativen - gegenüber der Regierungskommission: Externen Rat holte sich die Politik zu Themen wie den Bestimmungen zur Deutschen Reichsbahn im Einigungsvertrag, Investitionen ins gesamtdeutsche Eisenbahnwesen oder den drastischen Personalabbau bei der Reichsbahn von nun ab nur noch von der RKB. Daher zeichnete sich rasch die Demission des bisherigen DB-Vorstandsvorsitzenden Gohlke ab (vgl. Schwarz, 1999, S. 382).

[443] Schwarz spricht von nunmehr zwei Reformgremien - nämlich der RKB und der Bahnvorstände von DB und DR -, die ihre Arbeiten zusehends aufeinander abstimmten, weshalb sich das Konzept der Bahnreform 1990 und 1991 auch evolutionär entwickelte. Seit Februar 1991 nahmen die Bahnvorstände von DB und DR an den Sitzungen der Regierungskommission als Gäste teil (vgl. ebenda, S. 399).

[444] Schwarz, 1999, S. 392ff

[445] vgl. Regierungskommission Bahn, 1991, S. 14ff & vgl. Aberle, 2001, S. 6

[446] Die grundlegende Empfehlung lautete daher Umschuldung mit Übernahme der aufgelaufenen Verbindlichkeiten und Altlasten in Höhe von 150 Mrd. DM durch den Bund. Diese kostspielige Sanierung war zwingende Vorraussetzung jeder Bahnreform, um dem Unternehmen wieder Bewegungsspielraum zu verschaffen (vgl. Regierungskommission Bahn, 1991, S. 15f).

4. Nötig erscheint eine *Grundgesetzänderung* von *Artikel 87 GG*, um den inneren Widerspruch zwischen der Aufstellung der Bundesbahn in einer klassischen Behördenstruktur und der Forderung nach einer wirtschaftlichen Betriebsführung (§ 28 BbG) aufzulösen.
5. Eine rechnerische und organisatorische Trennung von Fahrweg und Transportbetrieb, mit Sicherung des diskriminierungsfreien Netzzugangs Dritter.
6. Auch die *Regionalisierung* des *Personennahverkehrs* geriet in die Überlegungen der RKB: Demnach sollten die Länder vom Bund so mit Mitteln ausgestattet werden, dass sie die von ihnen gewünschten Leistungen als gemeinwirtschaftliche Aufgabe erfüllen und bei der DEAG bestellen können[447].

Diese Reformvorschläge bildeten die Grundzüge der "äußeren Bahnreform". Parallel hierzu war eine "innere Bahnreform" anzustoßen, um durch Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen ein durchgehend unternehmerisches Wirtschaften zu ermöglichen. Grundlegende Prämisse sollte die konsequente Ausrichtung der Bahn an ihren Kundenwünschen sein, so attraktiv, dass sie deutlich höhere Erträge erwirtschaftet. Eine Sanierung würde finanzielle Mittel für Investitionen freisetzen, die wiederum eine bessere Auslastung des Netzes und somit höhere Umsätze ermöglichen[448]. Damit war ein in sich schlüssiges Reformkonzept formuliert.

8.1.3. Politische Wegbereitung und Umsetzung der Bahnreform

Gleich nach Vorlage des Schlussberichts der Regierungskommission ließ das Bundesverkehrsministerium detaillierte Pläne zur Realisierung einer Bahn AG ausarbeiten. Da die Bahnproblematik zwischen Regierung und Opposition keinen zentralen Streitpunkt darstellte, waren die Voraussetzungen gut für einen Partei übergreifenden Konsens. Drei Punkte unterschieden sich von anderen Gesetzesprozessen: a) Die Grundzüge dieser Reform wurden von einer unabhängigen Kommission im Einklang mit einem gestaltungsfreudigen Management entwickelt und nicht in erster Linie im entsprechenden Ressort. b) Diese Reform war radikal und vollzog sich im Zusammenwirken bzw. Konsens aller politischen Kräfte und Verbände des Landes. c) Trotz angespannter Finanzlage sträubte sich der Bund nicht wirklich gegen die ihm auferlegten beträchtlichen Lasten[449].
Zu Beginn der Beratungen standen insgesamt fünf Organisationsvarianten einer künftigen Bahnstruktur zur Diskussion[450]:

Variante 1: Fortführung des Status quo

Variante 2: Errichtung von Aktiengesellschaften (AGs) für den Transport, während der Fahrweg in öffentlicher Hand verbleibt

Variante 3: Gründung einer einzigen AG aus DB und DR, jedoch mit einer rechnerischen und organisatorischen Trennung nach den Sparten Fahrweg, Gütertransport und Personentransport

Variante 4: Bildung einer Holding, bestehend aus je einer Transport und Fahrweg AG

Variante 5: Errichtung von drei selbständigen AGs für Fahrweg, Personen- und Güterverkehr

Vor allem Dürr hielt eine Lösung, bei der der Fahrweg weiterhin von einer Behörde betrieben würde (Variante 2), für nicht praktikabel. Alternativ sollte der Fahrweg nach einer Übergangsphase

[447] vgl. Regierungskommission Bahn, 1991, S. 22

[448] vgl. ebenda, S. 30ff

[449] vgl. Schwarz, 1999, S. 409

[450] Bei allen Varianten bestand die Prämisse, das Schienennetz auch für Dritte zu öffnen, um der Richtlinie 91/440/EWG zu entsprechen (vgl. ebenda, S. 410f).

(8 - 10 Jahre) in eine AG umzuwandeln sein. Den unverzichtbaren Rest an hoheitlichen Aufgaben sollten nicht die AGs, sondern möglichst getrennte Behörden wahrnehmen.

Im Februar 1993 verabschiedete das Bundeskabinett ein Gesetzespaket. Nach den abschließenden Bundestags-Ausschussberatungen sollte die Reform in verschiedenen Phasen erfolgen: Es war vorgesehen, die fünf Sparten der DB AG (Fahrweg, Personenfern-, Personennah- und Güterverkehr, Traktion & Werke) in einer «Phase zwei« nach drei bis fünf Jahren in selbständige Aktiengesellschaften umzuwandeln, allerdings unter dem Dach einer Bahn-Holding. In einer zeitlich nicht fixierten dritten Phase kann die Holding aufgelöst werden, um die Sparten-AGs rechtlich und organisatorisch endgültig voneinander zu trennen. Beschlossen wurde zudem – ähnlich der Regelung für den Bundesfernstraßen-Bau seit 1971 – die gesetzliche Festlegung zum langfristigen Ausbau der Schienenwege und erschwerte Regelungen für die Stilllegung von Infrastruktureinrichtungen. Für die Bahn AG sollte es keinen Beamtenstatus mehr geben.

Nach den Bundestags- und Bundesrats-Schlussabstimmungen im Dezember 1993 war der Weg frei für eine umfassende Bahnreform. Diese hatte vor allem für den Bund einen hohen Preis: Fahrweginvestitionen (51 Mrd. DM bis 2002), die Tilgung des aufgelaufenen Defizits von Bundes- und Reichsbahn (ca. 70 Mrd. DM) und die Versorgung für Bedienstete der Bundesbahn (26 Mrd. DM) bedeuteten erhebliche Aufwendungen[451]. Gegen Ende der Beratungen rückte die Regionalisierung des Personennahverkehrs ins Blickfeld, hier drängten die Bundesländer auf höhere Bundesleistungen[452]. Die Nahverkehrs-Ausgleichszahlungen für die Jahre 1995 bis 2000 inklusive der Mittel nach dem Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG) wurden letztendlich auf 14,5 und 17,3 Mrd. DM p. a. festgelegt, gesichert durch eine Änderung des Artikels 106a GG.
Die Bahnreform setzt sich zusammen aus den Elementen Entschuldung, Privatisierung, Trennung von Fahrweg und Betrieb sowie der Regionalisierung des Personennahverkehrs. Um die Zusammenführung von Bundesbahn und Reichsbahn bzw. die Trennung staatlicher und unternehmerischer Aufgaben zu regeln, wurden die Grundgesetz-Artikel 87e, 106a und 143a GG geändert bzw. ergänzt. Der Historiker Schwarz beschreibt die Wegbahnung der Bahnreform in den Jahren 1989 bis 1993 als Versuch, die Bahn AG als „ein Mischsystem zu schaffen: Gemeineigentum, aber als marktwirtschaftliches Großunternehmen geführt; Kostenorientierung, doch mit immer noch starken Residuen der Gemeinwirtschaft. Welche dieser Elemente sich langfristig durchsetzen, ist offen"[453].

Die Privatisierung der Bahn in Form einer Aktiengesellschaft war lediglich formeller Art, denn bis auf weiteres gehört die Bahn AG hundertprozentig dem Bund. Betriebswirtschaftlich bedeutend für die DB AG war, dass sie ohne die aufgelaufenen Schulden von DB und DR quasi neu beginnen

[451] vgl. Schwarz, 1999, S. 414f

[452] Die Finanzierung des SPNV kristallisierte sich zum eigentlichen Zankapfel, da mit der Regionalisierung - nach Argumentation der Länder und Kommunen - Kosten von rund 14 Mrd. DM p. a. anfallen würden, der Bund aber nur den Status quo von 7,9 Mrd. DM zzgl. 3 Mrd. DM nach dem Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetzes (GVFG) leisten wollte, also insgesamt 10,9 Mrd. DM. Da der Bundesrat dem Gesetzespaket aber als letztes zuzustimmen hatte, konnten die Länderregierungen dem Bund maximale finanzielle Konzessionen abfordern (vgl. ebenda, S. 412ff).

[453] Schwarz, 1999, S. 417

konnte sowie die finanzielle Entlastung durch eine Bilanzbereinigung des Anlagevermögens (Wert: 81 Mrd. DM). Zur Umsetzung der Bahnreform gehörte ferner die Verpflichtung des Bundes, im Fahrwegbereich weiterhin Finanzbeiträge zu leisten, also alle durch den technologischen und organisatorischen Rückstand der Reichsbahn aufgelaufenen »Altlasten«[454] zu finanzieren.

Ein Gesetz zur Neuordnung des Eisenbahnwesens[455] regelt die Personalüberleitung der Bundesbahn-Beamten. Neben der Umwandlung von DB und DR in die privatrechtliche Deutsche Bahn AG wurde für die Bereiche Finanzierung, Personalbetreuung der Beamten und einige verbliebene hoheitliche Aufgaben das öffentlich-rechtliche *Bundeseisenbahnvermögen* bzw. die Behörde *Eisenbahn-Bundesamt* neu geschaffen[456]. Das *Bundeseisenbahnvermögen* (BEV) ist eine Bundesbehörde und nicht rechtsfähiges Sondervermögen mit dem gesetzlichen Leistungsauftrag, die Bahnreform aktiv zu begleiten und mitzugestalten. Aufgabe des BEV ist es,

- die aufgelaufenen *Schulden der Bahn* zu übernehmen und zu verwalten,
- als *Dienstherr beamtetes Personal*, das es an die DB AG abordnet oder für den Dienst bei ihr beurlaubt, zu beschäftigen und nach dem alten Dienstrecht zu besolden,
- den *Immobilienbesitz der Bahn* zu betreuen und
- die *Fahrweginvestitionen* zu finanzieren.

Sämtliche Bahnbeamten wurden unter der Wahrung ihrer erworbenen Rechte in das BEV überführt, das für den Bund die Dienstherrenaufgabe übernimmt und verantwortlich ist für Personalleitung, Besoldung und Betreuung[457]. Für die an sie ausgeliehenen Beamten zahlt die DB AG Entgelte an das Bundeseisenbahnvermögen. Außerdem wahrt das BEV die Rechte aller Bahn-Mitarbeiter, da es im Rahmen der Sozialverwaltung die betrieblichen Sozial- und Selbsthilfeeinrichtungen, den bahnärztlichen Dienst sowie die Wohnungsfürsorge der Mitarbeiter unterhält.
Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich des BEV ist das Kredit- und Schuldenmanagement zur Tilgung der Altschulden. Es ist ermächtigt, für die vom Bund übernommenen 67 Mrd. DM in enger Abstimmung mit Bundesbank und Bundesschuldenverwaltung selbst Kredite aufzunehmen. Zudem obliegt dem BEV die Verwertung und Vermarktung von Bahnliegenschaften[458].

---

[454] «Altlasten» waren Hypotheken aus der DDR-Zeit (Aufwendungen zur Beseitigung von Umweltbelastungen, Neuinvestitionen und Modernisierungsvorhaben in das Sachanlagevermögen, erhöhte Personalkosten, Materialaufwand zur Angleichung des technischen Standards an die DB). Hierfür vorgesehene Bundesmittel sanken innerhalb eines Zehn-Jahres-Zeitraumes bis 2003 kontinuierlich (vgl. Julitz, 1998, S. 65ff).

[455] Als Artikelgesetz enthält es u. a. das Gesetz zur Zusammenführung und Neugliederung der Bundeseisenbahnen, das Gesetz über die Gründung einer Deutschen Bahn AG, das Gesetz über die Eisenbahnverkehrsverwaltung des Bundes, das Gesetz zur Regionalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs sowie das Allgemeine Eisenbahngesetz (AEG).

[456] vgl. Julitz, 1998, S. 65

[457] Am 1.1.1994 waren Bezüge für rund 115.000 Beamte bzw. Leistungen für über 240.000 Versorgungsempfänger zu zahlen (vgl. Julitz, 1998, S. 201). 2003 sind rund 60.000 Beamte in mehr als 80 privaten Gesellschaften des Verkehrswesens beschäftigt und noch immer ca. 240.000 Versorgungsempfänger zu unterhalten (vgl. Internet-Seite des BEV, 3.5.04).

[458] Das BEV verfügte 1994 über einen Grundbesitz von 225.000 Flurstücken mit einer Gesamtfläche von 150.000 Hektar. Um die von DB und DR übernommenen Kredite zumindest teilweise tilgen zu können, soll es für eine möglichst schnelle und erfolgreiche Verwertung sorgen. Das in nichtbahnnotwendigen Liegenschaften gebundene Kapital soll einen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung der Bahnstrukturreform leisten (vgl. Julitz, 1998, S. 200ff). Aktuelle Zahlen zur Grundstücksverwertung sind öffentlich nicht zugänglich.

Dagegen ist das *Eisenbahn-Bundesamt* (EBA) eine selbständige, dem Verkehrsminister nach geordnete Bundesbehörde mit Sitz in Bonn. Sie ist Aufsichts- und Genehmigungsbehörde für den Eisenbahnverkehr und nimmt die bisher von der DB und DR durchgeführten hoheitlichen Aufgaben wahr, erbringt allerdings keine Eisenbahnverkehrsleistungen und betreibt keine Eisenbahninfrastruktur. Innerhalb dieses Rahmens sind die wichtigsten Aufgaben[459] des EBA:

- Erteilung, Widerruf und Versagung von *Betriebsgenehmigungen* für Eisenbahninfrastrukturunternehmen (EIU) und Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU);
- Ausübung der *Eisenbahnaufsicht*;
- Entscheidung bei *Unstimmigkeiten* über Bedingungen und Kosten bei öffentlichen Eisenbahnen;
- Einleitung und Durchführung von *Nachprüfungsverfahren* bei Verstößen gegen Vergabevorschriften;
- Planfeststellung und *Plangenehmigung für Schienenwege* der Eisenbahnen des Bundes;
- *Prüfung* von Anträgen der DB AG auf *Finanzierung von Investitionen* in das Schienenwegenetz in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht, Überprüfung der Mittelverwendung;
- Bauaufsichtliche Genehmigung und *Abnahme der Baumaßnahmen*.

Mit der Bahnreform kam es auch zur Umsetzung europäischer Richtlinien[460]. Politisches Ziel der Bahnreform war ein Mehrverkehr auf der Schiene bzw. die Erlangung der Kapitalmarktfähigkeit.

8.2. Weitere Reformschritte nach der eigentlichen Bahnreform

Mit Gründung der Deutschen Bahn AG im Jahr 1994 waren noch nicht alle Reformschritte im Zuge der Bahnreform umgesetzt, vorgesehen waren noch die Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs und die Privatisierung selbständiger Geschäftseinheiten der Bahn AG. Darüber hinaus gibt es seit Ende der 1990er Jahre eine kontroverse Diskussion um die Trennung von Netz und Betrieb der DB AG.

8.2.1. Die Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs

Mit der Bahnreform wurde festgelegt, im Jahr 1996 die sog. “Regionalisierung” des Schienenpersonennahverkehrs (SPNV) umzusetzen. Der Ursprung der Regionalisierung geht auf eine EWG-Verordnung von 1969 zurück; mit der rechtlichen Umsetzung im Zuge der Bahnreform für den Nahverkehrsmarkt übernahm Deutschland eine Vorreiterrolle in Europa. Während früher der Bund für nicht kostendeckende Leistungen im SPNV der Bundesbahn Ausgleichszahlungen leistete, entscheiden nun die Länder oder regionale Aufgabenträger über Art und Umfang des SPNV-Angebotes in ihrer Region. Sie legen fest, welche Leistungen von welchen Eisenbahn-Verkehrsunternehmen (EVU) erbracht werden. Für die Finanzierung dieser Bestellungen – die Kosten von

[459] vgl. Kunz, 1996, S. 23f

[460] Grundlage der Bahnreform ist die EG-Richtlinie 91/440 EWG vom Juli 1991: Darin garantiert der Staat die unternehmerische Eigenständigkeit der Bahnen und gewährleistet eine gesunde Finanzstruktur durch geeignete Maßnahmen zur finanziellen Sanierung und Entschuldung. Die Richtlinie bestimmt ferner, Infrastrukturbewirtschaftung und Transport zumindest rechnerisch voneinander zu trennen. Bedeutsam sind die Vorgaben für den grenzüberschreitenden Verkehr, da erstmals internationale EVU des grenzüberschreitenden Kombinierten Verkehrs (Straße/Schiene) Zugang zu den Netzen der EU-Mitgliedstaaten erhielten: Für die Benutzung der Trassen sind Entgelte zu entrichten, wobei der Zugang zu den nationalen Bahnnetzen diskriminierungsfrei sein muss (vgl. Julitz, 1998, S. 248ff).

Nahverkehrszügen sind nur zu etwa 30 Prozent durch Fahrgeldeinnahmen gedeckt – erhalten die Länder vom Bund finanzielle Mittel. Die Höhe dieser zunächst von Jahr zu Jahr steigenden Transfermittel (siehe Tabelle 34) sind im sog. Regionalisierungsgesetz[461] festgelegt.

Tabelle 34: *Regionalisierungsmittel 1996 - 2003 (ohne GVFG-Mittel) in Mio. DM*

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
8.700	12.000	12.000	12.399	13.098	13.343	13.192	13.390

Quelle: Internet: pro-bahn.de/fakten/regmittel.htm vom 26.6.06

Während in den Anfangsjahren die Länder bzw. Gebietskörperschaften Pauschalverträge mit der DB AG abschlossen, kam es nach und nach zu Ausschreibungen des SPNV, was erstmals Wettbewerb im SPNV bedeutete. Die Folgen waren nachhaltige Preissenkungen sowie deutliche Qualitätsverbesserungen bei Fahrzeugen und der organisatorischen Abwicklung. Möglich wurde das durch die gesetzlich geregelte Netzöffnung für Dritte. Wo Ausschreibungen erfolgten, wurden bis 1999 bereits etwa 40 Prozent an Wettbewerber der DB AG vergeben[462]. Allerdings erbringen diese insgesamt gesehen nur einen sehr kleinen Teil an der Gesamtverkehrsleistung[463].
Für Bahnkunden die am augenscheinlichste Folge der Regionalisierung ist jedoch die teilweise signifikante Ausweitung des Zugangebotes im Nahverkehr[464]: Alleine bei der DB AG erhöhten sich

[461] In Artikel 106a GG verpflichtet sich der Bund, den Ländern Mittel zur Finanzierung des ÖPNV zur Verfügung zu stellen. Neben Bestellungen von Verkehrsleistungen dienen die Zahlungen auch Investitionen und der Betriebskosten-Deckung. Zur Finanzierung dient ein zweckgebundenes Aufkommen an der Mineralölsteuer, das 1994 um 16 bzw. 7 Pfg. erhöht wurde (vgl. Klenke, 1995, S. 152). Weitere Bundes-Zuschüsse erhalten Länder und Gemeinden für ÖPNV-Investitionen nach dem GVFG (Gemeindeverkehrsfinanzierungs-Gesetz) und der Verpflichtung, aus den geplanten Mitteln zum Neu- und Ausbau bzw. Erneuerung des Schienennetzes bis 2003 jährlich 20 Prozent für den SPNV zu reservieren (vgl. Julitz, 1998, S. 109).

[462] Die 1996 bis 1999 erfolgten Ausschreibungen durch die Länder hatten ein Volumen von 45,5 Mio. Zug-km. Vergeben wurden davon 38,7 Mio. Zug-km, wobei hiervon 15,5 Mio. Zug-km (40 Prozent) dritte Wettbewerber erhielten. Allerdings wurden bis Ende 1999 nur wenige Strecken ausgeschrieben (insgesamt erbrachte DB Regio 1999 ca. 552 Mio. Zug-km). Ursache dafür sind Altverträge, die aber nach und nach auslaufen und vermehrt zu Ausschreibungen der Länder führen werden (vgl. Aberle, 2001, S. 7).
Tatsächlich erhöhte sich die Zahl der Ausschreibungen bis Ende 2003, wurde aber 2002 durch ein Gesetz insofern eingeschränkt, da die Länder Bestellungen freizügig vergeben dürfen - oftmals zum Vorteil der DB AG. So berichtete die Wettbewerbsvereinigung MEHR BAHNEN!, dass bis Ende 2003 nur etwa 17% aller Zugkilometer im SPNV ausgeschrieben wurden und die DB AG allein durch Direktvergaben von Zusatzleistungen wettbewerbsfrei mehr fahre als zu Beginn der Bahnreform (vgl. Bahn-Report, 3/04, S. 15).

[463] Ausschreibungen erfolgten bis zum Jahr 2003 eher auf den weniger einträglichen RB-Strecken. Daher ist der Marktanteil der DB AG bei RE-Linien, die in aller Regel ein wesentlich größeres Fahrgastaufkommen haben, deutlich höher (Marktanteil Ende 2003 bei RE-Linien: DB 95,5%, Wettbewerber: 4,5% - zum Vgl. Gesamtmarkt: Wettbewerber: 11%) (vgl. MEHR BAHNEN!, 2004, S. 21).

[464] Das SPNV-Angebot veränderte sich im Vergleich vom Fahrplanjahr 1997/98 zu 1993/94 nach Zug-km folgendermaßen: Baden-Württemberg + 9,2%, Bayern + 19,1%, Brandenburg + 9,6%, Berlin + 47,4%, Bremen 0%, Hamburg + 0,2%, Hessen + 9,6%, Niedersachsen + 0,8%, Nordrhein-Westfalen + 15,3%, Mecklenburg-Vorpommern + 11,4%, Rheinland-Pfalz + 31,4%, Saarland + 3,2%, Sachsen + 0,2%, Sachsen-Anhalt + 4,3%, Thüringen + 25,6% (Quelle: VCD bzw. CDU/CSU-Bundestagsfraktion, vgl. der schienenbus, 2/2000, S. 16). Baden-Württemberg erklärt dagegen, dass im gleichen Zeitraum das Schienenverkehrsangebot um rund 21% ausgeweitet, auf 75% aller Strecken der Integrale Taktfahrplan eingeführt und Investitionen in modernes Zugmaterial getätigt wurden. Gleichzeitig führten die Angebotsverbesserungen zu einer stärkeren SPNV-Nutzung, insb. im Freizeitverkehr. So stiegen bspw. die Fahrgastzahlen Heilbronn-Mannheim um 25%, auf der mit Doppelstockwagen eingerichteten Strecke Stuttgart - Ulm sogar um 49% (vgl. der schienenbus, 3/98, S. 20f). Damit wurde ein Ziel der Bahnreform - Mehrverkehr auf der Schiene - erreicht.

die bestellten Zugkilometer 1995 bis 1999 von 474 Mio**.** auf 552 Mio. Bis zum Jahr 2002 stieg das Volumen auf 596 Zugkilometer[465]. Möglich war dies durch die im Wettbewerb fallenden Kosten für die Besteller bei gleichzeitig steigenden Transfer-Zahlungen durch den Bund.
Auf die Nahverkehrssparte der Deutschen Bahn AG - DB Regio - hatte die Regionalisierung unmittelbar Folgen: Im Gegensatz zu Zeiten der Bundesbahn wurde die DB AG davon entbunden, Schienenverkehrsleistungen auf betriebswirtschaftlich unrentablen Strecken erbringen zu müssen, sie hat gesetzlich keine gemeinwirtschaftlichen Aufgaben mehr wahrzunehmen, muss also kein unterfinanziertes Grundangebot mehr zur Verfügung stellen. Stattdessen fragt jetzt ein Besteller seine Wünsche u. a. bei der Bahn AG nach und entrichtet hierfür den Vollkosten- bzw. Marktpreis. Als direkte Folge dieser neuen Finanzierungsgrundlage war DB Regio jetzt in der Lage, umfangreiche Mittel zur Modernisierung und Erneuerung ihres Fuhrparks für diese Dienstleistungen bereitzustellen, da sich solche Investitionen erstmals rechneten. In dem Maße, wie sich nun der Komfort der Fahrzeuge spürbar verbesserte, wirkte das Image fördernd auf die DB AG[466].
Im Zuge von Ausschreibungen und zunehmendem Wettbewerb war DB Regio für den Besteller aber nur noch einer von mehreren möglichen Anbietern. Im Gegensatz zu früher sah sich die DB AG jetzt einem zunehmend intramodalen Wettbewerb ausgesetzt.

Tabelle 35: *SPNV-Marktanteile DB Regio / Wettbewerber im Zeitverlauf (nach Zug-km)*

Marktanteil SPNV in %	**1996**	**1998**	**2001**	**2003**
DB Regio AG	97,3	95,5	92,4	89,1
andere Wettbewerber	2,7	4,5	7,6	10,9

Quelle: Deutsche Bahn AG

Der durch den Wettbewerb ausgelöste Preisverfall zwang die DB AG, vorhandene Kostenstrukturen zu überdenken: Neben massiven Investitionen in einen modernen und damit kostengünstigeren Fahrzeugpark waren Personalkosten zu senken. So fuhren immer mehr Züge schaffnerlos, aber auch organisatorisch (Zug-Umläufe, Werke, Verwaltung) wurde Personal eingespart. Allgemein wird der Teil “Regionalisierung” der Bahnreform als Erfolg gewertet, vor allem weil dadurch ein Mehrverkehr auf der Schiene ausgelöst und somit von den Kunden angenommen wurde[467].

8.2.2. Stufe 2 der Bahnreform

Eine Vorgabe des Eisenbahnneuordnungsgesetzes lautet, spätestens 1999 die zweite Stufe der Bahnreform zu realisieren, d. h. die organisationsrechtliche Umgestaltung der bisherigen Geschäftsbereiche in Aktiengesellschaften unter dem Dach einer DB-Holding. Mit der aktienrechtlichen Umwandlung, so die Absicht, soll die Eigenverantwortlichkeit und Handlungsfähigkeit der

[465] vgl. MEHR BAHNEN!, 2004, S. 30

[466] vgl. Julitz, 1998, S. 103f

[467] Im Jahr 2003 lag das Ausschreibungsvolumen bei insgesamt 18,3 Mio. Zkm, davon konnte DB Regio 22% für sich entscheiden (Quote weiter rückläufig). Gewonnen wurde die Ausschreibung Nordschwarzwald und Ostsachsen, im Gegensatz zur Strecke Hamburg – Westerland mit vergleichsweise vielen Zkm. Vom bisher insgesamt seit 1996 über Ausschreibungen vergebenen Leistungsvolumen (81,0 Zkm) gewann DB Regio 51% (vgl. Geschäftsbericht der DB AG 2000, S. 3).

marktaktiven Bereiche erhöht und die Ergebnis-Transparenz verbessert werden[468]. Im Juli 1999 wurden die DB Netz AG (Fahrweg), DB Reise&Touristik AG (Fernverkehr), DB Regio AG (Nahverkehr), DB Cargo AG (Güterverkehr) bzw. DB Station&Service AG (Bahnhöfe) in eigenständige Aktiengesellschaften ausgegliedert, deren Kapital zu 100 Prozent die Holding der DB AG hält.

Unmittelbar nach Mehdorns Amtsantritt erfolgte eine Akzentverschiebung bei der Umsetzung der zweiten Bahnreform-Stufe, indem zwischen der DB-Holding und den fünf Aktiengesellschaften zum Teil eine zusätzliche Geschäftsbereichsebene eingeführt wurde. Offizielles Ziel dieser Reorganisation (Name: "Weiterentwicklung Führungsstruktur") war es, die Zersplitterung in fünf eigenständige Aktiengesellschaften zu überwinden und Kompetenzen in Unternehmensbereiche (UB) zu bündeln. So wurde die Verantwortung für die Sparten Nah- und Fernverkehr, die sich im Tagesgeschäft gelegentlich gegenseitig behinderten, im UB Personenverkehr zusammengefasst[469]. Mit dieser Reintegration werden aber auch Entscheidungsbefugnisse nach oben in die Konzernebene verlagert. Nach Aberle bestand die tiefere Absicht, dem Holding-Vorstand die Voraussetzung für eine umfassende Durchgriffsmöglichkeit zu schaffen. Damit aber war die Rechtsform der Aktiengesellschaften weitestgehend unbedeutend geworden, „die einseitige Entscheidungskonzentration auf die Holding erinnert an die Situation vor der Bahnreform. Dies ist jedoch mit dem Grundgedanken der Reform nicht vereinbar"[470]. Die DB AG wurde wieder ein integrierter Konzern, wie die Bundesbahn eine integrierte Behörde war.

Die Konterkarierung der zweiten Stufe der Bahnreform zeigte sich im weiteren Verlauf auch daran, dass der Sitz der einzelnen AGs nach und nach alle nach Berlin verlegt wurden, zuletzt die DB Personenverkehr GmbH zu Beginn des Jahres 2004. Mehdorn betonte hier stets die Einheit der Bahn als Ganzes. Vor allem die Auseinandersetzung um eine Trennung von Netz und Betrieb in den Jahren 2000/2001 ist exemplarisch für diesen Widerstreit zu sehen.

8.2.3. Diskussion über die Trennung von Netz und Betrieb der DB AG

Die EU-Richtlinie 91/440 verpflichtet die Regierungen zur Öffnung ihrer Bahnnetze für "dritte" Anbieter. Hintergrund ist, dass der Fortbestand staatlich kontrollierter Bahnunternehmen mit einem Beförderungsmonopol ein Hindernis für den freien Transportmarkt darstellt. Nur marktähnliche Strukturen, so die EU, bieten die Chance zur Verbesserung der Wettbewerbssituation der Eisenbahnen. Die Folge damit einhergehender größerer Marktanteile am Personen- und Güterverkehr wären höhere Erträge und damit geringere Subventionen[471]. Erster Liberalisierungs-Schritt für die Eisenbahnen sollte die Trennung von Infrastruktur und Betrieb sein[472]. Die EU-Richtlinie schreibt

[468] vgl. Aberle, 2001, S. 11

[469] vgl. Manager Magazin, 2/00, S. 27

[470] Aberle, 2001, S. 11

[471] vgl. Latten, 1999, S. 7ff

[472] Ob das durch Trennung von Organisation und Rechnungswesen innerhalb der Bahnunternehmen erfolgt oder durch eigenständige Unternehmen, blieb den Mitgliedsstaaten überlassen. Die Bestimmung wurde unterschiedlich umgesetzt: Die Niederlande, Großbritannien, Dänemark und Schweden gründeten eigenständige, formal vom Beförderungsbetrieb getrennte Infrastrukturunternehmen, in Deutschland, Österreich,

darüber hinaus die finanzielle Sanierung des Eisenbahnwesens vor, um die kumulierten Verluste der Bahnen Europas zu eliminieren. Am umfassendsten wurde die Richtlinie im Zuge der deutschen Bahnreform umgesetzt: Seit Juli 1994 können nicht nur andere EU-Bahnen das Netz der Deutschen Bahn AG nutzen, sondern auch weitere Bahnbetreiber wie Speditionsunternehmen, Reiseveranstalter und Gebietskörperschaften. Im Jahr 2002 benutzten infolgedessen bereits etwa 260 Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) das deutsche Bahnnetz. Der Marktanteil der DB konkurrierender EVU betrug im Güterverkehr im Jahr 2003 fast 7% (2002: 4,5%), das Geschäftsvolumen der DB Netz AG mit externen Kunden stieg um 40 Prozent auf 70 Mio. Trassenkilometer[473].

Der 1994 neu geschaffene Geschäftsbereich Netz - er betreibt den Fahrweg und stellt die Schienen-Infrastruktur zur Verfügung - bildete eine gänzlich neue Organisationseinheit innerhalb der Bahn AG. Die Einnahmen von DB Netz erfolgen über Trassengebühren, die die Nutzer des rund 40.000 km lange Streckennetzes - also sowohl die internen (DB-Töchter) als auch externen EVU - zu entrichten haben. Diese Trassengebühren sollen, so die Absicht der Väter der Bahnreform, die Kosten des Verkehrsweges Schiene tragen (ohne Neubauten).

Gerade die Trassengebühren stellten von Anfang an einen Streitpunkt dar: Besonders an der Höhe entzündete sich eine teils öffentlichkeitswirksame Auseinandersetzung. Zum Beispiel führte DB Netz 1999 ein sog. zweistufiges Preissystem mit festen und variablen Komponenten[474] ein und senkte die Trassenpreise. Schnell gab es Kritik daran, da demnach für manche NE-Bahnen die Trassenpreise bis zu 35 Prozent höher sein sollten als für DB-Tochtergesellschaften. Wegen Beschwerden mehrerer NE-Bahnen und Zweckverbände leitete das Bundeskartellamt im Oktober 1999 ein Verfahren gegen die Deutsche Bahn AG wegen Monopolmissbrauchs bezüglich der Trassenpreise ein. Die Folge war eine abermalige Änderung. Ebenfalls kontrovers diskutiert wird auch noch aktuell darüber, ob die Bahn AG den geforderten “diskriminierungsfreien” Zugang zur Eisenbahninfrastruktur verhindert oder zumindest erschwert: Also ob DB Netz andere EVU gegenüber den DB-Schwesterunternehmen (DB Regio, Cargo, Reise&Touristik) benachteiligt.

Die Politik der DB Netz AG geriet Ende der 1990er Jahre aus einem weiteren Grund ins Kreuzfeuer der Kritik von Verkehrswissenschaft, Politik und Öffentlichkeit: Zunehmende Verspätungen lenkten den Fokus auf den teils schlechten Zustand der Gleisanlagen. Immer mehr Langsamfahrstellen wegen maroder Gleise, technisch bedingte Sperrungen einzelner Streckenabschnitte oder fehlende Überholbahnhöfe durch Gleisabbau führten zu einer sich schleichend verschlechternden Qualität der Infrastruktur. Im Zuge dieser öffentlich geführten Auseinandersetzung gab es zunehmend Fürsprecher pro eine Regulierungsbehörde als staatliche Kontrollinstanz, um einen

---

Belgien und Italien sind weiter die Eisenbahnunternehmen für die Infrastruktur-Verwaltung die zuständig, aber mit Trennung in irgendeiner Form von Organisation und Rechnungswesen (vgl. Latten, 1999, S. 8).

[473] vgl. Geschäftsbericht DB AG 2002 und Bahn-Report, 3/04, S. 15

[474] Die zweistufige Struktur des Preissystems mit abnahmeunabhängigem Grundpreis und mengenabhängigem Leistungspreis (“Variopreis”) sollte eine intensive Nutzung der Schieneninfrastruktur begünstigen: Mit jedem zusätzlich gefahrenen Km fällt der Durchschnittspreis pro gefahrenem km (vgl. Lok-Report, (8)98, S. 14). Ähnlich der BahnCard gab es für EVU mit regelmäßiger Infrastrukturnutzung eine “InfraCard”.

"Konstruktionsfehler" der Bahnreform zu korrigieren[475]. Dies war der Auftakt zu noch heute aktuellen Überlegungen, den Bereich Netz aus der Bahn AG herauszulösen und in eine Organisation öffentlichen Rechts umzuwandeln. Verkehrswissenschaftler und Teile der Politik forderten eine Trennung, um den ursprünglich von der Bahnreform erhofften Mehrverkehr auf der Schiene zu forcieren[476]. Hinterfragt wurde ebenso die Investitionspolitik der DB AG ins Schienennetz: Sie dürfe nicht alleine ihrem Renditestreben überlassen werden.

Welcher Weg zu gehen sei, darüber gab es auch innerhalb der Bahn AG unterschiedliche Vorstellungen: Während Mehdorn stets die unternehmerische Einheit von Schienennetz und Fahrbetrieb hervorhob, vertrat der DB-Aufsichtratsvorsitzende Dieter Vogel eine gegensätzliche Meinung. Er sah in dieser Einheit eher eine Gefährdung des angepeilten Börsengangs. Bundesverkehrsminister Bodewig, erst wenige Monate im Amt, sah nur in der Verselbständigung des Netzes eine erfolgreiche Zukunft der Eisenbahn. Damit war die Machtfrage gestellt, die letztlich der Kanzler zu lösen hatte und der entschied sich für Mehdorns Linie. Vogel trat zurück von seinem Posten; Bodewig musste im März 2001 eine Task Force "Zukunft Schiene" einrichten, die „ergebnisoffen" prüfen sollte, wie die Unabhängigkeit des Netzes zukünftig am besten gewährleistet sein könnte. Auf eigene Intervention hin wurde auch Mehdorn Mitglied in diesem Gremium[477]. Das Ergebnis der "Task Force" war ganz im Sinne des Bahnchefs, denn eine Re-Verstaatlichung wurde abgelehnt und DB Netz verblieb weiterhin im Verbund der DB AG. Das Verhältnis DB Netz zu DB Holding war künftig transparenter zu gestalten, bspw. durch eine eigene Netzbilanz. Einzige Neuerung war die Einrichtung einer Trassenagentur als unabhängige Stelle beim EBA, die über die Diskriminierungsfreiheit von Trassenpreissystem und Trassenvergabe wachen sollte[478].

Beide Diskussionsstränge entwickelten sich Image schädigend für die Deutsche Bahn: Es bildete sich in der Öffentlichkeit eine Stimmung, die sich gegen die Bahn richtete und das Unternehmen stark in die Defensive drängte. Diese Stimmungslage spielt später auch eine Rolle, als es um den von Mehdorn forcierten Börsengang der Bahn ging[479].

8.3. Das Wirken der privatisierten Deutschen Bahn AG

Im Verlauf der 1990er Jahre blieb die ökonomische Bewältigung der Wiedervereinigung *das* Hauptthema der Wirtschaftspolitik, wobei die Transferleistungen von West nach Ost durchgängig

[475] vgl. der Schienenbus, 6/99, S. 7

[476] Den durch die Bahnreform erhofften Mehrverkehr gab bis 2002 nicht. Daher sprachen sich insbesondere Verkehrswissenschaftler für die konsequente Trennung von Netz und Betrieb aus, um den intramodalen Wettbewerb auf der Schiene zu fördern. Die bisherige Konstellation, so ihr Argument, verhindere einen volkswirtschaftlich erwünschten Wettbewerb auf der Schiene, was letztlich der Schiene insgesamt schade (vgl. Ilgmann, 2003, S. 10f).

[477] Dass sich Bahnchef Mehdorn mit Hilfe des Kanzlers in dieses Gremium drängte, löste öffentlichen Unmut aus. In der Task Force saßen ansonsten Staatssekretäre und zwei Abteilungsleiter der Bundesministerien für Verkehr, Finanzen und Wirtschaft (vgl. SZ, 04.04.2001, S. 15).

[478] vgl. Abschlußbericht Task Force "Zukunft der Schiene", 2001, S. 20

[479] Noch 2003 sprach sich der Verkehrsausschuss des Bundestages vehement gegen die Börsenpläne der Bahn AG aus. Erst seien die Voraussetzungen hierfür zu schaffen (Gewinne, Kundenorientierung), dann können darüber gesprochen werden (vgl. StZ, 20.12.2003, S. 5).

hoch blieben. Gleichzeitig entwickelte sich die Globalisierung der Wirtschaft durch die weltweite Vernetzung von Informationstechnologien und der Finanzmärkte sprunghaft, was eine zunehmende Standortdebatte in Deutschland auslöste.

Tabelle 36: *Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bahn AG 1994 - 2003*

in Mio. DM	1994	1999	2003	Δ 2003 / 1994
Erträge (Gesamtleistung + sonst. betriebl. Erträge)	35.185	39.179	65.669	*+ 87%*
Aufwendungen	34.669	38.585	64.744	*+ 87%*
Zinsergebnis	63	309	1.246	
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	+ 181	+ 595	- 479	
Außenumsatz Güterverkehr (DB Cargo, Railion*)	8.395	6.926	5.406	*- 35%*
Tonnenkilometer*	70.554	71.494	73.950	*+ 5%*
Außenumsatz Personenverkehr	17.619	22.492	21.821	*+ 24%*
Personenkilometer	64.539	72.846	69.534	*+ 8%*
Anzahl Mitarbeiter (Jahresende, ohne Azubis)	331.101	241.638	242.759	*- 88.342*
Betriebslänge km	41.401	37.525	35.593	*- 14%*
davon **elektrisch** betrieben km	42,9%	50,5%	54,4%	

Quelle: Geschäftsbericht Deutsche Bahn AG 2003 * DB Cargo bzw. Railion Deutschland

Mit der Übergabe der Gesetzesurkunde im Januar 1994 war die "äußere Bahnreform" abgeschlossen - von nun ab war die "innere Reform" zu verwirklichen: Statt der bisherigen Bundesbahn- und Reichsbahndirektionen gab es nun eine Organisationsstruktur mit selbständigen, resultatsverantwortlichen Geschäftsbereichen ("Fahrweg", "Personenfernverkehr", "Personennahverkehr", "Güterverkehr"), ergänzt durch die Sparte "Traktion und Werke". Der bisherige Chef von DB und DR, Heinz Dürr, verblieb an der Spitze der neuen Bahn: Seine Vision war, aus einem "staatlichen Regiebetrieb" ein Unternehmen zu formen, das sich ausschließlich am erfolgs- und marktorientierten Handeln einer privatwirtschaftlich organisierten Gesellschaft ausrichtet[480]. Die privatisierte Bahn sollte sich im Wettbewerb mit den anderen Verkehrsträgern - vor allem gegenüber dem Auto und Flugzeug - als ein Gewinn orientiertes Unternehmen behaupten. Übergeordnete Zielsetzung war eine Bahn, die mehr Verkehr auf die Schiene holt und den Staatshaushalt dauerhaft entlastet.
Alleine schon wegen dieser ehrgeizigen Ziele stand das nun privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen Deutsche Bahn AG vom ersten Tag an unter dem besonderen Blickwinkel einer kritischen Öffentlichkeit. Dies aber auch, da Vorstand, Politik und Wissenschaft im Vorfeld der Privatisierung gebetsmühlenartig betonten, zu welchen volkswirtschaftlich erwünschten Leistungen eine Bahn ohne "Behörden-Korsett" fähig sei. Innerhalb einer Übergangsfrist von etwa zehn Jahren sollte der Umbau abgeschlossen sein. Dies ist auch der Betrachtungszeitraum dieses Abschnittes.

8.3.1. Die Deutsche Bahn AG unter Dürr von 1994 - 1997

Für den Vorstandsvorsitzenden Dürr war die Bahnreform eine Art Befreiungsschlag, die es der Bahn ermöglichte, einen immensen Investitionsstau abzubauen: So investierte die DB AG in ihren

[480] vgl. Julitz, 1998, S. 15

ersten drei Jahren mehr in Fahrzeuge und Infrastruktur, als in den letzten zehn Jahren von Bundesbahn und Reichsbahn zusammen. Ende 1996 genehmigte der Aufsichtrat ein weiteres Investitionsprogramm (Volumen: 81 Mrd. DM bis 2001), es galt als größte Investitionsoffensive der deutschen Bahngeschichte: Fast 50 Mrd. DM für die Infrastruktur und 32 Mrd. DM für Fahrzeuge, Bahnhöfe und Ausrüstungen, vor allem in Informationstechnologie. Hierbei handelte es sich vorzugsweise um Nachholinvestitionen, bedingt durch jahrzehntelange politische Vernachlässigungen[481]. Absicht des Bahn-Managements war, die Produktivität je Mitarbeiter deutlich zu steigern, aber auch in der gesellschaftlichen Wertschätzung peu a peu an Zugkraft zu gewinnen. In einer Art Aufbruchstimmung schien die Öffentlichkeit durchaus vom Erfolg der Reform überzeugt zu sein: So schwärmte das Manager Magazin Anfang 1998 von einer Renaissance auf Schienen. Beleg hierfür sei eine neue Fahrzeug-Generation und die Absicht der Bahn, ihre Bahnhöfe wieder zu echten Visitenkarten einer modernen Bahn zu entwickeln[482].

So positiv sich die neuen Innovationskräfte der Bahn AG in der Außenwirkung zunächst zeigten, bald wurde erste Kritik an der Umsetzung der Bahnreform laut. In der Stellungnahme "Entwicklung der Deutschen Bahn AG 1994 bis 1997" des Bundesrechnungshofes werfen Rechnungsprüfer dem Bahn-Vorstand "Zahlenakrobatik" vor[483]. Die Anfangsprobleme nach Gründung der Bahn AG seien noch nicht überwunden, da die AG noch keinen *eigenen* Beitrag zur Ergebnisverbesserung leiste. Obwohl der Verkehr ständig zunehme, stagnieren die Erlöse. Zudem ergäben die von der DB AG für 1994 und 1995 ausgewiesenen Jahresüberschüsse (180 Mio. bzw. 265 Mio. DM) ein falsches Bild. Im Güterverkehr sind weiter Marktanteile verloren gegangen, der Umsatz-Zuwachs im Personenverkehr sei ausschließlich auf erhöhte Bundesleistungen zurückzuführen. Außerdem schöne die DB AG ihre Bilanz durch Rückstellungen und Umgliederungen[484].
Nach 1000 Tagen Bahn AG kam eine Zwischenbilanz im Oktober 1996 zum Ergebnis, dass die schwierigen Jahre für die DB AG erst noch kämen, da sie bisher stark von der Abwertung des gesamten Anlagevermögens von der DB und DR her profitierte[485], was ihr millionenschwere Abschreibungen erspart. Somit würde die 1995 gestartete Investitionsoffensive (Volumen: 77 Mrd. DM in fünf Jahren) diesen Effekt nach und nach egalisieren und Abschreibungen, Zinsen und Til-

[481] Hierzu bemerkte Dürr, man müsse sich vorstellen, das Stellwerk von Frankfurt am Main - dem wichtigsten Knotenpunkt der Bahn - sei aus dem Jahre 1957. "Wo in Deutschland finden Sie eine Fabrik, die noch mit einer Steuerungstechnik aus dem Jahre 1957 arbeitet? Oder schauen Sie, wie alt die heute eingesetzten Lastwagen auf den Straßen sind im Vergleich zu unseren Güterzügen" (Julitz, 1998, S. 230).

[482] Zukünftig sollten Bahnhöfe als "Dienstleistungs- und Servicezentren mit Schienenanschluss" wie in Leipzig wieder breite Massen ansprechen. Zudem wird der moderne Manager "mit einem Komfort (First-Class-Lounges mit Laptop-Anschlüssen, Liegesesseln und Duschmöglichkeiten) umworben, den er eigentlich nur vom Airport her gewohnt ist" (Manager Magazin, April 1998, S. 329).

[483] Berücksichtige man die Bundeszuschüsse, geänderte Rechengrundlagen und andere Maßnahmen, dann sei das Betriebsergebnis 1994 um mehr als eine Mrd. DM schlechter ausgefallen als 1993, dem letzten Jahr vor der Bahnreform (vgl. Prüfbericht Bundesrechnungshof, SZ vom 21.01.97, S. 15).

[484] vgl. Julitz, 1998, S. 233

[485] Bspw. büßten die erst relativ neu beschafften ICE-Züge mit der Privatisierung der Bundesbahn rund 75 Prozent ihres Zeitwertes ein, die Schnellfahrstrecke Hannover - Würzburg wurde gar nur noch mit einem "Erinnerungswert" von unter 1 Mio. DM in die Bilanz eingestellt (vgl. Krolop, 1996, S. 17).

gungen kräftig ansteigen lassen. Entscheidend sei demnach, inwiefern die DB AG die neuen Belastungen durch Einsparungen oder Erlössteigerungen ausgleichen könne[486].

8.3.2. Die Zwischen-Ära Ludewig und die Ernennung Mehdorns

Im Juli 1997 löste Johannes Ludewig Dürr an der Spitze die Bahn AG ab. Der bisherige Wirtschafts-Staatssekretär[487] sollte vor allem die zweite Stufe der Bahnreform erfolgreich umsetzen. Einschneidenstes Ereignis in Ludewigs Amtszeit ist die ICE-Katastrophe von Eschede mit insgesamt 101 Toten, verbunden mit der Frage nach der Sicherheit des Hochgeschwindigkeitsverkehrs und der Kommunikation rund um den Unfall (siehe Kap. 10.1.8.). Erste ernsthafte Kritik an der Bahnpolitik stellte sich ein, auch im Zusammenhang mit einer unbefriedigenden Pünktlichkeit, die nicht nur bahnexterne Gründe (Witterung, Personenunfälle) hatte und offensichtlichen Problemen mit der Fahrzeugindustrie. Wichtigste strategische Entscheidung in der Ära Ludewig war das "Netz 21": Statt wie bisher auf teure und damit hohen Abschreibungen verbundene NBS zu setzen, sollte die Kapazität des vorhandenen Streckennetzes besser ausgenutzt bzw. erweitert werden, mit einer größeren Trennung des Reise- und Güterverkehrs als bisher[488].

Ludewig agierte in seinem Amt mehr als politischer Beamter, so als Mahner für mehr Gerechtigkeit im intermodalen Wettbewerb - ohne nachhaltig Gehör in der Politik zu finden. Im Nachhinein erscheint diese Zeit als eine Zwischenära ohne nachhaltige Auswirkungen auf die DB AG oder Verkehrspolitik. Im Vergleich zu seinem Vorgänger setzte er wenig eigene Akzente und schien der Öffentlichkeit gegenüber scheu. Ein zunehmend schlechtes Image hatte auch darin seinen Grund.

Dies und der politische Machtwechsel hin zu einer rot-grünen Regierung führten im Herbst 1999 zur Demission Ludewigs. Ende 1999 übernahm Hartmut Mehdorn[489] den Vorsitz der Deutschen Bahn AG. Als Krisenmanager wurde ihm die Aufgabe übertragen, die Bahn kapitalmarktfähig zu machen. Mehdorn war klar, dass ihm die schwierigsten Jahre der Bahnreform bevorstehen. Kaum im Amt, monierte er, die Bahn sei zu teuer; außerdem wollte er am liebsten die zweite Stufe der Bahnreform rückgängig machen und mit dem verschlafenen Image der Bahn aufräumen[490].

---

[486] vgl. Krolop, 1996, S. 17ff

[487] Da im Vorfeld eine Reihe erfolgreicher Manager absagten, hatte die Besetzung Ludewigs auf dem Posten des Vorsitzenden der DB AG den Beigeschmack einer parteipolitischen Besetzung durch Kanzler Kohl. Ludewig (geb. 1942) arbeitete von 1975 an zunächst im Bundeswirtschaftsministerium, 1983 wechselte er ins Bundeskanzleramt und war dort ab 1991 als Koordinator für die neuen Bundesländer zuständig. 1995 war er als Wirtschaftsstaatssekretär Beauftragter der Bundesregierung für die neuen Länder. (nach: www.wikipedia.org., 28.05.06). Nach Ludewigs anerkannt erfolgreichen Arbeit vor allem beim Thema "Neue Länder" gab es Kritik, dass er keine Kompetenz als Unternehmensführer ins neue Amt einbrachte.

[488] «Netz 21» war eine Kursänderung, da nicht mehr alleine Schnellfahrstrecken Priorität hatten, sondern auch Verbesserungen des Bestandsnetzes zur Entmischung der Verkehre (vgl. Latten, 1999, S. 67f).

[489] Mehdorn war bereits im Frühjahr 1997 für die Dürr-Nachfolge im Gespräch, ihm eilte der Ruf als erfolgreicher Manager und "Macher" voraus. Erst im Herbst 1999 gelang es der Bundesregierung ihren Wunschkandidat an die Spitze der Deutschen Bahn AG zu berufen. Karriere machte Mehdorn (geb. 1942) in der Luftfahrtindustrie (Flugzeugwerke Focke-Wulf, Deutsche Airbus, Deutsche Aerospace). Später wechselte er zur RWE-Tochter Heidelberger Druckmaschinen, die er 1997 zur Börse brachte (nach: www.wikipedia.org., 28.05.06) „Er gilt als zupackend, durchsetzungsfreudig und motivierend. Als parteiloser Manager muss er nicht taktieren, was ihm ein hohes Maß an Unabhängigkeit schafft" (SZ, 31.12.1999, S. 17).

[490] vgl. Wirtschaftswoche, 52/1999, S. 84ff

Mit der Berufung Mehdorns erlebte die Bahn AG eine bisher nicht gekannte Phase von Aktivitäten, auch weil er anders agierte als seine Vorgänger: In einer ersten öffentlichkeitswirksamen Handlung legte er die politisch gewünschte Transrapid-Anwenderstrecke Hamburg - Berlin nach einer zehnjährigen Debatte zu den Akten; das betriebswirtschaftliche Risiko wurde als zu hoch für die Bahn bewertet. Sehr rasch kam es zu einer Umorganisation: Ein neuer Zuschnitt des Holding-Vorstandes sollte die Zersplitterung des Unternehmens in fünf eigenständige Aktiengesellschaften überwinden (siehe Kap. 8.2.2.). Im Außenauftritt wurde der bisher gültige Werbeslogan "Unternehmen Zukunft" in "Die Bahn" abgewandelt[491].

Vor allem kündigte Mehdorn eine schonungslose Bestandsaufnahme der Finanzen an. Sprach die DB bisher vom zu erwartenden Börsengang im Jahr 2004, veröffentlichte sie jetzt eine Reihe von Hiobsbotschaften. Hier stellte sich die Frage, ob die zeitliche Aneinanderreihung Zufall war: Stark steigende Kosten bei Großprojekten (Knoten Berlin: + 1,8 Mrd. DM, NBS Köln-Frankfurt: bis zu 2,7 Mrd. DM, NBS Nürnberg-München: noch unklar) fielen zusammen mit Einschränkungen im Bahnnetz durch Langsamfahrstellen als Folge fehlender Investitionen im Bestandsnetz[492]. Proaktiv alarmierte Mehdorn die Öffentlichkeit über einen riesigen Nachholbedarf bei der Sanierung des Streckennetzes, in der Vergangenheit sei zu wenig in die Schiene investiert worden. Allerdings könne die Bahn den enormen Nachholbedarf bei der Netz-Sanierung nicht alleine bewältigen[493]. Zugute gehalten wurde Mehdorn, dass er Probleme nicht verschleierte, sondern daran ging, sie zu lösen. Die Politik reagierte und stellte der DB AG nach anfänglichem Zögern zusätzlich 2 Mrd. DM p. a. bis zum Jahr 2003 für verstärkte Investitionen in das (marode) Bestandsnetz zur Verfügung[494]. Aberle bemerkt, dass der Existenz bedrohende Substanzverlust des Rückgrates der Bahnaktivitäten bereits ein über viele Jahre laufender Prozess der DB AG darstelle[495].

Nach der Kontroverse um die Finanzen entzündete sich zwischen Bahnführung und Politik bald ein neuer Streitpunkt, der um das Schienennetz. Auslöser war die Vorstellung einer Expertise ("Pällmann-Bericht"[496]) mit der Forderung, das Netz als eigene AG in unmittelbares staatliches Eigentum rück zu überführen, um die DB AG börsenfähig zu machen. Da neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden Vogel wenig später der neue Verkehrsminister Bodewig ebenfalls Trennungsab-

[491] Dahinter steckte die Idee, dass sich die DB AG europäisch aufzustellen habe, da nur hier interessante Zukunftsmärkte liegen. Dem sollte im Zeitalter der Globalisierung der neue Slogan Rechnung tragen.

[492] vgl. SZ, 19.5.2000, S. 19

[493] Da in den vergangenen Jahren bei der Instandhaltung der Bahnstrecken gespart wurde, gab es zwischenzeitlich wegen der Mängel am Oberbau und an den Gleisen rund 2000 sog. Langsamfahrstellen, mit teils gravierenden Auswirkungen auf den Fahrplan (vgl. SZ, 16.2.2001, S. 21).

[494] Die Mittel stammten z. T. aus Zinsersparnissen des Bundes nach dem Verkauf von sog. UMTS-Lizenzen.

[495] „Offensichtlich hat hier das Controlling [...] über Jahre versagt, da [...] außerordentlich hohe Milliardenbeträge in nicht oder wenig rentable Neubaustrecken und prestigeträchtige Bahnhofsbauten investiert wurden und werden" (Aberle, 2001, S. 12).

[496] Aufgabe der "Regierungskommission zur Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur" unter Leitung des Ex-DB-Managers Pällmann war, der Politik Empfehlungen auszusprechen, wie Bundesfernstraßen, -schienenwege und -wasserstraßen zukünftig finanziert werden könnten, da der aktuelle Bundesverkehrswegeplan etatmäßig nicht abgesichert war. Die Kommission schlug unter Zweckbindung der Einnahmen eine Nutzerfinanzierung vor, wobei sich die Entgelt-Höhe nach den Wegekosten richten solle (vgl. SZ, 6.9.2000, S. 5)

sichten konkretisierte, schien die Herauslösung des Netzes aus der DB AG beschlossene Sache. Eine “Task Force” sollte solchen Plänen den Weg ebnen. Letztlich blieb es jedoch beim Status quo, Mehdorn setzte sich mit seiner Linie durch (siehe Kap. 8.2.3.).

8.3.3. Die DB AG als proklamierter Sanierungsfall

Die bei Mehdorns Amtsantritt angekündigte Bestandsaufnahme wurde im Herbst 2000 publik. Demnach befindet sich die Bahn in einer echten Finanzkrise, ihr drohten Milliarden-Verluste, alleine in den kommenden drei Jahren bis zu 1,2 Mrd. DM p. a. Im Kern ging es darum, dass die DB AG statt erwarteter Gewinne zumindest bis zum Jahr 2004 weiter in die roten Zahlen komme, so dass der Börsengang zu verschieben sei. Nur kurz darauf wurde bekannt, die Mittelfristplanung der Bahn sei mit fundamentalen Fehlern behaftet, weshalb Planabweichungen von 20 bis 30 Mrd. DM eintreten werden. Statt eines prognostizierten kumulierten Gewinns von 13,6 Mrd. DM errechnete nun eine von der Bahn AG beauftragte Unternehmensberatung einen Verlust von 17,6 Mrd. DM. Die Hintergründe dazu werden ausführlicher erläutert, da es um eines der Hauptziele der Bahnreform geht, die Kapitalmarktfähigkeit. Es schien der Erfolg der Reform in Frage gestellt.
Beinahe täglich fanden sich nun Berichte in den Medien zur schlechten finanziellen Lage der Bahn, die Seriosität des Unternehmens im Allgemeinen und der beiden Vorgänger Mehdorns im Besonderen war in Frage gestellt. Derart umfassend stand die DB AG seit Eschede nicht mehr in den Schlagzeilen. Es kam zu einer Art Bestandsaufnahme des bisher Erreichten der Bahnreform, in der auch die Rolle der (Verkehrs-)Politik erörtert wurde[497]. Gemeint waren mit der Bahnreform zugesagte Finanzhilfen von jährlich 10 Mrd. DM für Ausbau und Modernisierung des Streckennetzes, die in dieser Höhe nie gezahlt wurden. Auch unfaire Bedingungen im Verkehrsmarkt zuungunsten der Bahn bestanden noch immer. Dem Bahn-Vorstand und -Aufsichtsrat wurden gravierende Fehler angelastet: Dem Aufsichtsrat sprach man - ob der kursierenden Zahlen - seine kontrollierende Rolle ab, dem Vorstand lastete man Fehlplanungen, überteuerte Bauvorhaben, zu viel Personal sowie überhöht angesetzte Planwerte wegen zu optimistischer Zuwachsprognosen speziell beim Güterverkehr an[498].

[497] Kritische Stimmen vertraten die Meinung, „die Bahnreform ist durch die Versäumnisse der verschiedenen Bundesregierungen vielleicht noch nicht gescheitert, aber sie wurde so inkonsequent umgesetzt, dass das Ergebnis einem Scheitern nahe kommt. Jetzt müssen Mehdorn und das neue Management die Scherben zusammenklauben. An die Börseneinführung der Bahn ist auf Jahre hinaus nicht zu denken” (Piper, in: SZ Nr. 256 vom 7.11.2000, S. 4).

[498] Haushaltspolitiker des Bundestages bezeichneten es als „scheinhellig, wenn nun sowohl Mehdorn als auch das (Verkehrs)-Ministerium so tun, als seien sie von den Zahlen überrascht” (Matthias Berninger, in: Tagesspiegel Nr. 17231 vom 13.11.00, S. 19). Ein vertraulicher Rechnungshof-Bericht zeigte bereits Anfang 1999, dass Bahn und Ministerium zu positive Zahlen nannten, z. B. habe sich in den ersten drei Jahren der Bahnreform die Produktivität je Mitarbeiter um 80 Prozent erhöht. Das sei irreführend, da nicht das in Tochtergesellschaften ausgegliederte Personal eingerechnet war. Der ausgewiesene Umsatzanstieg (1994 - 1997) kam vor allem dadurch zustande, da Freifahrkarten und erhöhte öffentliche Mittel (bei gesunkener Verkehrsleistung) verbucht worden waren. Der Überschuss sei nicht stetig gewachsen, sondern Steuerzahlungen verschiedener Jahre falsch verrechnet worden (vgl. Tagesspiegel Nr. 17231 vom 13.11.2000, S. 19). Der DB-Finanzvorstand räumte Anfang 2001 ein, dass er sich auf Zahlen verlassen habe, die ihm die UB Netz, Personen- und Güterverkehr vorlegten, doch diese ihren Investitionsbedarf falsch einschätzten. Zur Vermeidung von Fehlplanungen werde die Kostenkontrolle ausgebaut (vgl. SZ, 26.01.2001, S. 28).

Ende 2000 präsentierte Mehdorn die endgültigen Zahlen der Bestandsaufnahme, wofür der neue Vorstand alle Bereiche des Konzerns durchleuchten ließ, um „zur Halbzeit der Bahnreform schonungslos alle Probleme auf den Tisch zu legen"[499]: Demnach werde das bis zum Jahr 2005 kumulierte Betriebsergebnis um rund 20 Mrd. DM schlechter ausfallen als ursprünglich geplant. Statt geplanter Gewinne seien in den nächsten Jahren hohe Betriebsverluste zu erwarten:

Tabelle 37: *Plan Betriebsergebnis II, DB-Konzern 2000 - 2005*

in Mio. DM	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Alte Mittelfristplanung 2000-2004	+ 1.229	+ 1.215	+ 1.615	+ 2.332	+ 4.220	-
Bestandsaufnahme für 2001-2005	+ 384	- 1.329	- 1.871	- 1.517	- 372	+ 907

Quelle: SZ vom 26.01.2001, S. 16

Erst ab 2005 rechnete der Vorstand wieder mit einem positiven Betriebsergebnis (907 Mio. DM), bei bis dahin jährlichen Verlusten von bis zu 1,9 Mrd. DM. Mehdorn bezeichnete das Ergebnis der Bestandsaufnahme als dramatisch, ein kritischer Punkt der Bahnreform sei erreicht. Gründe der Planabweichung seien gravierende Investitionsrückstände im Bestandsnetz, Kostenüberschreitungen bei Großprojekten sowie zu optimistische Umsatzprognosen, - also im Wesentlichen die o. g. öffentlich diskutierten Punkte. Er mahnte zuverlässige Mittelzusagen des Bundes an.
Da die DB AG zuletzt keine verlässlichen Zahlen präsentieren konnte, hielt der Bund als Eigentümer eine engere Kontrolle für erforderlich: Eine interministerielle Arbeitsgruppe sollte Informationen über die Finanzsituation der DB AG ermitteln[500]. Für Aberle stellt diese Vorgehensweise des Eigentümers „eine in vergleichbarer Form nicht bekannte Kritik an der Planungskompetenz des Managements der Bahn und auch am Aufsichtrat dar"[501]. Ende 2001 bescheinigt ein Gutachten im Auftrag des Verkehrsministers, dass die DB AG in der momentanen Form nicht privatisierbar sei. Neben einem Totalverriss der Bahn-Politik seit der Privatisierung handelt es sich hierbei um eine Fundamentalkritik an der Strategie Mehdorns[502]. Sollte eine Privatisierung der Bahn tatsächlich erfolgen, so die Konklusion des Gutachtens, bliebe nur die Herauslösung des Netzes aus dem Konzernverbund - mithin genau das Gegenteil von Mehdorns Strategie. Die Resonanz auf diese Expertise war beträchtlich, die Bahn geriet abermals in imageträchtige Negativ-Schlagzeilen.

8.3.4. Umsetzung der Sanierungsphase der DB AG

Als Reaktion auf die Bestandsaufnahme kündigte Mehdorn im Februar 2001 eine umfassende Sanierungsoffensive an: Demnach werde die Bahn künftig nur noch das machen, was sich für sie

[499] DB-Mitarbeiter-Info 84/00

[500] vgl. Tagesspiegel-Online, 13.12.00

[501] Aberle, 2001, S. 13

[502] Der Autor dieses Gutachtens, Lothar Neuhoff, war persönlicher Referent des DB-Aufsichtsratsvorsitzenden Vogel. Als Mitarbeiter der Bahn-Rechtsabteilung verfügte er über detaillierte Finanz-Kenntnisse. Das Gutachten hält die Kapitalmarkt- oder Privatisierungsfähigkeit der DB AG aufgrund von Pseudo-Erfolgskennzahlen für unrealistisch, bescheinigt der G&V keinen Ausweis der realen wirtschaftlichen Unternehmensleistungen und sieht das Finanzierungs-Konzept des Schienennetzes als gescheitert. Die Bahn schöne ihre Bilanz, da das Netz zu niedrig bewertet sei (vgl. Wirtschaftswoche, 15.11.2001, S. 25ff).

auch rechne. Um die Finanzkrise zu bewältigen, benannte das Sanierungsprogramm 25 Einzelmaßnahmen: Hierzu zählten eine bessere Risikovorsorge, deutlich niedrigere Verwaltungskosten eine verbesserte Auslastung der Instandhaltungswerke sowie Investitionen für eine "Angebotsoffensive" mit neuen Regionalzügen im Wettbewerb um auslaufende Nahverkehrsverträge[503]. Regierung und DB AG einigten sich auf eine Beteiligung des Bundes an den Mehrkosten der neuen ICE-Strecken (300 Mio. DM), die insgesamt 6 Mrd. DM kosten sollen.

Ein weiteres Sanierungsziel galt der Wettbewerbsfähigkeit im Nahverkehr, wo die DB AG ihre bundesweit gültigen Tarifverträge als Nachteil sieht, die ihre Wettbewerber so nicht kennen. Eine Mittelstandsoffensive mit stark regionalem Bezug sollte unternehmerische Initiativen bzw. die Kreativität vor Ort forcieren[504]. Wegen des sich verschärfenden Marktumfeldes[505] im SPNV versuchte das Bahn-Management auf politischer Ebene Einfluss auf die Wettbewerbsbedingungen zu nehmen. Dies war insofern erfolgreich, da im Herbst 2002 eine freihändige Vergabe seitens der Besteller gesetzlich legitimiert wurde. DB Regio erhielt nun den Zuschlag für größere Verkehrsverträge, ohne an einem Ausschreibungsverfahren teilhaben zu müssen. Zum Sanierungsprogramm gehörte zudem ein umfangreiches Investitionsprogramm (Lokomotiven, Wagenmaterial).

Am öffentlichkeits- und damit imagewirksamsten waren die Sanierungspläne des Cargo- und Personenverkehrs unter der Bezeichnung "MORA (*m*arkt*or*ientierte *A*ngebote) C bzw. P". Deren Ziel war, die eigenwirtschaftlich betriebenen Güter- und Personenfernverkehre - laufende Kosten werden hier alleine durch Fahrgeldeinnahmen und nicht durch staatliche Bestellungen gedeckt - unwirtschaftliche Verkehre entweder zu eliminieren oder auf eine wirtschaftliche Basis zu stellen. Für DB Cargo - 20 Prozent der Güterverkehrskunden erbringen rund 80 Prozent der Tonnage - sahen die Planungen drastische Einschränkungen beim defizitären Einzelwagenverkehr vor[506]: Wegen fehlender Rentabilität sollten kurzfristig 900 Güterverkehrspunkte geschlossen und für tausend weitere Anlagen private Anbieter gesucht werden[507]. Beim Personenverkehr sollten jene

---

[503] Dazu zählte ein Investitionsprogramm für die kommenden fünf Jahre: Bestellt wurden neue Züge und Lokomotiven für den Regional- und Fernverkehr sowie den Gütertransport (u. a. 350 Doppelstockwagen und mehrere hundert Triebwagen für den Nahverkehr; Volumen: rund 20 Mrd. DM). Sinkende Kosten für die Wartung des Fuhrparks soll die Bahn wettbewerbsfähiger machen. In das Streckennetz werden gut 50 Mrd. DM und in Bahnhöfe rund 5 Mrd. DM investiert. Bisher vom Bund gewährte Darlehen - ohne Zinsen, aber mit Rückzahlung - werden künftig als Zuschüsse ausgezahlt (vgl. SZ, 20.02.01, S. 24).

[504] Mit der "DB-Mittelstandsoffensive" sollen schwächer genutzte Strecken effizienter betrieben werden. Dazu sollten Betrieb und Infrastruktur von rund 9.000 km Nebenstrecken in 37 Netzen umorganisiert werden, um bis zu 30 % Kosten einzusparen. Pilot-Projekt war die "Kurhessenbahn" mit einem eigenständigen Regionalnetz um Korbach (vgl. Högemann, 2001, S. 36ff)

[505] DB Regio sah sich einer zunehmenden Ausschreibungspflicht mit der Vergabe nur kleiner Lose, der weiteren Absenkung der Markteintrittsbarrieren und einer zunehmenden Verlagerung der Wertschöpfungskette (Marketing, Vertrieb) zum Aufgabenträger gegenüber.

[506] vgl. StZ, 22.11.00, S. 11

[507] MORA C sollte die Wirtschaftlichkeit des Einzelwagenverkehrs bis 2004 um 500 Mio. DM steigern und wieder profitabel machen. Beim Einzelwagenverkehr (38% der Verkehrsleistung von DB Cargo in 2000) werden Waggons beim Kunden abgeholt und nach mehrmaligem Rangieren zum Zielort gebracht, mit nicht kostendeckenden Einnahmen und zudem verspätungsanfällig. Berechnungen zufolge zahlte DB Cargo pro Einzelwaggon und Transport 168 DM hinzu, in Summe dreistellige Millionenverluste p. a. (vgl. FR, 2.03.01, S. 10). Das Reformkonzept sollte mehr Effizienz durch kürzere Züge und weniger Zugbildungsanlagen bringen. Bundesweit waren daher knapp die Hälfte der 2.100 Güterverkehrsstellen (Stand: 2000) zu schließen,

weniger stark besetzten Fernverkehrszüge entfallen, für die das Management keinen dauerhaft kostendeckenden Verkehr mehr sah. Das betraf vor allem InterRegio-Verbindungen, deren Verluste mit einem dreistelligen Millionenbetrag angegeben wurden[508]. Im Fernverkehr wollten die Bahnmanager durch ein radikal verändertes Preissystems zusätzliche Kunden gewinnen. Einführung und Umsetzung der neuen Tarife ab Ende 2002 entwickelte sich für die DB AG jedoch als ein wirtschaftliches Desaster und Imageschaden größeren Ausmaßes (siehe Kap. 10.2.3.).
Die öffentliche Kritik an MORA P und C war scharf, man warf der Deutschen Bahn vor, dass es verkehrspolitisch verhängnisvoll sei, wenn sie sich aus der Fläche zurückziehe. Die Diskussion wurde auch deswegen so kontrovers geführt, da die Bahn-Führung fast ausschließlich damit argumentierte, eine privatisierte Bahn habe sich alleine rationalen wirtschaftlichen Realitäten zu stellen. Teile der Öffentlichkeit und der Politik waren jedoch der Ansicht, dass die DB einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen habe. Damit trafen zwei unterschiedliche Vorstellungswelten aufeinander, was insofern imagerelevant ist, weil hier unterschiedliche Anspruchs- und Werthaltungen aufeinanderprallen. Offenbar gab es bei diesem Themenkomplex nur einen unzureichenden konstruktiven Dialog der DB AG mit den für sie relevanten Teilöffentlichkeiten (siehe auch 2.3.2.)

In Folge dieser teils sehr kontroversen Diskussionen erreichte die Deutsche Bahn AG bis zum Jahr 2003 die schlechtesten Imagewerte überhaupt (siehe Kap. 13.): Neben den beschriebenen Sanierungsmaßnahmen trugen hierzu auch gravierende Probleme mit neuen Fahrzeugen der Industrie - vor allem ICE 3, aber auch weiterhin die Neigetechnikzüge - bei, mit der Folge erneut stark verschlechterter Pünktlichkeitswerte im Personenfern- und -nahverkehr (siehe Kap. 10.3.3.). Die Jahre ab 2000 stellten somit für die DB AG die vorläufig schwierigste Phase seit der Privatisierung dar. Es waren nicht nur unpopuläre Sanierungsschritte gegenüber den Mitarbeitern und einer breiten Öffentlichkeit umzusetzen, die Bahn AG hatte auch stark mit ihrem Ruf zu kämpfen.

8.4. Zehn Jahre DB AG: Diskussion über die erreichten Ziele der Bahnreform

Zehn Jahre nach Gründung der Deutschen Bahn AG zogen sowohl die Bahn als auch die Öffentlichkeit (Politik, Wissenschaft, Medien, Verbände) eine Bilanz zu den bisher erreichten Zielen der Bahnreform. Die beiden Hauptziele der Bahnreform sind die Entlastung des Steuerzahlers (bzw.

---

also solche, die zu weit vom nächsten Knotenpunkt entfernt liegen, weniger als 1.531 Waggons p. a. abfertigen oder an denen die Bahn zu wenig Geld verdient. Allenfalls 5% des DB-Gesamtgüterumsatzes wurden dadurch eingebüßt. Andererseits erzielte DB Cargo mit nur 4% der Klientel (Großkunden) 85% ihrer Einnahmen, die meist mit Ganzzügen - wie Kohlezüge, die ohne Rangieren von der Zeche zum Kraft- oder Stahlwerk unterwegs sind - fahren (42% der Verkehrsleistung) und als einzige Sparte zufriedenstellend arbeitete. Rote Zahlen schrieb zudem der Kombinierte Verkehr (vgl. ebenda, S. 10).

[508] Bei MORA P wurde deutlich politischer diskutiert, hier stand der “InterRegio” (IR) im Fokus: Die unklare Finanzierung dieses Zugangebotes ergab eine Zwitterstellung, da der IR ein sich selbst tragender Fernverkehrszug war, andererseits Regionalverkehrsaufgaben erfüllte bspw. für Pendler auf dem Weg zur Arbeit oder Kurzreisende. Trotz mangelnder Eigenwirtschaftlichkeit wollte die DB AG keine Regionalisierungsmittel (vgl. Bodack, 2005, S. 182). 1999 gab es erste gravierende Streichungen im IR-Verkehr. MORA P war jedoch weitreichender: 2001 wurden weitere 13 Mio. Zkm gestrichen, die nach DB-Berechnungen etwa 300 Mio. DM Verlust p. a. einfuhren (vgl. DB-Mitarbeiter-Info, 69/00). Diese Pläne machten Politiker mobil. Verkehrs- und Umweltverbände sowie die Gewerkschaft Transnet warfen der Bahn vor, das Produkt InterRegio über Jahre hinweg im Marketing und der Pflege vernachlässigt zu haben (vgl. Bodack, 2005, S. 125). Ende 2002 wurde der IR schließlich fast ganz abgeschafft, nur noch die zwei Marken “ICE“ und “IC“ verblieben.

des Bundeshaushaltes) und ein Mehrverkehr auf der Schiene, als weitere Ziele gelten mehr Kundenorientierung und die Marktöffnung des Netzes für Dritte. Durch die Bahnreform wurden von der Bahn neue Chancen erwartet, da nun gegenüber der Bundes- und Reichsbahn unternehmerische Freiräume, die Schuldenbefreiung und höhere Bundesleistungen eine stärkere Marktposition und höhere Marktanteile erwarten ließ. Während für die DB AG und Bundesregierung die Jahre seit 1994 eine einzige "Erfolgsstory" waren, da die durch die Regierungskommission (RKB) genannten Werte übererfüllt wurden, fiel das Urteil von Wissenschaft und Medien deutlich kritischer aus.

Die Bahn AG argumentiert, sie hätte dem Steuerzahler kumuliert über den Zeitraum 1994 - 2002 hinweg rund 175 Mrd. DM gegenüber der Fortführung von "DB + DR" als Behörde erspart. Spätestens 2005 sei die Kapitalmarktfähigkeit erreicht. Weitere Erfolge sieht sie darin, dass die Sanierung des Personenverkehrs ein großes Stück vorangekommen sei, 5,4 Prozent weniger Verkehrsleistungen (Pkm) bei 9,9 Prozent weniger Betriebsleistungen (Zkm) im Fernverkehr sowie + 27,0 Prozent Pkm und + 21,5 Prozent Zkm im Nahverkehr im Vergleich 1993 zu 2003, wobei der Modal-Split von 6,3 auf 9,0 Prozent gestiegen sei[509].

Die Produktivität sei um 160 Prozent erhöht worden, was eine Personalkostenersparnis von 4 Mrd. DM erbracht hat. Außerdem habe die Bahnreform überhaupt erst die Möglichkeit für neue Verkehre auf der Schiene geschaffen, wovon vor allem der Regionalverkehr profitiert. Ein Ziel ist laut Mehdorn noch nicht erreicht: die Kapitalmarktfähigkeit[510].

Diesen Darstellungen widerspricht eine Reihe von Verkehrswissenschaftlern. Karl-Dieter Bodack zeigt auf, dass die Ziele Mehrverkehr und Entlastung des Steuerzahlers bis 2003 verfehlt wurden. Bei der Entwicklung der Personen-Beförderungsleistungen operiere die Bahn AG ganz offensichtlich mit an sich nicht vergleichbaren Zahlen. Darauf hat bereits Gietinger hingewiesen[511]. Bodack legt auf Basis ursprünglicher Erfassungswerte dar, dass die Fernverkehr-Pkm 2003 zu 1993 um 4,5 Prozent gefallen sind, die Nahverkehr-Pkm um 1,1 Prozent gestiegen. Bei um + 13,6 Prozent gestiegenen Zkm erleidet der Personenverkehr einen Rückgang von – 1,6 Prozent[512]. Folglich hat die DB AG damit Marktanteile verloren. Eine Entlastung des Steuerzahlers sieht Bodack ebenfalls nicht. Die Bundesleistungen für den Schienenverkehr hätten sich gegenüber der 1980er Jahre nominal etwa verdoppelt, gegenüber dem extrem ungünstigen Jahr 1993 liegen die Leistungen real etwa auf gleicher Höhe[513]. Hinterliesen beide deutsche Bahnen in 50 Jahren einen Schulden-

[509] Website der DB AG vom 10. Oktober 2003. Dagegen veröffentlicht „Verkehr in Zahlen 2007/2008" für Eisenbahnen einen Modal-Split von 6,7% im Jahr 2003 (1993: 7,0%) (S. 218f).

[510] vgl. Müller, 2003, S. 244

[511] Nach Gietinger resultieren die wichtigsten Bahnreform-Erfolge aus „Beförderungsfällen", die laut Verordnung keine sind, die DB AG aber daraus welche gemacht hat. Ab 1998 wurden rückwirkend nicht nur mehr die zahlenden, sondern auch nichtzahlende Passagiere (Bundestagsabgeordnete, Behinderte, Militärpersonen und vor allem eigene Mitarbeiter) mitgezählt. Plötzlich kam es zu Zuwächsen von bis zu 21%. Die Bahn vergleicht die Leistungen im Jahr 2000 – nach der neuen, entgegen allen statistischen Gepflogenheiten widersprechenden Definition – mit der Leistung im Jahr 1993, mit der alten Definition als Basis (vgl. Gietinger, 2002, S. 154ff).

[512] vgl. Bodack, 2004, S. 524f

[513] ebenda, S. 525

berg von etwa 66 Mrd. DM, beziffert ein Expertengremium die Nettoverschuldung aller Finanzlasten der Bahn AG (Pensionsverpflichtungen, Steuerrückstellungen, Miet- und Leasingverträge, zinslose Darlehen des Bundes zum Ausbau des Schienennetzes) auf rund 75 Mrd. DM[514]. Da die relevanten Nachbarbahnen im Vergleichszeitraum Leistungszuwächse erreichten, fragt sich Bodack nach dem Warum hierfür: Die gravierendsten Ursachen sind für ihn der Abbau der Qualität, die Beseitigung des InterRegio (als am meisten nachgefragtes Fernverkehrsangebot), der Abbau von Komfort und Serviceleistungen im Fernverkehr und das neue Preissystem, also alles unternehmensinterne Beschlüsse, Strategien und Maßnahmen der DB AG und nicht das alleine von der DB vorgetragene negative wirtschaftliche Umfeld[515].

Auch Winfried Wolf sieht nicht die vom Bahn-Konzern publizierten Erfolge. Ihre Performance passe nicht zu den Festtagsreden, denn die Bahn führe weiterhin ein Nischendasein: Während das Straßennetz (jährlich ca. 1000 km), Regionalflughäfen und Landepisten expandieren, verkürzt sich das Schienennetz um 500 km p. a. Die Investitionsbündelung auf Hochgeschwindigkeitsstrecken begünstige diese Fehlentwicklung. Wolf bemängelt, dass die betriebswirtschaftliche Orientierung in immer neue unternehmerische Aufspaltungen, Umstrukturierungen und Ausgliederungen münde, mit der Folge von insgesamt verringerten Synergieeffekten. Außerdem verweist er auf eine Untersuchung, der zufolge die DB AG das schlechteste Image von 29 deutschen Großunternehmen hat. Die Bahn AG erhielt auf die Frage „Welche Unternehmen kümmern sich nicht oder wenig um ihre Kunden“ die meisten Nennungen[516].

Gottfried Ilgmann entgegnet, dass das „Unternehmen Zukunft“ von den Umfragen her zwar das schlechteste Image hätte, aber vieles besser geworden sei gegenüber der alten Behörde Bundesbahn. In seiner Analyse zur Bahnreform zieht er den Schluss, dass gemessen am Geldsegen aus den öffentlichen Kassen (jährlich über 40 Mrd. DM, jeweils hälftig für Altlasten bzw. den laufenden Betrieb) das Ergebnis des Mehrverkehrs auf der Schiene miserabel sei. Den positiven Verlautbarungen von Bund und Bahn unterstellt er, dass hier vieles verschleiert wurde. So sei die Feststellung, der DB-Konzern habe dem Bund gegenüber einem „weiter so“ über 210 Mrd. DM erspart, reine Propaganda[517]. Die hatte RKB 1991 die Zahlen von Bundes- und Reichsbahn auf zehn Jahre hochgerechnet (Unterstellung: DR ohne Bahnreform als Behörde), mit besonders hohen fiktiven Verlusten für die DR. Ilgmann widerspricht dem Eigenlob der Bahn, eine Managementleistung hätte zu dieser Ersparnis geführt. „Jedes noch so schwache DB-Management hätte - gemessen am “Horrorszenario” der RKB - einen grandiosen Erfolg verbuchen können”[518]. Tatsächlich wurde das DR-Personal durch die Bahnreform mit geringerem Geldeinsatz verringert. Dies seien aber keine Eigenerfolge der Bahn AG - vielmehr hätte die Bahn AG das Ergebnis ihres Vergleichs kritischer betrachten müssen: „So wie sie vergleicht, gaukelt das Ergebnis einen haus-

[514] vgl. SZ, 23.08.2004
[515] vgl. Bodack, 2004, S. 526
[516] Deutsche Bahn AG 23%, Telekom 18%, Post 14,5% (vgl. Wolf, 2004, S. 28f)
[517] vgl. Ilgmann, 2003, S. 8
[518] Ilgmann, 2004, S. 5f

haltspolitischen Erfolg vor, den das DB-Management erzielt hat. Der Erfolg verkehrt sich in einen Misserfolg, wenn nur die gröbsten methodischen Mängel des Vergleichs eliminiert werden“[519]. Auch die Personal-Produktivitätssteigerung um 160 Prozent seit der Reform relativiert er: Diese erkläre sich durch rasch eingebrochene Verkehrsleistungen der DR nach der Wiedervereinigung, als das Personal nicht entsprechend abgeschmolzen wurde. Der nachträgliche erfolgte Personalabbau in den ersten AG-Jahren würde nun als eigene Personalproduktivität erklärt. Hinzu kommt das Outsourcing, also die Verlagerung von Personal aus dem Konzern wie bspw. Fernmelder zu Arcor, wo Personalaufwand lediglich durch anderweitigen Aufwand ersetzt wird[520]. Anders als von der RKB erwartet, erreichte die DB AG nur ein Verkehrsleistungs-Wachstum von weit unter 10 Prozent (statt 30 Prozent), die Umsätze stiegen nominal um nicht einmal 30 Prozent (statt real 50 Prozent) und der kumulierte Jahresüberschuss liegt bei etwa Null (statt vor Steuern bei 38 Mrd. DM). Umsatz und Verkehrsleistungen der DB AG stagnierten, während sie bei Subventionen für Nahverkehrsfahrgäste und dem Schienennetz auf höchstem Niveau liege. Folglich sei die Bahnreform missraten, nach einer anfänglichen Aufbruchstimmung sei sie stecken geblieben[521].

Erich Preuss verweist auf die im Anschluss der Gründung der DB AG erfolgten Organisationsveränderungen und Ausgliederungen, die zur Zerschlagung Jahrzehnte gewachsener Strukturen führte. Damit sei die Identifikation der Eisenbahner zu ihrem Unternehmen verloren gegangen und erreichte einen historischen Tiefpunkt. Mit dem Weggang daraufhin von qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern ging der Bahn ein riesiger Erfahrungsschatz verloren. Preuss benennt Umfragen des Kundenbarometers, wonach die Verbraucher mit der Deutschen Bahn unzufrieden sind, da sie über Jahre die untersten Ränge belegt[522]. Moderner Eisenbahnbetrieb sei auch ohne organisatorische Veränderungen im bisherigen Ausmaß möglich.

Ex-Bahnmanager Thilo Sarrazin sieht die Bahnreform konterkariert durch Mehdorns Ansinnen, einen integrierten Bahnkonzerns an die Börse zu bringen. Seit der Ankündigung des Börsengangs hätten sich die finanziellen Strukturen des Konzerns stetig verschlechtert, das Netz weise wachsende Qualitätsmängel auf und es wurde das Ziel verfehlt, den Verkehrsanteil auf der Schiene zu steigern[523].

Gerd Aberle gibt zu bedenken, dass die mit der Bahnreform erhofften Marktanteils- und Erlösverbesserungen bei der Bahn AG im Güter- und Personenfernverkehr nicht eingetreten sind. Ledig-

[519] ebenda, S. 6ff. Ilgmann sieht einen Korrekturbedarf von rund 63 Mrd. DM für angebracht: Tatsächlich hätte der Steuerzahler für die DB AG (inklusive BEV) im Zuge der Bahnreform mindestens 33 Mrd. DM mehr aufgebracht als für eine DEAG, wie sie von der Regierungskommission durchgerechnet worden war. Die Summe setzt sich zusammen aus günstigeren Umfeldbedingungen beim Abbau des Personalüberhangs der ehemaligen DR und Pensionszahlungen der ehemaligen DB (Σ 23 Mrd. DM), anders verbuchten Finanzaltlasten (20 Mrd. DM) sowie unterschiedliche Ansätze bei Infrastruktur-Investitionen (20 Mrd. DM).

[520] Bereits 1999 hatte der Bundesrechnungshof kritisiert, dass sie sich die DB AG produktiv rechnet, der Personalabbau der DR wäre auch ohne Reformen erfolgt (vgl. ebenda, S. 7).

[521] vgl. ebenda, S. 9

[522] Preuss verweist auf die Ergebnisse des Kundenbarometer, wonach die DB AG 1996 mit der Note 3,01 auf dem vorletzten Platz landete, 1997 war sie dann Schlusslicht und im Jahr 2000 setzten die Verbraucher den Fernverkehr an die letzte Stelle (vgl. Preuss, 2002, S. 71).

[523] vgl. Sarrazin. 2005, S. 17. Sarrazin ist ehemaliges Vorstandsmitglied der Deutschen Bahn AG.

lich auf der Aufwandsseite seien der DB AG durchaus beachtliche Erfolge zu bescheinigen. Doch mag er nicht von einem Scheitern der Bahnreform sprechen[524]. Aberle macht das weniger an der Deutschen Bahn AG selbst fest, sondern vielmehr am mit der Reform ausgelösten Wettbewerbsprozess. So sei die Entwicklung im Schienengüterverkehr überraschend positiv und besonders interessant, da der Hauptanteil am Anstieg hier von Wettbewerbern der DB AG erbracht wurde. Auch im Personennahverkehr zeigt sich ein überproportionales Vordringen dritter Anbieter - und das ohne eine Abtrennung des Schienennetzes. Dritte nutzen demnach die mit der Bahnreform ermöglichten Marktchancen voll aus[525].

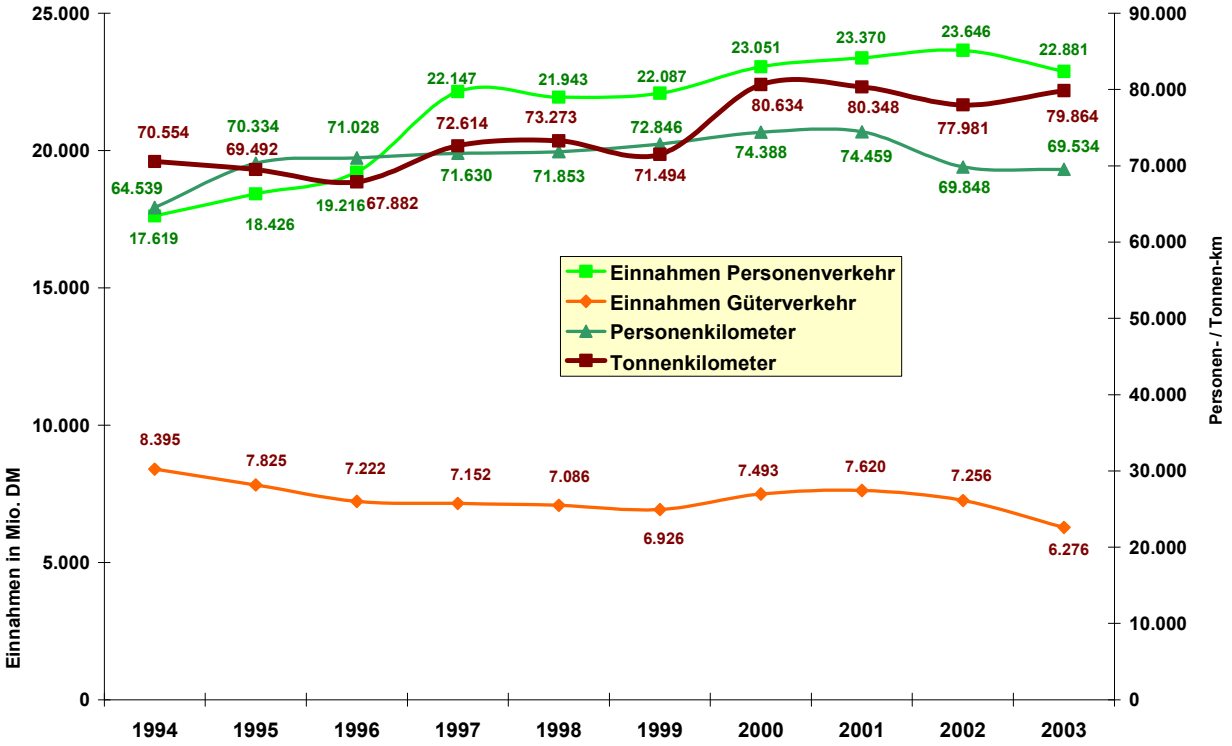
Vor allem die Medien verwiesen darauf, dass der DB AG im Zuge der Bahnreform mit einem Schlag Verbindlichkeiten von mehr als 60 Mrd. DM zu Lasten der Steuerzahler erlassen wurden und seit 1994 jährlich rund 20 Mrd. DM als Investitionshilfen sowie anderen Zuschüssen flossen. Zudem hat sich die Deutsche Bahn AG bis Ende 2003 wieder mit knapp 50 Mrd. DM verschuldet[526]. Kritisch diskutiert wurde auch die Zielvorgabe, mehr Verkehr auf der Schiene zu holen: Der Marktanteil der Bahn im Personenverkehr stagniert weiterhin - nur beim Nahverkehr steigen die Fahrgastzahlen - und im Güterverkehr sank der Anteil der Bahn sogar wieder, trotz milliardenschwerer Modernisierung des Netzes[527]. Ein echter Vergleich zur Zeit vor der Bahnreform sei aber kaum mehr möglich, da seit Ende der 90er Jahre von der DB AG eine andere Zahlenbasis herangezogen wird[528]. Um den intramodalen Wettbewerb auf der Schiene weiter zu fördern, gab es immer mehr Befürworter für eine konsequente Trennung von Netz und Betrieb. Die bisherige Konstellation, so ihr Argument, verhindere einen volkswirtschaftlich erwünschten Wettbewerb auf der Schiene, was letztlich der Schiene insgesamt schade[529].

8.5. Resumée zum Wirken der Deutschen Bahn AG 1994 - 2003

Zehn Geschäftsjahre nach der umfassenden Bahnreform stellt sich die Frage, ob es dem Management der privatisierten Deutschen Bahn AG gelungen ist, die in sie gesetzten Ziele zu erreichen. Von der Politik gefordert waren ein Mehrverkehr auf der Schiene und die Kapitalmarktfähigkeit. Bezogen auf die Verkehrsleistung im Personenverkehr (Mrd. Pkm 1994: 64,5 - 2003: 69,5) bzw. Güterverkehr (Mrd. Tkm 1994: 70,5 - 2003: 74,0) findet zwar tatsächlich ein Mehrverkehr auf der Schiene statt (Personenverkehr: + 5 Mrd. Pkm, Güterverkehr: + 3,5 Mrd. Tkm), ohne allerdings eigene Wettbewerbsanteile hinzugewonnen zu haben (Anteil an Pkm 1994: 6,6% – 2003: 6,7%; Anteil an Tkm 1994: 16,7% – 2003: 15,7%)[530]. Stattdessen stagniert der Marktanteil im Personenverkehr, beim Güterverkehr ging er innerhalb von zehn Jahren sogar zurück. Abbildung 5 veranschaulicht die Entwicklung des Güter- und Personenverkehrs der Deutschen Bahn:

[524] vgl. Aberle, o.J. (ca. 2001), S. 9f
[525] vgl. Aberle, 2006, S. 8
[526] vgl. SZ, 14.01.04/ DIE ZEIT, 03/2004
[527] vgl. Deutschlandfunk, 14.01.2004
[528] vgl. Preuss, 2002, S. 45
[529] vgl. Ilgmann, 2003, S. 10f
[530] vgl. Verkehr in Zahlen 2007/2008

Abbildung 5: *Entwicklung des Güter- und Personenverkehrs der DB AG 1994 - 2003*



Quelle: Geschäftsberichte der DB AG

Während beim Personenverkehr der Nahverkehr im Zuge der Regionalisierung den gewünschten Aufschwung brachte, musste der eigenwirtschaftliche Fernverkehr strategiebedingt Nachfrageverluste hinnehmen. Hier ist besonders schmerzlich, dass neben den Verkehrsverlusten durch eine missglückte Preisreform, der Abschaffung des InterRegio und damit verbundene Kommunikationsleistungen mit der Öffentlichkeit das Image des Gesamtunternehmens DB AG gelitten hat. Beim Schienen-Güterverkehr hat die begonnene Internationalisierung bis zum Jahr 2003 noch nicht den gewünschten Erfolg gebracht. Generell lässt sich festhalten, das die Bahn einen verhältnismäßig geringen Mehrverkehr auf der Schiene verbuchte, während zwischenzeitlich Milliarden in teure Infrastrukturprojekte bzw. in Zukäufe (Logistiksparte) investiert wurden, die zukünftig Ertrag bringen sollen, zunächst aber lediglich Zinsen und Tilgung kosten.

Auch die Hoffnung, dass sich mit der Bahnreform die Verkehrspolitik verkehrsträgergerechter und damit zukunftsfähiger ausgerichtet hätte, erwies sich als zu utopisch. Flankierend zur Bahnreform wäre eine Überarbeitung der Steuer- und Investitionsparameter im Verkehrssektor angezeigt gewesen[531]. Während der Flugverkehr weiterhin von jeglichen Steuern befreit ist, hat die Bahn als umweltfreundlichstes Verkehrsmittel den vollen Ökosteuersatz zu entrichten, Investitionen in den Straßenbau gelten als „öffentliche Vorsorge“, bei Schienenwegen hingegen werden strenge Kosten-Nutzen-Kalküle angewendet und oftmals von Subventionen gesprochen. Dabei ist die Bahn durchaus als gemeinwirtschaftliche Aufgabe des Staates wie Polizei, Justiz, Feuerwehr zu be-

[531] vgl. Tim Berkamp, in der Hörfunk-Sendung „SWR 2 Wissen“ vom 13.07.2008.

trachten, das dem Wohl der Allgemeinheit (Art. 87e GG) dient. Insofern hat sich nicht wirklich etwas geändert am öffentlichen Bewusstsein gegenüber der Bahn. Ein Beleg dafür ist, dass das Image der Deutschen Bahn AG nach wie vor negativ geprägt ist, teilweise noch schlechter als vor der Reform. Für die Politik ist die Bahn zwar nicht mehr die „Behördenbahn" von vor 1993, sieht sie aber noch immer als einen Kostgänger. Und für ihre Kunden stellt die DB AG noch zu oft ein Ärgernis dar, wie nicht nur Kundenbefragungen zeigen[532].

Nicht nur das Umfeld hat sich eher bahnunfreundlich entwickelt, auch die Deutsche Bahn selbst zeigt immer wieder Verhaltensweisen, die eher rufschädigend wirken: So war das Auftreten der jeweiligen Bahnchefs (Ludewig, Mehdorn) gegenüber der Öffentlichkeit oftmals ungeschickt und somit imagerelevant gewesen, die Preisreform vom Jahr 2002 ging an den Interessen der relevanten Teilöffentlichkeiten vorbei und wurde obendrein unglücklich kommuniziert. Bei den Sanierungsmaßnahmen MORA P und C verteidigte sich die Bahn AG alleine mit Effizienzgesichtspunkten, ohne eine Vorstellung zu haben davon, dass man sich hätte hierfür auch legitimieren müssen. Darüber hinaus vermittelt die Bahn bei Kritik am schlechten Netz-Zustand und der Pünktlichkeit selten Offenheit und Souveränität. Alle diese Punkte wirken von der Tendenz her eher negativ auf den Ruf des Unternehmens.

Positiv zu erwähnen ist, dass es mit der Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs gelungen ist, den Stellenwert der Bahn in den Ballungsräumen sowie in der Fläche zu stärken. Davon profitierte auch die DB AG und mit ihr der Kunde, da zwischenzeitlich Milliarden investiert wurden in neues Rollmaterial. Auch die Netzöffnung für dritte Eisenbahnverkehrsunternehmen ist unter dem Strich erfolgreich verlaufen: Vor allem im Güterverkehr haben auf sich intramodaler Ebene viele (eher kleine) Wettbewerber am Markt etabliert. Dadurch war DB Cargo gezwungen, sich kundenorientierter zu entwickeln – was während der Zeit der Bundesbahn überhaupt nicht der Fall war. Für den Ruf des Unternehmens hatte das jedoch bislang keine Auswirkung.

[532] Das drückt sich aus in einem durchaus erfolgreichem Buch mit dem Titel „Thank you for travelling with the Deutschen Bahn", in dem Anspruch und Wirklichkeit der DB AG aufs Korn genommen wird.

9. Die Deutsche Bahn AG nach den Geschäftsjahren 1994 - 2003

Am 1. Januar 1994 wurde die Deutsche Bahn AG (DB AG) durch Ausgliederung aus dem Bundeseisenbahnvermögen gegründet. Mit Eintrag in das Handelsregister Berlin-Charlottenburg fünf Tage später gingen die bahnnotwendigen Liegenschaften sowie ausgegliederte Teile des BEV einschließlich der *nicht* zinspflichtigen Verbindlichkeiten auf die DB AG über. Damit waren alle rechtlich notwendigen Voraussetzungen geschaffen, damit die privatisierte Bahn die in sie gesetzten Ziele der Bahnreform auch umsetzen konnte: Mehrverkehr auf der Schiene, kundengerechtere Angebote und die Kapitalmarktfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund untersucht die nachfolgende Betrachtung die einzelnen Geschäftsjahre bis zum Jahr 2003, also den Zeitraum zehn Jahre nach der Reform. Die nachfolgend aufgeführten Zahlen beziehen sich auf den Deutsche Bahn-Konzern, also *inklusive* der Beteiligungen der DB AG. Die Geschäftsberichte trennen zwar im Laufe der Zeit zwischen den Ergebnissen des Bahn-Konzerns einerseits bzw. der DB AG andererseits, an dieser Stelle ist jedoch stets von der DB AG im Sinne des Konzerns die Rede[533].

Vergleiche mit den *Bilanzen* der Deutschen Bundesbahn bzw. der ostdeutschen Deutschen Reichsbahn aus dem Jahr 1993 sind wegen der völlig unterschiedlichen Bilanz- und Kostenstrukturen der DB AG nicht mehr möglich. Auch deshalb, da die Verbindlichkeiten der beiden ehemaligen Sondervermögen in Höhe von insgesamt 66,2 Mrd. DM mit ihren gesamten Zinsverpflichtungen beim Bundeseisenbahnvermögen (BEV) verblieben und daher für die DB AG nicht mehr bilanzwirksam waren. Damit konnte die Bahn AG Anfang 1994 völlig schuldenfrei starten, Zinsbelastungen gab es zu diesem Zeitpunkt keine. Außerdem führte die Neubewertung des Sachvermögens zu neuen Strukturen, insbesondere jedoch zu sehr niedrigen Abschreibungswerten. In der Vergangenheit erhaltene Investitions- und Baukostenzuschüsse sowie Rückstellungen für unterlassene Instandhaltung wurden verrechnet. Die Nicht-Vergleichbarkeit hat vor allem auch damit zu tun, dass bei der Bundesbahn Leistungen für ihre Versorgungsempfänger Teil der Aufwendungen waren, während dieser Komplex ab Anfang 1994 komplett beim BEV verblieb[534].

Die Übersicht in Tabelle 38 zeigt die wichtigsten Kennzahlen für den Zehnjahres-Zeitraum von 1994 bis 2003. Die Kennzahlen benennen die wesentlichen an die Bahn AG gerichteten Ziele der Bahnreform, also die Kapitalmarktfähigkeit (Ergebnis) und die Stellung der Bahn zu ihren Wettbewerbern (Marktanteil). Die aufgeführten Werte sind nicht immer miteinander vergleichbar, beispielsweise wegen Zukäufen wie Railion Denmark bzw. Nederlands (2000) bzw. Stinnes (4. Quartal 2002), aber auch mit Desinvestitionen wie dem (vorübergehenden) Verkauf des Bahn-Telefonnetzes an Mannesmann/Vodafone (1997).

---

[533] Hintergrund der begrifflichen Trennung ist, dass es bei der Deutschen Bahn im Laufe der Zeit zu zahlreichen Ausgliederungen, Desinvestitionen etc. aus dem Kerngeschäft - der DB AG - kommt, die dann dort nicht mehr zu finden sind, diesem aber gleichwohl zuzuordnen sind. Beispiele hierfür sind die “S-Bahn Berlin GmbH” oder die neu gegründeten ZugBus-Gesellschaften, die weiterhin das Kerngeschäft - hier Nahverkehr - betreiben, aber aus reinen (steuer)rechtlichen Gründen ausgegliedert wurden.

[534] vgl. Geschäftsbericht DB AG 1994, S. 16

Tabelle 38: *Kennzahlen G&V Deutsche Bahn AG 1994 - 2003*[535]

in Mio. DM	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Erträge/Leistung[1]	35.185	37.055	37.935	38.263	38.531	39.179	40.916	39.001	46.412	65.669
Aufwendungen[2]	32.745	34.258	34.276	34.390	34.286	34.741	36.253	34.964	41.642	59.514
Abschreibungen	1.925	2.245	2.713	3.168	3.397	3.843	4.013	4.229	4.760	5.269
Zinsaufwand	63	8	- 24	51	174	309	491	612	956	1.246
Ergebnis nach Steuern (G+V)	182	264	1.128	391	332	170	166	- 794	- 915	- 479
Marktanteil P-Verkehr	6,6%	7,0%	7,1%	7,1%	7,0%	7,0%	7,2%	7,1%	6,6%	6,7%
Marktanteil G-Verkehr	16,8%	16,4%	16,4%	16,4%	15,8%	15,5%	16,2%	15,7%	15,7%	15,7%

Legende: [1]Gesamtleistung, sonst. Erträge, [2]Personalaufwand, Materialaufwand, sonst. Aufwendungen
Quelle: Geschäftsberichte Deutsche Bahn AG, Verkehr in Zahlen

Während die DB AG bis zum Geschäftsjahr 2000 jeweils einen Jahresüberschuss auswies (zwischen 170 und 390 Mio. DM, 1996 sogar 1,13 Mrd. DM), musste sie in den Jahren 2001 bis 2003 jeweils ein Defizit verbuchen. Gleichzeitig stieg der Zinsaufwand seit 1997 stetig an, auf knapp 1,3 Mrd. DM im Jahr 2003. Im Wettbewerbsvergleich hielt die Bahn im Personenverkehr ihren Anteil konstant (1994: 6,6%, 2003: 6,7%). Im Güterverkehr sank der Marktanteil im Zehnjahres-Vergleich hingegen (1994: 16,8%, 2003: 15,7%). Damit wurde ein Ziel der Bahnreform, die Kapitalmarktfähigkeit, bis dato verfehlt. Ein Mehrverkehr auf der Schiene wurde bei der absoluten Verkehrsleistung erreicht, nicht jedoch beim Marktanteil. Tabelle 38 zeigt ferner, dass die Aufwendungen bis zum Jahr 2001 stets auf ungefähr demselben Niveau lagen, hier hielten sich steigender Material- und sinkender Personalaufwand (Rationalisierungen, Ausgliederungen) die Waage.

Geschäftsjahr 1994

Unter dem prägnanten Kürzel „Unternehmen Zukunft“ erwirtschaftet die DB AG im Jahr “eins” ein positives Konzernergebnis von 182 Mio. DM nach Steuern. Im Vergleich zur Bundes- bzw. Reichsbahn steigen die Betriebserlöse um 2,1 Prozent auf 23,75 Mrd. DM, auch die Verkehrsleistungen legen gegenüber 1993 zu (Tkm: + 5,4%, Pkm: + 7,4%). Der Aufsichtsratsvorsitzende Saßmannshausen spricht von einer „entscheidenden psychologischen Bedeutung, sowohl nach innen als auch nach außen”[536]. Eigentlicher Impuls dieser Entwicklung ist die Konjunktur (BIP: +2,0%) nach einer Rezession im Vorjahr.
Der erhöhten Transportnachfrage bei der *Güterbahn* steht ein weiterer Preiseinbruch (fortschreitende EU-Liberalisierung, erhebliche Markt-Überkapazitäten) gegenüber (Einnahmen: - 0,3% bzw. - 25,5 Mio. DM). Während die Verkehrsleistung beim Ladungs- und Stückgutverkehr steigt, erreichen die Umsätze nicht mehr das Vorjahresniveau; lediglich der Kombinierte Verkehr erwirtschaftet ein Umsatzplus, bei rückläufigen Erlösen je Tkm. Dagegen profitiert der *Personenverkehr*

[535] Trotz der Euro-Einführung im Januar 2002 werden die Kennzahlen der Geschäftsjahre 2002 und 2003 der besseren Vergleichbarkeit wegen weiterhin in DM angegeben.
[536] Geschäftsbericht DB AG 1994, S. 2

von stark gestiegenen Kosten des Individualverkehrs[537]: Beim Fern- und Nahverkehr legen sowohl die Verkehrsleistung (Pkm: + 2,3% bzw. + 10,4%) als auch die Einnahmen (+ 0,7% bzw. + 5,7%) zu, beim Fernverkehr ohne Preisanpassungen. Anders als vor der Bahnreform ist nun der zuvor vernachlässigte Nahverkehr Hauptumsatzträger (bisher: Güterverkehr). Erstmals wird die Dienstleistung "Schienen-Personennahverkehr" vom Staat bestellt und entsprechend bezahlt (Bestellerprinzip, siehe Kap. 8.2.1.). Größter Posten der Aufwandsseite sind die Personalkosten in Höhe von 19,4 Mrd. DM. Im Zuge der Bahnreform werden ca. 206.000 Mitarbeiter von der Deutschen Bundesbahn und ca. 138.000 von der Reichsbahn auf die DB AG übergeleitet[538]. Bis Ende 1994 schrumpft das Personal sozialverträglich um ca. 40.000 Beschäftigte: Das veranschaulicht, welches Rationalisierungspotential in dem neuen Unternehmen zunächst steckt. Mit der steigenden Verkehrsleistung kommt es somit zu einer deutlichen Produktivitätssteigerung. Gegenüber früher weitet die DB AG die Investitionstätigkeit deutlich aus, die Abschreibungen fallen spürbar geringer aus als noch ein Jahr zuvor[539]. Die bisher erschienene Hauszeitschrift "Die Bahn" - das Mitteilungsorgan für unternehmenseigene Sichtweisen und Vorhaben - wird ersatzlos eingestellt.

Im Bewusstsein der Öffentlichkeit stehen weniger die nackten Zahlen - vielleicht abgesehen von "schwarzen" Zahlen beim Ergebnis. Von der Bahnreform erhofft sie sich vielmehr innovative Angebote als Maßstab für eine erfolgreiche Privatisierung. Hier versucht die Bahn AG Neu-Kunden zu gewinnen mit stabilen Fernverkehrs-Preisen und dem neuen "Guten-Abend-Ticket", dem weiteren Ausbau des InterRegio-Netzes und der Einführung des neuen Hotelzuges "InterCityNight".

Geschäftsjahr 1995

Da sich die Exportnachfrage spürbar verlangsamt, flacht die Konjunktur im Jahresverlauf ab (BIP: + 1,4%). Dennoch wächst der Güterfernverkehr als Ganzes erneut (Tkm: + 3,5%), lediglich die *Güterbahn* verliert (Tkm DB AG: - 1,5%, Straße: + 5,8%, Binnenschifffahrt: + 4,5%). Gründe sind das niedrige Massenverkehrs-Aufkommen bei Stein- und Braunkohle, Umstrukturierungen im ostdeutschen Energiesektor und die sich abschwächende Produktion der inländischen Raffinerien. Vor allem der Verlust der Postverkehre - die Post AG stellt ihr Paketkonzept auf Frachtzentren ohne jeglichen Gleisanschluss um - wirkt sich für die Bahn nachhaltig negativ aus (- 300 Mio. DM). Die Güterverkehrsumsätze schrumpfen deutlich (- 6,8% oder - 570 Mio. DM). Die DB AG gründet unter dem Namen "Bahntrans GmbH" ein Joint Venture für den hochdefizitären Stückgutverkehr; im Laufe der Jahre beträgt der Bahnanteil nur noch 10 Prozent.

Anders der *Personenverkehr*: Die Verkehrsleistung (Bahn-Pkm: + 4,8%; Fernverkehr: + 3,7%, Nahverkehr: + 5,8%) liegt deutlich über dem Gesamtmarkt (Pkm: + 2%), die Umsätze steigen um

[537] Im Zuge der Finanzierung der Bahnreform wird die Mineralölsteuer stark erhöht, die fahrleistungsabhängigen Kosten steigen binnen Jahresfrist um etwa 7,5 %.

[538] Die Belegschaft setzt sich bis Jahresende zusammen aus ca. 193.000 Arbeiter und Angestellte, 108.000 zugewiesenen Beamten und 20.000 Auszubildenden (vgl. Geschäftsbericht DB AG 1994, S. 55).

[539] Aufgrund der im Zuge der Bahnreform zum Teil sehr niedrig angesetzten Betriebsvermögenswerte sind zunächst auch die Abschreibungen zurückgegangen (zum Vergleich Abschreibungen Bundesbahn 1993: 2,8 Mrd. DM, DB AG 1994: 1,9 Mrd. DM).

4,6 Prozent (+ 810 Mio. DM) u. a. wegen Tariferhöhungen zu Jahresbeginn (Grundpreis von 24 auf 25 Pfg., Kürzung der Ermäßigung in den neuen Ländern von 30 auf 20%). Auch Streckensanierungen, Linienverbesserungen und Elektrifizierungen im Rahmen der »Verkehrsprojekte Deutsche Einheit« - sie ermöglichen Angebotsverbesserungen[540] in die neuen Länder - steigern die Nachfrage. Herausragendes Marketing-Ereignis ist die spektakuläre Einführung des "Schöne-Wochenende-Tickets", mit einer überwiegend positiven Resonanz bei Fahrgästen und Medien (siehe Kap. 10.2.3.). Sieben Jahre nach Einführung des InterRegio (IR) ist der Ausbau des IR-Netzes als nahezu flächendeckendes, attraktives Fernverkehrsangebot abgeschlossen (24 Linien, 424 Züge mit 324 Bahnhöfen; Umsatzsteigerung: + 9%). Die Inbetriebnahme erster IR-Steuerwagen für den Wendezugbetrieb macht dessen Betrieb produktiver. Die Ausweitung des "Integrierten Taktfahrplanes" (ITF) in Rheinland-Pfalz und die Inbetriebnahme von Neubaufahrzeugen (Dieseltriebwagen, S-Bahnen, Doppelstockwagen) sind weitere kundenorientierte Verbesserungen.
Größter Ausgabenposten sind die Personalkosten, jedoch fallend (- 3,4% oder - 730 Mio. DM) wegen des weiteren Beschäftigtenabbaus (- 18.500 oder - 5,6%). Die Brutto-Investitionen betragen 13,9 Mrd. DM (+ 2,5%), der Anlagenzuwachs im Netz liegt bei 10,5 Mrd. DM. Dieser wird finanziert durch zinslose Darlehen des Bundes (4,8 Mrd. DM), Baukostenzuschüsse[541] (4,1 Mrd. DM), Mitteln aus dem GVFG und Eigenanteilen. Der Konzernumsatz steigt auf 29,8 Mrd. DM (+ 3%), das Konzernergebnis auf 553 Mio. DM (+ 13%), getragen vom verbesserten Betriebsergebnis (von 90 Mio. auf 293 Mio. DM).
Missglückt ist das Marketing zur "besseren" BahnCard (kostenfreie Kreditkarte inklusive). Diese gerät in Verruf, da die DB mit einer Bank kooperiert, die in der Öffentlichkeit einen zweifelhaften Ruf innehat. Der negative Imagetransfer wirkt somit auf die Bahn (siehe Kap. 10.2.2.). Medienwirksam und damit auch imageträchtig ist der Baubeginn gleich zweier Neubaustrecken, nämlich der NBS Nürnberg - Ingolstadt (79 km) und der NBS Köln - Rhein/Main (177 km).

Geschäftsjahr 1996

Der wirtschaftliche Aufholprozess der neuen Länder schwächt sich deutlich ab und übertrifft kaum noch den Zuwachs der alten Bundesländer. Trotz wachsender Wirtschaft (BIP: + 1,4%) schrumpft das Güterfernverkehrsaufkommen (Tkm: - 1,6%), ein ganz neues Phänomen[542]. Bedingt durch die Stahl- und Kohleindustrie verliert die *Güterbahn* (Tkm: - 2,3%) relativ stark, bringt doch der Montanverkehr noch immer fast die Hälfte des Gesamt-Tonnageaufkommens. Der Stückgutverkehr (- 30% bei Menge und Umsatz) soll wegen des überholten Produktionssystems und starken Konkur-

[540] Mit der Sanierung und Elektrifizierung der Strecke Bebra - Erfurt sowie der Umfahrung von Bebra ("Berliner Kurve") sinkt die IC-Fahrtzeit Frankfurt - Leipzig und der IR-Linie Ruhrgebiet - Erfurt deutlich. Elektrifizierung und zweigleisiger Ausbau der Saaletalbahn verkürzen auf der IC-Strecke Nürnberg - Leipzig die Reisezeit um rund eine Stunde. Die Erneuerung der Strecke Magdeburg - Berlin beschleunigt die Fahrt in die Bundeshauptstadt, während mit der Aufnahme des elektrischen Betriebes Hamburg-Kiel erstmals Schleswig-Holstein an das ICE-Netz angeschlossen wird (vgl. Geschäftsbericht DB AG 1995, S. 27).

[541] Die Baukostenzuschüsse des Bundes werden für die Abarbeitung von sog. investiven Altlasten in Ostdeutschland gewährt und sind bis 2002 befristet (vgl. ebenda, S. 19).

[542] Bisher waren die konjunkturelle Entwicklung und die Verkehrsnachfrage stets gekoppelt aneinander.

renzdrucks bis 1998 geschlossen werden. DB Cargo erwirtschaftet nur noch 7,2 Mrd. DM (- 7,7% oder - 600 Mio. DM). Dagegen weist der *Personenverkehr* fast durchweg Steigerungen auf, wobei steigende Nahverkehrsleistungen (Pkm: + 4,4%) und -Umsätze (+ 3,9% oder + 790 Mio. DM) eine direkte Folge der «Regionalisierung» (siehe Kap. 8.2.1.) sind. Hier werden die ersten Verkehrsverträge zwischen der DB AG und den Ländern bzw. Regionalverbänden abgeschlossen. Darin enthaltene Mehrbestellungen der Länder führen zu zusätzlichen Fahrgeldeinnahmen. Dagegen stagniert im Fernverkehr die Verkehrsleistung, Preiserhöhungen (+ 2,8%) und abermals neue, attraktive Tarifangebote ("Sparpreise Ausland") führen jedoch zu steigenden Umsätzen (+ 3,9%).
Die Kostenseite vermindert sich weiter: Der größte Teil der Gesamtkosten entfällt mit 17,4 Mrd. DM weiter auf das Personal (- 1,26 Mrd. DM zu Vj.) bei einem unverminderten Beschäftigtenabbau (- 42.300). Zum Jahresende sind noch ca. 290.000 Mitarbeiter bei der Deutschen Bahn beschäftigt. Die Brutto-Investitionen erhöhen sich auf 14,4 Mrd. DM (+ 3,8%). Das Konzernergebnis steigt bei einem Umsatz von 30,2 Mrd. DM (+ 1,3%) nochmals auf jetzt 721 Mio. DM, das Betriebsergebnis verbessert sich auf 336 Mio. DM. Dagegen weist der Geschäftsbericht ein Finanzergebnis von - 38 Mio. DM aus[543]. Dennoch entsteht ein Buchgewinn durch den Verkauf von 49,8% der Anteile der ARCOR an Mannesmann. Die von der DB AG auch zum Geschäftsjahr 1996 verbreitete Aufbruch-Stimmung relativiert der Bundesrechnungshof in einem Prüfbericht, indem er dem Bahn-Vorstand "Zahlenakrobatik" vorwirft (siehe Kap. 8.3.1.)
Für den Fahrzeugpark beschließt der Vorstand ein neues Farbschema[544], die Konzentration auf vier Nahverkehrs-Produkte (S-Bahn, RegionalBahn, StadtExpress, RegionalExpress) kommt zum Abschluss. Um bei öffentlichen Ausschreibungen von SPNV-Leistungen zukünftig mitzuhalten und integrierte Angebote zu unterbreiten, gründet die Bahn AG sog. »ZugBus«-Gesellschaften (ZugBus Schleswig-Holstein und Alb-Bodensee). Umfangreiche Investitionen in den Fuhrpark laufen an: Erste ICE 2-Züge gelangen in den Plan-Einsatz; mit der Vorstellung der neuen Universal-Lokomotive (BR 101) für den IC-Verkehr wird nach über 25 Jahren Plandienst die legendäre, mystische TEE-Lok 103 abgelöst. Ein neuer S-Bahn-Typ für Berlin (500 Stück) wird alle noch vorhandenen Vorkriegsfahrzeuge ersetzen. Bestellt werden ferner neu zu entwickelnde ICE-Triebzüge[545].
In Großbritannien wird British Rail an die Börse gebracht (Trennung Netz und Betrieb).

Geschäftsbericht 1997

Die Güterverkehrsleistung (alle Verkehrsträger: Tkm + 5,7%) koppelt sich erneut ab von der Konjunktur (BIP: + 2,2%, die neuen Länder liegen erstmals seit der Wiedervereinigung unter der bun-

[543] Dies ist im Wesentlichen bedingt durch Abschreibungen auf Beteiligungen und Anteile an verbundenen Unternehmen (vgl. Geschäftsbericht DB AG 1996, S. 14).

[544] Im Regionalverkehr (Nahverkehr) wird rot für den Wagenkasten und hellgrau für Türen und Zierstreifen verwendet; alle InterRegio-Wagen werden in den Intercity-Farben (grau-rot) lackiert, wobei die Intercity-Wagen den bisherigen lila Trennstrich verlieren. Diese kostenaufwendige Umspritz-Aktion soll in den folgenden Jahren stattfinden (vgl. Latten, 1996, S. 24).

[545] Für die NBS Köln - Rhein/Main werden 50 ICE 3-Einheiten - nur diese können hier verkehren - benötigt. Insgesamt 63 ICE-T bzw. -TD mit Neigetechnik sollen auf den "klassischen" Strecken den IC-Verkehr ohne hohe Investitionen in das Netz spürbar beschleunigen (vgl. Latten, 1996, S. 50f).

desdeutschen Quote), jetzt aber unter umgekehrten Vorzeichen. Wegen der starken Nachfrage nach Montantransporten, im Kombinierten Verkehr und im internationalen Geschäft gewinnt die *Güterbahn* überdurchschnittlich (Tkm: + 7,5%). Mit 72,5 Mrd. Tkm wird wieder das Transportniveau der Bundesbahn vor Ausbruch der Energiekrise erreicht - jetzt allerdings auf einem um die neuen Länder vergrößertem Schienennetz. Der Umsatzzuwachs ist wegen des weiter anhaltenden Preisdrucks deutlich geringer (+ 3% oder + 234 Mio. DM). Endgültig eingestellt wird die Briefpost-Beförderung auf der Schiene, eine lange Ära mit eigenen Postwagen und -zügen geht zu Ende. Ihre Stückgutaktivitäten überträgt die DB AG vollständig auf eine Beteiligungsgesellschaft. Mit dem CargoSprinter geht ein neuer, innovativer Container-Transport in Betrieb[546].

Der *Personen*verkehr wächst nur noch geringfügig (Pkm: + 0,4%), die Bahn verliert sogar (- 2,4%, Nahverkehr-Pkm: - 4%, Fernverkehr-Pkm: - 0,9%). Offizieller Grund: Anhaltender Erwerbstätigen-Rückgang bei gleichzeitig erhöhter Arbeitslosigkeit (gemeldete Arbeitslose: 4,4 Mio., Vj: 4,0 Mio.). Die Personenverkehrs-Erträge steigen dagegen, da der Nahverkehr von Mehrzahlungen aus den Länder-Verkehrsverträgen (+ 4,3% auf jetzt 7,8 Mrd. DM) profitiert, beim Fernverkehr (+ 1,8%) schlagen Tariferhöhungen (+ 1,4% Anfang April) zu Buche. Durch Leistungsverlagerungen auf einzelnen Strecken[547] verzeichnet der ICE starke Zuwächse (+ 11,4% Pkm). Der IC/EC-Verkehr ist trotz Rückgängen (- 3,7% Pkm) noch immer stärkster Umsatzträger des Fernverkehrs.

Während die Gesamterträge zulegen (+ 0,3 Mrd. DM), sinken auf der Kostenseite die Personalkosten (- 2,5% oder - 425 Mio. DM; - 20.500 Mitarbeiter), bei erhöhtem Materialaufwand (+ 470 Mio. DM) bzw. Abschreibungen (+ 455 Mio. DM). Der DB-Konzern erreicht ein Ergebnis vor Ertragssteuern von 359 Mio. DM, der Konzern-Umsatz steigt 0,8% Prozent. Nach Eliminierung von Sondereffekten (Vorjahr: Verkauf von ARCOR-Anteilen) liegt das Ergebnis auf Vorjahreshöhe.

An der Spitze der Bahn AG kommt es zum Wechsel: Johannes Ludewig übernimmt zur Jahresmitte den Vorsitz, Dürr wechselt als Vorsitzender in den Bahn-Aufsichtsrat. Unter regem öffentlichem Interesse wird analog dem beliebten “Schönes-Wochenende-Ticket” mit dem “Bayern-Ticket” erstmals ein Nahverkehrs-Pauschalfahrschein für normale Arbeitstage eingeführt (Ländertícket). Auch die Inbetriebnahme des Hochgeschwindigkeitszuges “Thalys” von Köln nach Brüssel und Paris, die Neueröffnung von Europas Kopfbahnhof - dem Leipziger Hauptbahnhof - als „Erlebniszentrum“ sowie eine Vereinbarung von Bundesregierung, Industrie und der DB AG über die Realisierung einer Transrapid-Verbindung zwischen Berlin und Hamburg sorgen für Interesse. Über Nutzen und Kosten dieses Projekts wird kontrovers diskutiert. Während die Strategie «Netz 21» (siehe Kap. 8.3.2.) vorgestellt wird, kommt es in Ostdeutschland zu weiteren Streckenstilllegungen. Sinkende Preise und neue Anbieter im innerdeutschen Flugverkehr verstärken den Wett-

[546] Beim CargoSprinter werden mit kurzen motorisierten Einheiten (fünfteiliger Triebzug) Container-Transporte (maximal zehn 20-Fuß-Container) von Tür zu Tür durchgeführt, ohne Unterwegsumladevorgang. Die äußeren Tragwagen haben je ein Führerhaus und fahren mit max. 120km/h (vgl. Latten, 1999, S. 50). Dieser Zug wird allerdings niemals ein kommerzieller Erfolg, nach einigen Jahren wird er sogar abgestellt.

[547] Die neuen ICE 2 (2. ICE-Generation) werden auf der Ost-West-Achse (Berlin - Hannover - Köln - Bonn) mit einem hohen Geschäftsreise-Potential eingesetzt, wie auch vereinzelt auf der nunmehr sanierten Strecke Berlin - Hamburg. Erstmals seit den 1930er Jahren wurde hier die Fahrtzeit des “Fliegenden Hamburgers” mit 2 Stunden 15 Minuten unterboten (vgl. Geschäftsbericht DB AG 1997, S. 23).

bewerbsdruck für die Bahn. Als Image schädigend erweist sich die Inbetriebnahme des NeiTech-Dieseltriebzuges (im Volksmund “Pannenlino” statt Pendolino) (siehe Kap. 10.3.3.). Um der Image schädigenden Unpünktlichkeit der Züge pro aktiv etwas entgegen zu setzen, stellt die Bahn in den großen Bahnhöfen erste Pünktlichkeitsanzeiger auf. Damit möchte sie agieren statt nur zu reagieren, um mit Hilfe der objektiven Zahlen ihren hohen Pünktlichkeitsgrad zu untermalen.

Geschäftsjahr 1998

Seit Kriegsende war für die Eisenbahn in Deutschland nichts derart Image prägend wie die ICE-Katastrophe in Eschede im Juni 1998. Der Tod von 101 Menschen durch den Reifenbruch eines ICE-Zuges erschüttert eine breite Öffentlichkeit. Der Unfall an sich wie auch die Kommunikation darum erweisen sich als signifikant imagerelevant. Der Unfall hat auch eine wirtschaftliche Dimension, die Umsatzeinbußen werden auf 100 - 125 Mio. DM beziffert[548] (siehe Kap. 10.1.7.).
Vor dem Hintergrund positiver Wirtschaftsdaten (BIP: + 2,8%, leicht erholter Arbeitsmarkt, Inflation: + 1 %) entwickeln sich die Verkehrsmärkte uneinheitlich: Moderaten *Personenverkehr*s-Zuwächsen (Pkm alle Verkehrsträger: + 0,8%; DB Fernverkehr: - 1,7%, DB Regio: - 2,9%) steht eine deutliche Steigerung des *Güterverkehrs* gegenüber (Tkm insgesamt: + 3,5%; DB Cargo: + 1,2%). Erstmals erbringt die Güterbahn mehr als die Hälfte ihrer Leistungen im grenzüberschreitenden Verkehr. Der weiterhin starke Preisdruck führt hier zu Mindereinnahmen (- 0,9% oder - 66 Mio. DM). Der Personenverkehrs-Umsatz stagniert: Im Fernverkehr (- 0,3% oder - 26 Mio. DM) sorgen Eschede und die Außerbetriebnahme von ICE-Zügen für spürbare Einbußen, mit der NBS Berlin-Hannover und der seit vier Jahren gesperrten Stadtbahnstrecke in Berlin gehen jedoch neue Infrastrukturen in Betrieb[549]. Im Nahverkehr stehen höheren Bestellerentgelten (Mehrverkehr) geringere Fahrgeldeinnahmen gegenüber, insgesamt steigen die Erlöse geringfügig (+ 0,2% oder + 27 Mio. DM). Als Gründe dienen die hohe Arbeitslosigkeit bzw. der Wettbewerb (Auto), was nicht überzeugt, da sich das Umfeld nicht grundlegend änderte - bei jedoch steigenden Einnahmen. Zumal die DB AG im Berichtsjahr eine Reihe neuer, kundenorientierter Verbesserungen einführt, wie der ITF in NRW, zahlreiche neue Umland-Direktverbindungen nach Berlin sowie die Ausweitung von Sondertarifen (neue Ländertickets und eine spezielle Ansprache junger Zielgruppen).
Die Umsatzerlöse im DB-Konzern erreichen nur noch 30,0 Mrd. DM (- 1,5%) - bereinigt um Sondereffekte[550] läge der Konzernumsatz in etwa auf Vorjahresniveau (+ 0,1%). Das Ergebnis vor Steuern beträgt 394 Mio. DM (+ 35 Mio. DM). Die größten Kostenblöcke sind rückläufig: a) Durch den Beschäftigungs-Rückgang (- 15.800 hauptsächlich durch Fluktuation oder Abgänge in den Vorruhestand) sinken die Personalkosten auf 16,4 Mrd. DM (- 3,2%). Ein Beschäftigungsbündnis

[548] vgl. Geschäftsbericht DB AG 1998, S. 16

[549] Mit Eröffnung dieser Schnellbahnstrecke (264 km) verkürzen sich die Reisezeiten Berlin - Frankfurt am Main bzw. Rhein-/Ruhrgebiet um ca. eine Stunde, die ICE-Linie Berlin - Düsseldorf/Bonn erhält einen Stundentakt. Durch die Eröffnung der Berliner Stadtbahn enden die Züge aus Richtung Westen nicht mehr am Bahnhof Zoo, sondern fahren weiter zum Ostbahnhof (vgl. Geschäftsbericht der DB AG 1998, S. 32).

[550] Bei den Sondereffekten handelt es sich um die endgültige Einstellung des Stückgutverkehrs Ende 1997 (Umsatz 1997: 255 Mio. DM) bzw. das Ausscheiden der Deutschen Fährgesellschaft Ostsee (DFO) aus dem Konsolidierungskreis (Umsatz 1997: 264 Mio. DM) (vgl. Geschäftsbericht der DB AG 1998, S. 11).

sieht den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bis 2002 vor. b) Der Materialaufwand beträgt 12,9 Mrd. DM (- 1,8%). Die Investitionen belaufen sich auf 15,0 Mrd. DM (+ 7,3%) mit dem Schwerpunkt im Netzbereich mit 8,8 Mrd. DM[551]. Die anderen Bereiche (Personenverkehr, Cargo, Station&Service) investieren in neue Fahrzeuge, die Verbesserung der Informationstechnologie und in die Modernisierung der Personenbahnhöfe. Damit steigen die Abschreibungen auf 3,4 Mrd. DM (+ 7,2%), der sonstige Aufwand auf 5,0 Mrd. DM (+ 16%). Im Jahr "fünf" nach der Bahnreform machen sich die zurückgehenden Altlastenerstattungen des Bundes zunehmend bemerkbar.
Im Herbst 1998 kommt es nach 16 Jahren zu einem politischen Wechsel, rot/grün löst die bisherige schwarz/gelbe Regierung unter Kanzler Kohl ab. Für die Bahn ist das insofern bedeutsam, da die neue Koalitionsvereinbarung etliche Aussagen zugunsten der Bahn enthält[552].

Geschäftsbericht 1999

Erstmals seit der Bahnreform ist die Kennzahl "Betriebsergebnis nach Zinsen" negativ (- 170 Mio. DM). Die roten Zahlen sind Folge stark gestiegener Zinsen und Abschreibungen (+ 580 Mio. DM) wegen erheblicher Investitionen bzw. Rückstellungen möglicher Risiken bei Großprojekten (299 Mio. DM) und der Absenkung der ergebniswirksamen Ausgleichszahlungen des Bundes für Sonderbelastungen der ehemaligen DR (Personalüberhang und erhöhte Materialaufwendungen) um 640 Mio. DM[553]. Diese Faktoren waren auf der Kostenseite nicht aufzufangen, auch weil eine teilweise Kompensation durch ein höheres Umsatzwachstum die ungünstige Entwicklung im Güterverkehr verhinderte. Insgesamt wird ein Jahresschuss (G&V-Rechnung) von 170 Mio. DM erwirtschaftet. Im Geschäftsbericht erscheinen erstmals weitere finanztechnische Kennzahlen[554]:
Bei leichter Konjunktureintrübung (BIP: + 2,0%) expandiert der Straßengüterverkehr weiter stark (Tkm: + 8%), bei Verlusten bei DB Cargo (Tkm: - 2,4% bzw. - 160 Mio. DM) wegen sinkender Montan- und Öltransporte, diese bahnaffinen Transporte schrumpfen seit Jahren. Im Personenverkehr (Pkm: + 0,7%) legt die Bahn (Pkm: + 1,4%) mehr zu als der motorisierte Individualverkehr (Pkm: + 0,6%). Grund ist der stark steigende Kraftstoffpreis, übers Jahr wird Benzin etwa um ein Viertel teurer. Mehreinnahmen (+ 550 Mio. DM) sind die Folge, auch wegen einer Tarifanhebung (u. a. Angleichung der Personenverkehrspreise in den alten wie den neuen Ländern).

Organisatorisch und personell wird die Bahn mit der Umsetzung des zweiten Teils der Bahnreform neu ausgerichtet: Die bisherigen Geschäftsbereiche Fernverkehr, Nahverkehr, Güterverkehr und

[551] Die Finanzierung der Anlagenzugänge geschieht hauptsächlich mit zinslosen Darlehen des Bundes, direkt im Sachanlagevermögen verrechneten Baukostenzuschüssen des Bundes sowie Mitteln aus dem GVFG. Dabei ändert sich die Infrastrukturfinanzierung dahingehend, dass Neu- und Ausbaustrecken grundsätzlich mit Baukostenzuschüssen finanziert werden, Investitionen in das Bestandsnetz dagegen mit zinslosen Darlehen und Eigenmitteln der DB AG (vgl. Geschäftsbericht der DB AG 1998, S. 21).

[552] Laut Koalitionsvertrag soll die Bahn wieder stärker am Markt partizipieren und die Bahnreform zum Erfolg geführt werden (vgl. SZ, 31.10.1998, S. 6).

[553] vgl. Geschäftsbericht der DB AG 1999, S. 23

[554] Das EBITDA - das Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Erträgen aus Beteiligungsabgang sowie Abschreibungen - beträgt 3,98 Mrd. DM, das EBIT - Ergebnis vor Steuern, Zinsen sowie Erträgen aus Beteiligungsabgang - aus dem operativen Geschäft 139 Mio. DM. Das Betriebsergebnis errechnet sich nach Zinsen und ohne Erträge aus Beteiligungsabgang (vgl. Geschäftsbericht der DB AG 1999, S. 22).

Fahrweg werden in wirtschaftlich eigenverantwortliche Aktiengesellschaften (DB Reise&Touristik AG, Regio AG, Cargo AG, Netz AG) ausgegliedert, verbleiben jedoch unter dem Holding-Dach der DB AG (siehe Kap. 8.2.3.). Gleich zu einem Doppelwechsel kommt es an der Spitze der Bahn: Der Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden wird im Februar neu besetzt, im Oktober scheidet der Vorstandsvorsitzende aus. Dieter Vogel - ehemaliger Thyssen-Chef - übernimmt Dürrs Aufsichtsratsposten, Hartmut Mehdorn - Manager aus der Luftfahrtindustrie - tritt im Dezember den Vorstandsvorsitz neu an, den Ludewig nach nur gut zwei Jahren aufgeben muss. Damit steht die Bahn AG fünf Jahre nach der Bahnreform vor wichtigen personellen Einschnitten.

Damit ist die Bahn in den Medien präsent wie lange schon nicht mehr, auch wegen einer Produktoffensive: Zunächst werden erste Streichlisten im InterRegio-Verkehr bekannt, die die Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Im Frühjahr kommt dann mit dem ICE-T - der ICE mit Neigetechnik - erstmals eine neue ICE-Konzeption zum Einsatz. Unter dem neuen Markennamen “DB NachtZug” wird der Nachtreiseverkehr neu geordnet, der Übernachtverkehr soll spürbar attraktiver werden[555]. Im Mai wird in Frankfurt am Endpunkt der künftigen NBS Köln - Frankfurt der erste Flughafen-*Fern*bahnhof Deutschlands eröffnet, ein futuristischer Bahnhof[556]. Schließlich gibt es im Fernverkehr ab Sommer mit dem “Metropolitan” (MET) einen neuen Zug, um vornehmlich die zahlungskräftige Zielgruppe der Geschäftsreisenden anzusprechen[557]. Mit seinem exklusiven Interieur und eigenem, auf Geschäftsreisende zugeschnittenem Konzept sorgt er bereits im Vorfeld für positive Schlagzeilen. Die unbefriedigende und in der Öffentlichkeit wieder kontrovers diskutierte Pünktlichkeit - zuletzt nehmen Verspätungen rapide zu - wirkt dagegen Ruf schädigend.

Geschäftsjahr 2000

In einem insgesamt schrumpfenden Personenverkehrsmarkt (Pkm: - 1,1%, wegen stark gestiegener Rohölpreise, höhere Ökosteuer) verzeichnen sowohl der Fernverkehr (Pkm: + 3,7%, wegen des Sondereffektes EXPO 2000 in Hannover mit der DB AG als “official carrier” im Zubringerverkehr) als auch der Nahverkehr (Pkm: + 0,8%) Zuwächse. Die Schiene steigert somit ihren Marktanteil (von 7,0 auf 7,2%). Auch die Güterbahn (Tkm: + 7,4%, ohne Railion Benelux) entwickelt sich besser als der Gesamtmarkt (Tkm: + 3,7%), begünstigt durch die gute Stahlkonjunktur, umfangreiche Windbruchtransporte und ein sehr positives konjunkturelles Umfeld (BIP: + 2,9%).

---

[555] “DB NachtZug” will den zuletzt nachfrageschwachen Nachtreiseverkehr auf der Schiene mit einem einheitlichen Qualitätsniveau, überarbeiteten Streckennetz, einfachen Preissystem und vor allem mit modernisierten Schlaf-, Liege- und Sitzwagen deutlich attraktiver machen. Weitere Merkmale sind eine Reservierungspflicht zur Vermeidung von Überbelegungen, ein Service- oder Bistrowagen auf den Hauptstrecken sowie keine fahrplanmäßigen Halte zwischen Mitternacht und 5.30 h (vgl. der schienenbus, 3/99, S. 24).

[556] Der ICE-Bahnhof dient der politisch gewollten Verknüpfung von Flug und Zug. Durch die zukunftsweisende und auch imageträchtigen Architektur mitsamt einer Klimaanlage des Bahnsteig- und Aufenthaltsbereichs erfährt die Bahn viel positive Resonanz. Vielleicht auch, weil es ihr gelingt, mit diesem Bauwerk und seiner Lage ein wenig am Ruf der großen weiten Welt der Fliegerei teilzuhaben (Imagetransfer).

[557] Der MET verkehrt ausschließlich in der Relation Köln - Hamburg. Vom übrigen Zugangebot hebt er sich dadurch ab, da er eine neue Reisekultur begründen soll: Bei nur einer Wagenklasse gibt es drei Bereiche (“Office“ für effektives Arbeiten, “Club“ für Unterhaltung, “Silence“ für ungestörtes Reisen) mit einer exquisiten Ausstattung (Innenausstattung aus Leder, Schweizer Birnbaumholz und Edelstahl). Im Fahrpreis inbegriffen sind ein Essen und alkoholfreie Getränke (vgl. Neddermeyer, 1999, S. 120f).

Der Geschäftsbericht spricht von der erfolgreichsten Bilanz seit der Bahnreform[558], das betriebliche Ergebnis nach Zinsen ist erneut positiv (389 Mio. DM). Allerdings erbringt alleine der Verkauf des „Tafelsilbers“ DER an die REWE-Gruppe ca. 1 Mrd. DM Verkaufserlös. Der Konzernumsatz steigt bereinigt 5 Prozent. Dazu tragen zu 71 Prozent der Personenverkehr (Fernverkehr: + 6,3% auf 6,8 Mrd. DM, Nahverkehr: Fahrgelderlöse + 2,6% auf 6,3 Mrd. DM, Bestellerentgelte mit 8,4 Mrd. DM konstant) und zu 25 Prozent der Güterverkehr (+ 4,3% auf 7,5 Mrd. DM) bei. DB Netz steigert seinen Außenumsatz (ca. 200 konzernexternen EVU) auf 391 Mio. DM (+ 8,7%). Der Personalaufwand (+ 2,3% auf 16,6 Mrd. DM) steigt erstmals seit 1994, trotz weniger Beschäftigter (-18.900 auf 222.650). Die Abschreibungen erreichen 4,0 Mrd. DM (+ 4,4%).

Mehdorns Amtsaufnahme prägt das Berichtsjahr: Zahlreiche Aktivitäten werden angestoßen, insbesondere eine umfassende Bestandsaufnahme und sich daraus ergebende Neuplanungen (siehe Kap. 8.3.4.). Es zeigen sich höhere Investitionsnotwendigkeiten als ursprünglich geplant (bis 2005 sollen 79 Mrd. DM in Infrastruktur und rollendes Material investiert werden). Unter dem Namen „Railion“ werden die Güterverkehrsaktivitäten von DB Cargo und NS Cargo (Niederlande) als Joint Venture zusammengeführt. Der Vorstand beschließt die erneute Änderung der Farbgebung im Fernverkehr, sie lehnt sich am ICE an und soll bis Ende 2002 alle EC/IC/-Züge zieren (letzte Änderung 1996). Zum Jahresende erklärt der Vorstand die Bahn zum Sanierungsfall.
Fabrikneue ICE-Neigetechnikzüge, die oftmals ausfallen oder wegen Defekten im Fahrbetrieb Verspätungen einfahren, führen zu einer negativen Berichterstattung und Unmut bei den betroffenen Kunden. Die DB AG verweist auf Fahrzeuge, die von der Industrie technisch nicht ganz ausgereift abgeliefert werden - und somit der Bahn einen schlechten Ruf vermitteln (vgl. Kap. 10.3.3.). Auch die neu eingesetzten, mehrsystemfähigen ICE 3 (Köln - Amsterdam) verkehren mit Fehlern. Pläne, ab Mitte 2001 etwa 100 Speisewagen der EC/IC-Flotte stillzulegen, stoßen auf öffentliches Unverständnis. Der Bahn AG wird vorgehalten, ihren Service erneut zu verschlechtern[559].

Geschäftsjahr 2001

Nach eigenen Angaben verzeichnet die Bahn AG eine gestiegene Kundenzufriedenheit und die seit Jahren höchsten Imagewerte[560]. Fast zeitgleich stoßen erste in der Öffentlichkeit bekannt gewordene Konditionen eines neuen Preissystems auf heftigen Protest (siehe Kap. 10.2.3.). Auch die zunächst angedachte Abschaffung des äußerst beliebten SWT führt zu Verärgerung, ebenso bekannt gewordene Schließungsabsichten von Fahrkartenausgaben[561].

---

[558] vgl. Geschäftsbericht der DB AG 2000, S. 3

[559] Trotz massiver Proteste setzt die Fernverkehrssparte ihre Pläne um, zukünftig den imageträchtigen Speisewagen abzuschaffen und die traditionsreiche Bahntochter MITROPA aufzugeben. Gleichzeitig verliert der IR sein gastronomisches Serviceangebot (BistroCafe). Die Speisewagen der neu abgelieferten ICE 3-Züge (für die NBS Köln-Rhein/Main) werden nachträglich so umgebaut, dass nur noch Bistroecken übrig bleiben. Die DB AG gibt für ihre Entscheidung Kostengründe an. Ein neuer Personenverkehrs-Vorstand gibt dann im Sommer 2003 bekannt, die (verbliebenen) IC-Speisewagen nun doch zu erhalten, man habe die emotionale Komponente der ursprünglichen Entscheidung unterschätzt (vgl. der schienenbus, 6/2000, S. 13f).

[560] vgl. Geschäftsbericht der DB AG 2001, S. 4; siehe auch Kap. 12.1.

[561] Die Sanierungsvorhaben im Personenverkehr schufen in der Öffentlichkeit den Eindruck, dass hier die Kundenorientierung keine Rolle mehr spielt, sondern alleine Renditegesichtspunkte. Beim SWT bleibt es

Erstmals seit der Privatisierung weist die DB AG einen Jahresverlust (- 794 Mio. DM, G&V) aus, wegen steigender Kosten (Materialaufwand: + 7,3% auf 13,9 Mrd. DM, Personalaufwand: - 11,7% auf 14,7 Mrd. DM, keine Rückstellungszuführungen mehr) bei nur leicht erhöhten Umsatzerlösen (+ 1,7). Die Fahrweg-Investitionen werden deutlich ausgeweitet, der Bund stellt Mittel in bisher nie gekannter Höhe bereit. Unmut gibt es, da die zusätzlichen Gelder aus der Vergabe der UMTS-Lizenzen nicht gänzlich investiert werden können, da die Bahn infolge Personalabbaus zu wenige Planungsingenieure beschäftigt[562]. Mit der "DB-Mittelstandsoffensive" werden Betrieb und Infrastruktur von 9.000 km Nebenstrecken in 37 Netzen umorganisiert, zur Kostenersparnis von bis zu 30 Prozent. Damit sollen schwächer genutzte Strecken effizienter betrieben werden[563].

Im Zuge der Konjunktureintrübung (BIP: + 0,8%, Vj: + 2,9%; Ölpreisanstieg, Einbrüche an den Aktienmärkten) schwächt sich der Verkehrsmarkt ab. Während der Güterverkehr insgesamt leicht zulegt (Tkm: + 1,9%), verliert DB Cargo deutlich (Tkm: - 3,1%, ungünstige Montanentwicklung) und somit wieder Marktanteile. Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden intramodalen Wettbewerbs sowie des Drucks auf die Frachtraten (Kostenvorteile ausländischer Transporteure) wird schrittweise das Projekt MORA C umgesetzt (siehe 8.3.4.). Mit der Integration von Railion Denmark und Benelux ist ein Vorjahres-Vergleich nicht möglich, es fehlen bereinigte Zahlen.

Im Personenverkehr (Pkm: + 2,1%) stabilisiert die Bahn ihr Vorjahresniveau (Pkm: + 0,1%). Verluste im Fernverkehr (Pkm: - 2,4%, Gründe: Wegfall des Sondereffekts EXPO-Verkehre, MORA P) werden kompensiert durch den Nahverkehr (Pkm: + 2,5%). Der Außenumsatz legt leicht zu (+ 0,8%, Fernverkehr: - 0,2% / - 12 Mio. DM, Nahverkehr: + 1,2% / + 90 Mio. DM). Bei DB Regio fallen erstmals die Bestellerentgelte (verlorene Ausschreibungen, jedoch Gewinn der prestigeträchtigen S-Bahn-Ausschreibung Rhein-Neckar), bei gleichzeitig steigenden Fahrgeldeinnahmen.

Die Mitarbeiterzahl sinkt auf 219.146 (Jahresdurchschnitt), seit 1994 ist die Zahl der Beschäftigten um 136.548 gesunken. Möglicherweise erklärt dies das schlechte Arbeitsklima bei der Bahn, die Identifikation der Beschäftigten mit Ihrem Unternehmen - ein wichtiger Produktivitätsfaktor - sinkt auf einen Tiefpunkt[564]. In Großbritannien leitet das Verkehrsministerium ein Insolvenzverfahren

---

letztlich bei einer spürbaren Verteuerung von 40 auf 55 DM, beim Vertrieb von Fahrscheinen begründet die Bahn AG ihre Rückzugsabsichten mit neuen Absatzkanälen (Internet, CallCenter, Ticketautomaten). „bahn.de", der Internet-Vertriebskanal, ist seit längerem die meistgenutzte touristische Website, weshalb sie für den Vertrieb forciert wird (vgl. Geschäftsbericht der DB AG 2001, S. 4).

[562] Der vorangegangene Stellenabbau bei Planungsingenieuren ist dadurch begründet, dass die Bahn vom Bund nach der Bahnreform nie die ihr gesetzlich zugestandenen Summen zur Verfügung gestellt bekam. Deshalb konnte das eigentlich notwendige Bauvolumen nur zum Teil umgesetzt werden.

[563] Nach Vorbild der erfolgreichen Usedomer Bäderbahn - einer DB-Tochter, die mit finanzieller Hilfe des Landes Mecklenburg-Vorpommern modernisiert wurde, ein attraktives Fahrplanangebot offeriert und ungeahnte Fahrgastzuwächse verzeichnet - sollen viele Nebenstrecken eine gesicherte Zukunft erleben. Initiatoren der "Mittelstandsoffensive" sind Mitbewerber, denen es im ländlichen Raum trotz einer ungünstigeren Ausgangslage oft besser als der DB AG gelingt, auf die speziellen Anforderungen der jeweiligen Region zu reagieren. Alternative ist nach Mehdorn entweder Investition und Angebotsverbesserung in Zusammenarbeit mit Bahn, Bund und Ländern oder der Rückzug von nicht wirtschaftlichen Strecken. Pilot-Projekt ist die "Kurhessenbahn" mit einem eigenständigen Regionalnetz um Korbach (vgl. Högemann, 2001, S. 36ff).

[564] Noch 1997 gaben 60% der befragten Mitarbeiter der DB AG an, gerne bei der Bahn zu arbeiten. 2001 sinkt dieser Anteil auf 49%. Nur noch 40% erklärten, die Bahn im Freundeskreis weiterzuempfehlen, eine Mehrheit wollte eine solche Empfehlung nicht geben (nach: Transnet, Wirtschafts- und Branchenreport).

gegen Railtrack (privatisierter Infrastrukturanbieter) ein, kauft das Unternehmen zurück (500 Mio. Pfund) und überführt es in das staatliche, nicht gewinnorientierte Unternehmen Network Rail[565].
Die Aufmachung des Geschäftsberichts ist von nun ab deutlich umfangreicher, es sind wieder mehr Detailinformationen enthalten. Gegenüber den Vorjahren ist er aussagekräftiger und trägt damit offenbar die Handschrift des Vorstandsvorsitzenden Mehdorn.

Geschäftsjahr 2002

Fünf große Themen beschäftigen den Bahn-Konzern: Strategisch am bedeutsamsten ist der Erwerb der Stinnes AG und damit der Rückkauf der Logistiksparte „Schenker". Damit wird eine Entscheidung Dürr's aus dem Jahr 1991 revidiert[566]. Die zweite Korrektur eines strategischen Fehlentscheids ist der (Rück-)Erwerb der bahnspezifischen Telekommunikation von Arcor[567]. Mit der Akquisition von Stinnes und Telematik steigt die Mitarbeiterzahl auf 250.100 (ohne: 206.400).
Auf der NBS Köln - Rhein/Main – sie ist imagerelevant, da dort erstmals in Deutschland mit Tempo 300 gefahren wird (die DB AG zieht mit dem TGV der SNCF gleich); aber auch der horrenden Baukosten wegen, weil unterschwellig der Vorwurf besteht, die Bahn könne nicht wirtschaften – startet ein Vorlaufbetrieb. Mit der Aufnahme des Regelverkehrs zum Jahresende (rund eine Stunde Fahrzeitgewinn) erwarten Prognosen hohe Mehreinnahmen im wichtigsten Fernverkehrs-Korridor Rhein/Main - Köln/Ruhrgebiet. Wegen der NBS sinkt die Betriebslänge trotz weiterer Streckenstilllegungen nur moderat (- 0,5% auf 35.804 km, 1993: 40.400 km).
Im Dezember wird das neue Fernverkehrs-Preissystem eingeführt: Unter breiter öffentlicher Kritik wird die bisherige BahnCard abgelöst, Zug gebundene Sparpreise eingeführt und die Kilometer basierte Fahrpreisberechnung von relationsabhängigen Preisen ersetzt[568]. Darüber hinaus verschwindet der InterRegio weitgehend (MORA P, Teil 2) und mit ihm die meisten Zugnamen. Damit gibt die Bahn ein Identität stiftendes Marketing-Kriterium preis; stattdessen sollen zukünftig Städtenamen (analog der Lufthansa-Flugzeug-Flotte) auf den ICE-Triebzügen stehen. Mit dem "InterConnex" gibt es erstmals Konkurrenz für die DB im Tages-Fernverkehr[569]. In Folge dessen

[565] nach: www.wikipedia.org., 28.05.06

[566] Der Kaufpreis beträgt 4,9 Mrd. DM, im Jahr 1992 lag der Verkaufspreis an Stinnes deutlich niedriger.

[567] 1997 brachte die DB AG ihre Fernmeldeanlagen in ein gemeinsames Tochterunternehmen (Arcor) mit Mannesmann (ein Aufsichtsratsmitglied: Heinz Dürr) ein, das am Beginn des Mobilfunk-Booms auf einen Schlag über das 40.000 km lange Schienennetz mit seinen Fernmeldeanlagen verfügte. Die DB AG erhielt für den Verkauf der ersten 49,8% ihrer Arcor-Anteile rund 1 Mrd. DM. 1997-2001 zahlte die DB 800 Mio. – 1,2 Mrd. DM jährliche Leasinggebühren an Arcor für die Nutzung der Fernmeldeeinrichtungen entlang ihrer Gleise. Bis 2000 reduzierte die DB AG schrittweise ihren Anteil an Arcor. Ende 2001 entschied das DB AG-Management, den für den Bahnbetrieb relevanten Teil von Arcor wieder zurückzukaufen, für jetzt 2,5 Mrd. DM. In der Gesamtbilanz kostete der Vorgang die DB AG annähernd 4 Mrd. DM (vgl. Wolf, 2007, S. 440).

[568] Die bisherige BahnCard – mit 50% Ermäßigung – entfällt zugunsten einer neuen mit nunmehr 25% Rabatt, bei einem allerdings günstigeren Einstandspreis. Bei den Zug gebundenen Sparpreisen bemängeln Kritiker, dass damit ein Systemvorteil der Bahn (Flexibilität) verloren ginge.

[569] Der "InterConnex 1" der französischen Connex-Gruppe verkehrt seit Anfang 2002 und war zunächst auf ein Zugpaar täglich von Gera über Leipzig und Berlin nach Rostock beschränkt. Er sollte die von der Deutschen Bahn eingestellten InterRegio-Züge auf dieser Strecke ersetzen und startete dementsprechend sehr kostengünstig. Ende 2002 bzw. Juni 2003 kamen noch die Strecken Dresden-Berlin-Stralsund bzw. Köln-Kassel-Halle-Rostock hinzu, die allerdings wieder eingestellt wurden. Die DB nahm die Züge des InterConnex anfangs nicht in ihre Fahrpläne auf. Nach gerichtlichen Prozessen und medienwirksamen Aktionen

beginnt eine erregte öffentliche Diskussion um den Nachlass des InterRegio wie auch um die Verschrottung eigentlich noch betriebsfähiger alter DB-Lokomotiven. Dagegen stößt das Projekt „Rauchfreier Bahnhof“ (an bundesweit 63 Stationen gesonderte Zonen für Raucher) auf eine positive Kundenresonanz und wohlwollende Berichterstattung. Auch das neue Vielfahrer-Serviceprogramm “bahn.comfort“ [570] mit exklusiven Services kommt gut an in der Öffentlichkeit. Alles in allem aber wird über die DB AG tendentiell negativ berichtet, das Image leidet in kurzer Zeit nachhaltig.

Die Verkehrsleistungen der Bahn (Pkm: - 6,2%, Tkm: - 2,9%) liegen durchweg unter Vorjahr, insbesondere wegen der erstmals ganzjährig wirkenden Maßnahmen MORA P und C (bewusste Aufgabe unwirtschaftlicher Verkehre, z.B. Wegfall im Fernverkehr: - 8,1% Zkm) der Konjunkturschwäche (BIP: + 0,1%) sowie den Folgen des Jahrhunderthochwassers in Ostdeutschland vom August 2002. Im Gegensatz zur Bahn wächst der Personenverkehrsmarkt leicht (Pkm: + 0,2%). Das Wachstum des Gesamt-Güterverkehr (Tkm: + 0,1%) stagniert erstmals seit langem.
Der Umsatz steigt um 18,8% auf 36,5 Mrd. DM (erstmals Einbeziehung von Stinnes im 4. Quartal, ohne Stinnes: + 0,3%). Die Investitionen steigen um ca. 5,5 Mrd. DM auf gut 19 Mrd. DM; damit ist die Bahn erneut der größte Investor Deutschlands. Erneut weist die DB AG einen Jahresverlust aus (915 Mio. DM). Die Verbindlichkeiten als Folge der Käufe von Schenker und Arcor steigen von 35,8 Mrd. DM (2001) auf nunmehr 48 Mrd. DM. Beide werden nicht aus dem laufenden Geschäft, sondern mit Krediten finanziert. Im Berichtsjahr läuft die Altlastenerstattung des Bundes läuft aus, kumuliert über die Jahre 1994 – 2002 erhielt die DB AG hierfür knapp 34 Mrd. DM.

Geschäftsjahr 2003

Der DB-Fernverkehr kämpft mit großen Problemen, er erleidet den größten Umsatzeinbruch (rund 750 Mio. DM, - 11,4%) seit der Weltwirtschaftskrise zu Beginn der 1930er Jahre. Das betriebliche Ergebnis vor Steuern liegt bei – 902 Mio. DM (Pkm: - 4,7% bei + 2,4% Zkm). Hauptgrund ist das neu eingeführte Preissystem, es wird von den Kunden nicht wie geplant angenommen. Neben Angebotsänderungen (MORA P: Abschaffung des InterRegio, Umstrukturierung des ICE-/IC-Liniennetzes, Einbeziehung NBS Köln - Rhein/Main in den Linienverkehr) leidet der Fernverkehr unter einer konjunkturbedingten Nachfragezurückhaltung, die Kunden nehmen verstärkt Rabatt-Tarife in Anspruch oder wechseln in die niedrigere Wagenklasse. Hinzu kommt die mangelhafte Pünktlichkeit, denn bei der neuesten ICE-Generation (ICE 3) kommt es reihenweise zu Ausfällen, da diese dem Alltagsbetrieb nicht Stand halten. Mehdorn macht weniger das gescheiterte neue Preissystem – Kritiker wie Fahrgastverbände beschimpft er imageträchtig als „Pro-Mecker-Leute“

---

musste die Bahn den Zug in alle Fahrplanmedien aufnehmen und zusätzlich auf den Aushangfahrplänen bekannt geben. Weitere Konflikte gab es bei der Benennung des Zuges. Connex wollte die Abkürzung ICX verwenden. Dagegen vertrat die Deutsche Bahn die Auffassung, dass dies zu sehr an ihren ICE erinnert. Somit wird die Bezeichnung „X“ für den InterConnex verwendet (nach: www.wikipedia.org., 28.05.06).

[570] Beim bahn.comfort-Programm erhalten BahnCard-Kunden ab einer bestimmten Punktezahl spezifische Premiumleistungen (bspw. Sitzplatzgarantie, spezielle Schalter im Reisezentrum, Besuch in DB Lounge gestattet). Hierbei handelt es sich um ein Kundenbindungsprogramm, um die Kontinuität und Stabilität der Beziehung zum Kunden bzw. deren Intensität zu erhöhen. Auch soll damit die Zufriedenheit der Kunden erhöht werden (Aufbau einer psychologisch-emotionalen Bindung und daher imagerelevant). So wird die Identifikation zum Unternehmen erhöht (vgl. Kummer/Probst, 2001, S. 342ff).

– als vielmehr heftige Konkurrenz durch Billigflieger verantwortlich[571]. Nach Entlassung der verantwortlichen Manager im Mai kommt es im August 2003 zu einer erneuten Reform des Preissystems mit Rücknahme der wichtigsten Änderungen vom Dezember 2002.
Innerhalb des Unternehmensbereichs (UB) Personenverkehr kann auch DB Regio (+ 710 Mio. DM) die Fernverkehrsrückgänge nicht ausgleichen, trotz Leistungssteigerung (Pkm: + 3,4%) aufgrund von Angebotsausweitungen (MORA P, gewonnene S-Bahn-Ausschreibung RheinNeckar).

Dass das Bahn-Management – trotz des Fernverkehrs – letztlich zufrieden ist mit dem Berichtsjahr, hat mit dem Erwerb der Stinnes AG und damit einhergehend einer Neuorganisation als UB Transport und Logistik. In diesen Bereich werden die Aktivitäten von Schenker und DB Cargo - es firmiert zukünftig unter Railion Deutschland - zusammengeführt. DB Cargo (Tkm: + 2,1%, trotz Verschiebung der Lkw-Maut) behauptet sich nach dem Negativtrend der letzten beiden Jahre im Güterverkehrsmarkt (Tkm: + 1%), obgleich das Niedrigwasser im Sommer 2003 als Sondereffekt mit entsprechenden Verkehrsverlagerungen vom Wasser auf die Schiene zu sehen ist. Der Außenumsatz von DB Cargo steigt nur geringfügig (+ 0,4%) auf etwa 5.850 DM, das Ergebnis nach Zinsen beträgt 330 Mio. DM. Da der Schienengüterverkehr in Deutschland um gut 4,5% zulegt, ist ein verschärfter intramodaler Wettbewerb[572] erkennbar. Insgesamt verkehren 280 EVU auf dem deutschen Schienennetz, davon der Großteil im Güterverkehr.
Im Konzern werden zum dritten Mal hintereinander die Planungen eingehalten, die Betriebsverluste sinken von 888 Mio. DM auf 336 Mio. DM, erstmals ohne Altlastenerstattung. Der Konzernumsatz weitet sich auf rund 55 Mrd. DM (+ 51%, wegen des erstmals ganzjährigen Einbezugs der Stinnes-Aktivitäten) aus. Bereinigt steigt der Umsatz auf 31 Mrd. DM (+ 2%). Wegen Stinnes steigen die Verbindlichkeiten der Bahn weiter an, Ende 2003 liegen diese bei rund 53 Mrd. DM, hierfür sind 1.246 Mio. DM Zinsen zu zahlen. Von den Investitionen (17.800 DM) fließen gut Zweidrittel in den UB Fahrweg, mit den Schwerpunkten Bestandsnetz, der NBS/ABS Nürnberg - Ingolstadt - München, dem Bahnknoten Berlin und dem Aufbau des GSM-R-Netzes. Die Zahl der Mitarbeiter verringert sich auf 242.760 (- 3,2%).

Nachdem der Vorstand in den Jahren 2001 bis 2003 für die beschleunigte Sanierung und Modernisierung insbesondere der Infrastruktur gezielt eine temporäre Schwächung in Kauf nahm, soll in den kommenden Jahren eine Annäherung des DB Konzerns an die Zielrendite von 10% führen. Als zentraler Erfolgsfaktor gilt dabei die Aufstellung als integrierter Konzern mit der Fokusierung des Portfolios auf eng miteinander verbundenen Geschäftsfeldern als zentralen Erfolgsfaktor[573]. Der Vermittlungsausschuss von Bundestag und Bundesrat beschließt im Dezember, dass die Regionalisierungsmittel und Bundesmittel für den Erhalt des Bestandsnetzes als Subventionen gelten und in ein Paket zum Subventionsabbau aufgenommen werden.

[571] Die Bahn befindet sich beim Fernverkehr in einem rückläufigen Markt, in dem seitens der Fluggesellschaften ein Verdrängungswettbewerb herrscht (vgl. Geschäftsbericht DB AG, 2003, S. 69).
[572] Der Marktanteil konzernfremder Eisenbahnunternehmen am Schienengüterverkehr liegt im Jahr 2003 verkehrsleistungsbezogen bei knapp 7% (vgl. ebenda, S. 80).
[573] vgl. Geschäftsbericht der DB AG 2003, S. 112f

10. Wirtschaftlich relevante Angebote und Image prägende Parameter der Deutschen Bahnen ab 1925

Wie bei anderen Wirtschaftsunternehmen sind es bei der Bahn insbesondere deren Produkte bzw. Dienstleistungen, die eine Außenwirkung entfalten und somit Image prägend sind. Ganz besonders gilt dies für das Zugangebot, das sich nach einzelnen "Zuggattungen" unterscheidet und die nichts anderes als Marken sind. Bei ihren Zuggattungen waren die Bahnen stets darauf bedacht, echte Premium-Marken anzubieten, um ihre Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsorientierung darzustellen. Heute ist das der ICE-Sprinter.

Da die Zugangebote und insbesondere die Top-Angebote eine besondere Strahlkraft haben, werden sie in diesem Abschnitt unter Image prägenden bzw. wirtschaftlichen Gesichtspunkten näher untersucht. Darüber hinaus gilt der Blick dem Entscheidungsparameter "Preis", auch hier gibt es imagerelevante Entwicklungen. Weitere Parameter, die für die Öffentlichkeit bzw. den Bahnkunden eine Rolle spielen und ebenfalls unter dem Aspekt des Images untersucht werden, sind die Pünktlichkeit bzw. der Bahnhof: Vor allem die Pünktlichkeit ist bei der Bahn wie bei keinem anderen Verkehrsmittel ein wichtiges Qualitätsmaß. Gerade am Bahnhof und seinem Umfeld kann viel von seinem einstigen Renomée und dem allmählichen Imageabfall abgelesen werden. Versäumnisse bei den aufgeführten Parametern beeinflussen das Image der Bahn unmittelbar negativ[574].

Signifikant imagerelevant ist, dass es bei der Bahn eine Reihe von Angeboten bzw. Produkten gibt, denen etwas Mystisches anhaftet. Mythen wirken imagebildend, da sie emotional stark besetzt sind. Ein Beispiel ist der sog. "Weltmeister-Triebwagen", der 1954 die damalige Fußball-Weltmeistermannschaft im modernsten F-Triebwagen durch Deutschland fuhr, um sich vom Volk feiern zu lassen. Hier wirkt der Mythos vom "Wunder von Bern" auf die Bahn, auch weil die Bilder von damals diesen Zug mit unzähligen Menschen zeigen, die sich begeistert am Bahnsteig drängen. Weitere Mythen besetzte Beispiele sind der legendäre "Rheingold", das Berliner S-Bahn-System oder heute die "Dampflok", die auf keinem Bahnfest fehlen darf.

Warum diese und andere Angebote bzw. Produkte auch noch heute so eine starke Strahlkraft haben, wird in diesem Kapitel besprochen. Es wird auf Angebote und Produkte eingegangen, die sich für die Bahn wirtschaftlich erfolgreich entwickelten.

10.1. Herausragende Zugangebote

Neben dem Fahrpreis sind es die Zugangebote, die für die Bahn eine entscheidende Angebotswirkung haben. Seit Anbeginn unterscheiden Eisenbahn-Gesellschaften ihr Zugangebot nach unterschiedlichen Kriterien, wie z. B. schnell bzw. langsam fahrende Züge, Züge mit besonderem Komfort oder Züge mit weitem Wegelauf oder einem nur dem Nahverkehr vorbehaltenen Streckenverlauf. Im folgenden werden die besonders öffentlichkeitswirksamen und damit imageträchtigen Angebote ab der Zeit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bis zur heutigen Deutschen Bahn AG näher betrachtet sowie deren Entwicklung nachgezeichnet.

[574] vgl. Meffert, 2004, S. 7

10.1.1. Der "Rheingold": *Der* Luxuszug in Deutschland

Der "Rheingold", ein europäischer Fernschnellzug und erster Luxuszug der Reichsbahn, fuhr erstmals im Mai 1928. Zugeschnitten auf ein zahlungskräftiges Publikum verband der "Rheingold" Amsterdam bzw. Hoek van Holland mit Basel und durch entsprechende Anschlüsse England mit der Schweiz. Im Wettbewerb um den äußerst lukrativen Verkehr zwischen diesen beiden Ländern wollte die DRG einen möglichst großen Teil auf ihre eigenen Strecken ziehen. Dazu musste sie schneller fahren und mehr Komfort anbieten als ihre Konkurrenz[575].

Als luxuriöse Tagesverbindung von der Nordsee zu den Alpen wurde der "Rheingold" - wie der Name sagt - entlang der geschichtenreichen und romantischen Rheinlandschaft eingerichtet, mit Anschluss an die Nachtfähre von/nach England. Die DRG ließ ein völlig neues, repräsentatives Wagenmaterial entwickeln, das Aufmerksamkeit und Interesse weckte. So hoben sich die "Rheingold"-Salonwagen durch ihren violett-crèmefarbenen Anstrich und die in erhabenen Lettern ausgeführten, vergoldeten Aufschriften hervor. Die Gestaltung der Innenräume wurde nach Entwürfen namhafter deutscher Künstler und Architekten ausgeführt[576].

Der erste Erfolg des "Rheingold"-Zuges war so überwältigend, dass die DRG weitere Wagen bestellte und in den Sommermonaten eine Platzkartenpflicht einführte. Offensichtlich wurde der Zug vom internationalen Publikum auf Anhieb gut angenommen. Das Auf und Ab der späten 1920er und 30er Jahre spiegelte sich in der Besetzung der Wagen wieder, da sein Publikum - das wohlhabende Bürgertum - nach dem Börsenkrach und in der Weltwirtschaftskrise zu Einschränkungen gezwungen war. Die große Nachfrage von vor der Krise lebte nach 1933 nicht wieder auf, wohl auch weil mancher britische Financier oder Kaufmann aus den niederländischen Handelsstädten deutsche Züge und Strecken zu meiden versuchte[577]. Um die Besetzung zu verbessern, wurde nun der zuvor eher ungewollte Binnenverkehr zugelassen, mehr Zwischenhalte eingerichtet und der Zuschlag ermäßigt. Später wirkte sich die Beschränkung von Auslandsreisen für Deutsche wegen der Devisennöte negativ aus. Mit dem Beginn des 2. Weltkrieges gegen Polen im September 1939 wurde der Betrieb des "Rheingold" wie auch vieler anderer Fernschnellzüge eingestellt.

Als die noch junge Bundesbahn 1951 diesen Zug erneut einführte und damit wieder "einen Hauch von Luxus" bot, war das einigermaßen überraschend. Mit seinen jetzt blauen Wagen hob er sich erneut ab, reichte aber ansonsten nur bedingt an den Vorkriegszug heran. Anknüpfend an die Erfahrungen des Luxuszuges vor dem Krieg gab die DB schließlich 1960 den Auftrag, einen

[575] Bereits seit der Jahrhundertwende existierte ein starker Reiseverkehr mit anspruchsvollen Fahrgästen zwischen Großbritannien und der Schweiz. Alle Bahnen der durchquerenden Transitländer Holland, Belgien, Frankreich und dem Deutschen Reich standen dabei im Wettbewerb um diese wohlhabenden Kunden, die eine schnelle und angenehme Reiseverbindung von der Insel in die Alpen wollten. Insbesondere beflügelt durch das Projekt eines Pullmannzuges von Amsterdam über Brüssel, Luxemburg, Straßburg nach Basel ("Edelweiß"), forcierte die DRG eigene Luxuszug-Pläne (vgl. Gottwaldt, 1997, S. 108f).

[576] Nach dem Pullmannprinzip ausgestattete Wagen (Speise- und Getränkebedienung am Platz) sollten den unterschiedlichen Reisendenwünschen entgegenkommen (größere Räume standen kleineren Sitzgruppen zu 4 und 2 Plätzen gegenüber). Die 1. Klasse-Sitzplätze bestanden aus besonders ansprechenden Einzel-Polstersesseln, mit unterschiedlichen Stoffbezügen und Formen der Sessel und Beleuchtungskörper, Farben der Wandverkleidung und selbst der Teppiche in den einzelnen Wagen (vgl. Ernst, 1997, S. 34f).

[577] vgl. Gottwaldt, 1997, S. 113

neuen, modernen Wagenpark speziell für den "Rheingold" zu entwickeln[578]. An Modernität, Komfort und Innenausstattung wollte man alle bisherigen Fahrzeuge der Bundesbahn übertreffen. Damit knüpfte der "Rheingold" erst wieder im Jahr 1962 an seine alte Tradition an[579], die Bundesbahn stellte ihn in einem Prospekt als "Zug von morgen" und "Westeuropas attraktivsten Zug" vor. Das besondere Image des Zuges lebte neu auf, äußerlich durch den charakteristischen "Rheingold"-Anstrich crème mit blau. Der Clou war jedoch der neue, doppelstöckige Aussichtswagen ("Dome-Car"), in dem die Fahrgäste in erhöhter Lage durch die verglaste Kuppel einen Rundumblick genießen konnten. Dieser Aussichtswagen wurde schnell *das* Markenzeichen des neuen "Rheingold", war eine echte Attraktion und fand schnell sein Publikum.

Schon bald büßte dieser Luxuszug seine Vorrangstellung ein: Seiner Exklusivität beraubt wurde er bereits 1963, als der F-Zug "Rheinpfeil" (Dortmund-München) ebenfalls mit den blau-elfenbeinfarbenen Wagen ausgestattet wurde. Da der Komfort des "Rheingold" in mancher Hinsicht den der TEE-Züge sogar übertraf, wurde er 1965 folgerichtig in das TEE-Netz einbezogen. Damit verlor er seine typische Farbe, die Rheingold-Wagen erhielten die TEE-spezifische Lackierung rot und elfenbein. Mit Einführung ihres neuen Intercity-Netzes 1971 lehnte sich die DB bei der Exklusivität und dem Komfort bewusst eng an das Vorbild des "Rheingold" an. Als Mitte der 70er Jahre der vormalige Luxuszug seine ureigene Attraktionen - Aussichtswagen und Buckelspeisewagen - abgeben musste, begann sein stetiger Abstieg. Zwar überlebte der "Rheingold" den Start des zweiklassigen IC-Systems 1979 als letzter internationaler Luxuszug 1. Klasse, doch verlor er zusehends Fahrgäste, da wegen des zunehmenden Luftverkehrs immer weniger Nachfrage von besonders zahlungskräftigen Geschäftsreisenden bestand. 1983 wertete die Bundesbahn ihr "Flaggschiff" als letzten deutschen TEE nochmals auf, um damit gezielt Touristen aus Übersee anzusprechen. Tatsächlich hatte sich aber das Konzept der "erstklassigen" Fernzüge überlebt: Das einstige glanzvolle Image war nun nicht mehr aufzupolieren. Im Jahr 1987 verschwand die Legende "Rheingold": Sie erinnerte an die große Zeit der Reisekultur der Bahn, die mit diesem exquisiten Luxuszug und der herrlichen Rheinstrecke 1928 eine neue Dimension erhalten hatte[580].

10.1.2. Der legendäre "Fliegende Hamburger" und der Schnellverkehr der DRG

Parallel zum "Rheingold" als touristisch genutztes Premiumprodukt war in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre eine neue Form der Mobilität erkennbar: „Plante man zuvor für eine Reise gerne

[578] Bei der Konstruktion fanden die mit dem TEE-Triebwagen gemachten Erfahrungen Berücksichtigung. Eine Umfrage unter 20.000 Reisenden gab Aufschlüsse über Gestaltungswünsche der Wagen: 25% sprachen sich für offene Großräume, 75% für geschlossene Abteile aus. Schließlich wurden 4 Wagentypen bestellt: Zwei Sitzwagen-Varianten mit großzügigen Abteilen bzw. einem Großraum mit Mittelgang, ein Aussichtswagen sowie ein neu konzipierter, z. T. doppelstöckiger Speisewagen (vgl. Ernst, 1997, S. 38).

[579] Um die Kurswagenführung beizubehalten, blieb der "Rheingold" – anders als die seit 1957 verkehrenden TEE-Triebwagen – ein Lok bespannter Zug. Als erster Nachkriegszug fuhr der "Rheingold" wieder Tempo 160. Das neu gestaltete Wagenmaterial bot zudem echten Luxus: Klimatisierte Abteilwagen und Großraumwagen mit in Fahrtrichtung drehbaren Neigesesseln vermittelten einen nicht gekannten Komfort, der durch das besonders großzügige Wageninnere verstärkt wurde, da sämtliche Abteile Edelholzfurnier erhielten, mit Leselampen an jedem Platz und beleuchteten Spiegeln in geräumigen Toiletten (vgl. Hertwig, 1987, S. 61ff).

[580] vgl. Franzke, 1997, S. 7

zwei oder mehr Tage ein, so musste jetzt eine Geschäftsreise oder ein Besuch innerhalb Tagesfrist erledigt werden können. [...] Da durfte und konnte die Reichsbahn natürlich nicht zurückstecken. Wollte sie sich ihren angestammten Kundenkreis erhalten, musste sie sich dem Trend der Zeit anpassen“[581]. Dazu waren neue Fahrzeuge zu beschaffen, die in neue Geschwindigkeitsbereiche vorstoßen sollten. Aufbauend auf die Erfahrungen und Versuche von Kruckenberg sowie durch Innovationen der Motorenindustrie wurde eine Flotte von ”Fliegenden Zügen” entwickelt, um bis Ende der 30er Jahre ein Netz schneller Zugverbindungen aufzubauen.
Im Vorgriff darauf begann die Reichsbahn bereits 1923 ein auf Berlin ausgerichtetes System von Fernschnellzügen (FD) aufzubauen[582]. Merkmal der FD-Züge war, dass sie selten anhielten und somit alleine auf Fernreisende zielte. Bei Dampfbetrieb konnten diese Züge nur dann sehr schnell sein, wenn sie leicht waren, also ein geringes Zuggewicht mit sich führten. Deshalb gab es keine Wagen für Reisende der 3. Klasse. Das FD-System war dem Schnellzugfahrplan überlagert. Spitzenprodukt dieses FD-Systems war ab 1928 der “Rheingold”.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Eisenbahn gegenüber der aufkommenden Konkurrenz durch den Straßenverkehr und die beginnende Zivilluftfahrt zu erhalten, musste die DRG gegen Ende der 20er Jahre der Schnelligkeit und einem verbesserten Service wesentlich mehr Bedeutung beimessen. Aus solchen Überlegungen heraus plante sie den Aufbau eines eigenen Netzes schnell fahrender Züge zur Verbindung Berlins mit den wichtigsten Städten und Ballungszentren Deutschlands[583]. Angestachelt wurden solche Überlegungen auch durch die Konkurrenz mit anderen Bahngesellschaften in Europa[584].
Zur gleichen Zeit wollten die Ingenieure Kruckenberg und Stedefeld praktisch nachweisen, dass es technisch und wirtschaftlich möglich sei, auf den bestehenden Gleisanlagen bis zu 160 km/h schnelle Triebwagen einzusetzen: Sie entwickelten den legendären »Schienenzeppelin«, einen spektakulären Propellertriebwagen in neuer Leichtbauweise und Stromlinienform. Alleine durch sein Aussehen erregte dieses Fahrzeug enormes öffentliches Aufsehen. Bei Schnellfahrversuchen erreichte der Schienenzeppelin 1930 eine Spitzengeschwindigkeit von über 230 km/h[585].
Einen Betrieb mit Luftschrauben ließ die Reichsbahn allerdings nicht zu, hielt aber den Einsatz mit Stromlinienfahrzeugen und einer Höchstgeschwindigkeit von 160 km/h für realisierbar. Daher gab sie Anfang 1931 bei der Waggonbauindustrie einen solchen Schnelltriebwagen in Auftrag. Da die vorhandenen Fahrmotoren nicht ausreichten, den Zug auf das geforderte Tempo zu beschleu-

[581] Lawrenz, 1996, S. 11

[582] Das damalige Deutsche Reich wies eine Eisenbahn-Netzstruktur mit radial auf die Hauptstadt Berlin ausgerichteten Rollbahnen auf. Ansonsten waren nur vier Relationen von besonderer Bedeutung: Hamburg - Basel, Hamburg - Köln, Belgien/Niederlande - Köln - Basel/München. Daneben gab es auch noch Schnellzüge bspw. von Hamburg nach Stettin oder Stuttgart nach Dresden (vgl. Biedenkopf, 2001, S. 5).

[583] vgl. Rehbein, 1985, S. 139ff

[584] Auch der Nachbar Frankreich machte sich Gedanken um einen Schienenschnellverkehr: Der Rennwagenbauer Bugatti baute eine Art TGV-Vorgänger, den ”Presidential”-Schnelltriebwagen. Später baute die SNCF mit 41 Bugatti-Triebwagenzügen ein flächendeckendes Schnellverkehrsnetz auf. Damit hatte der ”Dualismus” im Bahnschnellverkehr mit Deutschland neue Nahrung erhalten, beide bauten fast zeitgleich ein prestigeträchtiges Schnelltriebwagen-Netz auf (Rolf Wasser, in: FR, Nr. 119 vom 25.5.98, S. 9).

[585] vgl. Löttgers, 1996, S. 12ff

nigen, wurde in umfangreichen Windkanal-Versuchen eine strömungsgünstige Triebwagenform entwickelt. Heraus kam der sog. »Fliegende Hamburger«[586], zwischen dessen Auftragsvergabe und ersten Probefahrten nur anderthalb Jahre lagen. Im Mai 1933 nahm die DRG zwischen den beiden Millionenstädten Berlin und Hamburg erstmals den fahrplanmäßigen Schnellverkehr mit einer bisher nicht gekannten Reisegeschwindigkeit auf. Da es bald Wünsche nach Einrichtung weiterer Verbindungen in anderen Relationen gab, trieb die DRG den Aufbau des Schnelltriebwagennetzes, in dessen Mittelpunkt Berlin stehen sollte, rasch voran. 1934 kam die Relation Berlin - Leipzig bzw. Hannover hinzu. Ab Sommer 1935 standen so viele Fahrzeuge zur Verfügung, dass weitere Zugpaare nach Hamburg eingesetzt wurden, aber auch neue, Erfolg versprechende Relationen im Kursbuch auftauchten[587].

Dass die Entscheidung der Reichsbahn-Führung, eigene Schnellfahrverbindungen für den Geschäftsreiseverkehr einzurichten, richtig war, belegte die außerordentliche Attraktivität dieses Zuges: Die wenigen Plätze waren auf Wochen im Voraus ausgebucht. Die “fliegenden Züge” - so der Volksmund - waren bald so erfolgreich, dass die DRG die Benutzung dieser Schnelltriebwagen für nur kurze Strecken oder für Reisende mit Fahrpreisermäßigungen ausschloss[588]. Dieser Zug traf offensichtlich den Nerv seiner Zeit und vermittelte der Reichsbahn einen enormen Imageauftrieb. Innerhalb weniger Jahre gab es ein leistungsfähiges Netz mit Fernschnelltriebwagen (FDt). Bis zum Sommer 1939 war es fast 6000 km lang und verband auf acht Relationen Berlin strahlförmig mit Hamburg, Köln, Basel, München, Stuttgart, Breslau und Bremen. Vier weitere FDt-Verbindungen befuhren wichtige Querverbindungen des Deutschen Reiches (bspw. Hamburg - Frankfurt - Karlsruhe oder Dortmund - Köln - Frankfurt - Basel).

Getrieben durch diese innovative, neue Dieseltriebwagen-Technologie versuchten Industrie und Reichsbahn darüber hinaus die technisch ausgereifte Dampftechnologie weiterzuentwickeln: Nicht zufällig kam es in den 30er Jahren zu den legendären Dampflok-Schnellfahrten[589]. Sie sollten den Beweis erbringen, dass hier durchaus noch Entwicklungsreserven auszuschöpfen waren. Der sog. »Henschel-Wegmann-Zug« - er verband ab 1936 Berlin und Dresden im Schnitt mit 111 km/h - war schließlich das fahrplanmäßige Produkt dieses Wettbewerbes.

---

[586] Der ”Fliegende Hamburger” - benannt nach dem Volksmund - sorgte schon wegen seines Äußeren für Furore: Die zu den vergleichsweise kleinen Seitenfenstern tief heruntergezogenen Dachkappen und der erstmals bei der DRG angewandte violette Anstrich mit elfenbeinfarbenem Fensterband verlieh dem Fahrzeug ein markantes Aussehen. Der Triebwagen verfügte über zwei Großraumabteile mit 98 Sitzplätzen der damaligen 2. Klasse, hinzu kamen 4 Sitzplätze in einem Serviceabteil mit Kleinküche. Für die 287 km lange Strecke zwischen dem Lehrter Bahnhof (Berlin) und dem Hamburger Hauptbahnhof benötigte er 2 1/4 Stunden, das entspricht einer Reisegeschwindigkeit von 125,6 km/h. Das ist beachtenswert, da ein ICE 66 Jahre später annähernd die gleiche Zeit zwischen beiden Städten benötigt (vgl. Sitzmann, 1999, S. 7).

[587] Zunächst kam Köln - Berlin neu hinzu und bald gab es die Möglichkeit, auch von Frankfurt am Main, Stuttgart und München in einer Tagesreise Berlin aufzusuchen. Die höchste Reisegeschwindigkeit wurde zwischen Hamm und Hannover mit über 132 km/h erreicht, der längste Schnelltriebwagenkurs war die 876 km lange Verbindung Basel – Berlin (vgl. Löttgers, 1996, S. 43f).

[588] vgl. Lawrenz, 1996, S. 17ff

[589] Höhepunkt war im Mai 1936 die Weltrekordfahrt mit 201 km/h Höchstgeschwindigkeit auf einer Vorführfahrt zwischen Hamburg und Berlin. Eine neue Lokomotivgattung (Baureihe 05) sollte an die 200 km/h-Grenze von Schnelltriebwagen während einiger Testfahrten herankommen (vgl. Gottwaldt, 1996, S. 32ff).

Mit Ausbruch des 2. Weltkrieges endete 1939 die systematische, konsequente und glanzvolle Schienen-Schnellverkehrsentwicklung. Es gab nicht nur das in die Zukunft weisende Produkt »Fernschnelltriebwagen«, sondern ein ganzes System von Fernschnellzügen, das erfolgreich am Markt platziert war und den hervorragenden Ruf der Reichsbahn unterstrich[590]. Diese Entwicklung nahmen zwar die Nazis für sich in Anspruch. Doch hatte die DRG bereits in der Weimarer Republik den entscheidenden Grundstein für ein solches System gelegt.

10.1.3. Die Berliner S-Bahn der DRG als innovativer Vorläufer heutiger S-Bahn-Systeme

Eine weitere erfolgreiche und imageträchtige Innovation der Reichsbahn-Gesellschaft war die Weiterentwicklung der bereits bestehenden Berliner Stadt-, Ring- und Vorortbahnen zu einem «S-Bahn»-System. Ausgangspunkt war zunächst die bauliche Trennung der auf Berlin zuführenden Strecken in eigene Nah- und Fernverkehrs-Gleise seit den 1890er Jahren mit bequemen Umsteigemöglichkeiten zur Fernbahn. Die Dampfzüge - sie hatten zwischen 1895 und 1909 einen Fahrgastzuwachs auf das Zweieinhalbfache zu verkraften -, hielten mit dem Tempo der rasch wuchernden Metropole nicht Schritt. Um den schwunghaft angewachsenen Zugverkehr besser zu bewältigen - schon 1910 verkehrten die Züge im 2 1/2-Minuten-Takt auf der besonders belasteten Stadtbahnstrecke -, wurde noch vor dem 1. Weltkrieg die sog. “Elektrisierung” der Stadt- und Ringbahn gegen den Widerstand der Dampfloklobby entschieden. Wegen des Krieges kam das Projekt jedoch erst in den 1920er Jahren in Schwung. Noch während des Großversuchs auf den drei Nordstrecken (Bernau, Oranienburg und Velten) beschloss die DRG 1926 die “Große Elektrisierung” und die Beschaffung neuer Fahrzeuge[591]. Die ersten neuen Elektrozüge kamen ab 1928 auf der Stadtbahn zum Einsatz. Durch ihre kantige Form und die ockergelb/bordeauxrote Lackierung wurden sie unverwechselbar und identitätsstiftend[592]. Für fast 160 Mio. RM wuchs ein leistungsfähiges, zunächst 230 km langes Bahnnetz heran, das für einen dichten Takt ausgelegt war.

Zu dieser Zeit herrschte zwischen der DRG und der städtischen Berliner-Verkehrs-Gesellschaft (BVG) ein lebhafter Wettbewerb um die Fahrgäste in Berlin. Mit ihrer Modernisierung und Beschleunigung des Nahverkehrs wollte die DRG diesen für Reisende wieder attraktiver machen. Dazu gehörte auch der neu eingeführte Name «S-Bahn», den die Berliner Stadt-, Ring- und Vorortbahnen im Dezember 1930 erhielten. Klassisches und bis heute weit bekanntes Zeichen ist das S-Bahn-Signet: Ein weißes, elegant geschwungenes «S» auf grünem Grund im Kreis[593].

---

[590] vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 370

[591] Damit sollten neben der Berliner Stadt- und Ringbahn auch die anschließenden Vorortstrecken auf neuartige Gleichstrom-Triebwagen umgestellt werden. Zum Programm gehörten neue Bauwerke, Stromschienen, schnellere Signalanlagen und ein modernes Ausbesserungswerk. Beschafft wurde eine Flotte von insgesamt 638 Pärchen aus elektrischen Triebwagen und Steuerwagen (sog. “Viertelzüge”), von denen bis zu vier Einheiten von nur einem Fahrer zusammengekoppelt fahren konnten (vgl. Gottwaldt, 1997, 246f).

[592] vgl. Gottwaldt, 1997, S. 247

[593] Das Logo mit dem weißen «S» für Schnellbahn stand für ein eigenständiges Netz auf eigenem Gleiskörper, Triebwagenbetrieb mit dichter Zugfolge und ein einfaches Tarifsystem mit günstigen Preisen (Tietze, 2009, S. 498f). Sein Urprung ist auch im Begriff Stadtbahn zu sehen, speziell die Berliner Stadtbahn-Strecke. Mit dem Logo schuf die DRG das Pendant zur blauen Marke der “U-Bahn” (weißes «U» auf blauen

Das von der DRG aufgebaute S-Bahn-System hatte durchschlagenden Erfolg: Wurden mit ihr im Jahr 1927 358 Mio. Fahrten unternommen, waren es 1943 insgesamt 737 Mio. Schnell fahrende "Bankierzüge" fuhren nonstop von Zehlendorf ins Zentrum Berlins mit bis zu Tempo 120. Vor allem der reibungslose S-Bahn-Verkehr zu den Olympischen Spielen 1936 mit einer extrem dichten 90-Sekunden-Zugfolge machte dieses System schnell legendär. Deshalb setzte die Reichsbahn die erfolgreiche Marke "S-Bahn" noch in den 30er Jahren in der zweiten Millionenstadt, in Hamburg, ein. Nach dem Krieg und bis zum Fall der Berliner Mauer verblasste der einstige Glanz der Berliner S-Bahn zusehends, um danach wieder einen erneuten Aufschwung zu erleben.

Mit dem grünen S-Bahn-Emblem verknüpft war das Image eines modernen, attraktiven Schnellverkehrs, das sich nach dem Krieg auch die Bundesbahn zunutze machte: Der Erfolg des Berliner S-Bahn-Systems war wegweisend beim Aufbau eigener S-Bahn-Systeme in nahezu allen Großräumen der Bundesrepublik Deutschland in den 1960er und 70er Jahren.

10.1.4. Aufbau eines hochwertigen Nachkriegs-Fernzugsystems der DB: Das Blaue F-Zug-Netz 1951 und der Trans-Europ-Express 1957

Anknüpfend an das Schnellverkehrsnetz vor dem 2. Weltkrieg baute die noch junge Bundesbahn bereits 1951 ein neues Netz schnell fahrender Fernschnellzüge (F-Züge) auf, das so in Europa einmalig war: Betrieb die Reichsbahn vor dem Krieg voneinander unabhängige Einzellinien, gab es jetzt erstmalig ein Liniensystem, bei dem mehrere Strecken an bedeutenden Umsteigeknoten miteinander verknüpft waren. Grundgedanke war, mit schnellen Triebwagenverbindungen die Wirtschaftszentren der Bundesrepublik untereinander zu verbinden, um damit Geschäfts- und Behördenreisenden günstige Hin- und Rückfahrmöglichkeiten - bei aufkommensstarken Relationen zusätzlich zeitlich verschobene Fahrten - anzubieten, um am Besprechungsort genügend Zeit zur Verfügung zu haben[594]. Einige Ausläufer erreichten das benachbarte Ausland.

Das F-Zug-System stellte bereits kurze Zeit nach den Kriegs-Zerstörungen die erste bedeutende und bleibende Verbesserung im Fahrplan der DB dar. Wie schon vor dem Krieg war das F-Zug-Netz dem Schnellzugnetz überlagert. Da die eingesetzten Wagen werbewirksam blau gespritzt waren, wurde rasch der Begriff "Blaues F-Zug-Netz" populär. Die DB knüpfte damit geschickt an das positive Image der Reichsbahn an. Merkmale der F-Züge waren

a) seine Einklassigkeit - wie zur Reichsbahnzeit sollte damit ein eher exklusives Publikum angesprochen werden: Geschäftsleute, Beamte, Minister und prominente Persönlichkeiten,

b) seine Schnelligkeit - die F-Züge waren kurz mit anfangs lediglich zwei bis drei Sitz- und einem Speisewagen, um so höhere Reisegeschwindigkeiten zu erreichen -, sowie

c) seine Netzstruktur - anders als das auf Berlin ausgerichtete Radialnetz im alten Deutschen Reich hatte das jetzige Polygonnetz etwa neun Knoten, um Anschlüsse herzustellen[595].

Grund): Dieses hatten die Berliner Verkehrsbetriebe für ihr städtisches Hoch- und Untergrundbahnnetz - es wurde ebenfalls in den 20er Jahren kräftig ausgebaut und überzeugte in punkto Schnelligkeit und Sauberkeit - schon zuvor zum Markenzeichen auserkoren (vgl. Janikowski, 1996, S. 45).

[594] vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 370f

[595] vgl. Biedenkopf, 2001, S. 5ff

Die vergleichsweise hohe Geschwindigkeit, eine gewisse Exklusivität und ein besonderer Kundendienst (bspw. besondere Schreibabteile) rechtfertigten einen eigenen F-Zug-Zuschlag. Ein viel beachtetes Preisausschreiben ermittelte schließlich noch passende Namen für diese Züge[596].
Das F-Zug-System bildete die unternehmerische Antwort auf steigende Kundenansprüche zu Beginn des "Wirtschaftswunders". Tatsächlich war der "Blaue F-Zug" rasch so beliebt, dass sich eine starke Stammkundschaft herausbildete. Neben überwiegend geschäftlich Reisenden nahmen vermehrt auch Privat- und Urlaubsreisende diese schnellen Komfortzüge für sich in Anspruch. Offensichtlich war es der DB gelungen, ein besonderes, Image prägendes Produkt auf dem Markt zu platzieren, denn schon bald sprach man - eher ehrfurchtvoll - vom sog. "F-Zug-Fahrer"[597].

Nach dem 2. Weltkrieg gab es zwischen den europäischen Zentren kein hoch qualifiziertes Reisezugangebot mehr. Um im Wettbewerb von Luft- und Kraftfahrzeugverkehr - der auch grenzüberschreitend immer mehr zunahm und somit für die Bahnen bedrohlicher wurde - zu bestehen, sahen sich die europäischen Eisenbahnen gezwungen, Ideen für ein eigenes hochwertiges Angebot zu entwickeln. Da es Anfang der 50er Jahre technisch keine Schwierigkeiten mehr bereitete, die größten in Mitteleuropa vorkommenden Entfernungen mit Dieseltriebzügen zu überbrücken, war es nun möglich, die bisher im Dampfzugbetrieb erreichten kürzesten Fahrzeiten nochmals deutlich zu unterbieten und eine wesentliche Komfortsteigerung (Klimaanlage) anzubieten. Da solche Züge einen raschen, von Fahrdraht und Stromsystem unabhängigen Grenzübertritt gewährten, sprachen schließlich auch wirtschaftliche Gründe für Triebwagen-Züge[598].
1954 begannen konkrete Planungen zur Schaffung eines europäischen Ferntriebzugnetzes. Als Markennamen einigte man sich auf »Trans-Europ-Express« (TEE). Er sollte zum Ausdruck bringen, dass es sich um *schnelle* Züge handelte, die durch *Europa* verkehrten[599]. Ziel der Marke »TEE« waren herausragende europäische Fernzüge in besonders günstigen Tagesverbindungen, kurzen Fahrzeiten und Aufenthalten, Grenzkontrollen im fahrenden Zug sowie hoher Komfort bei bestem Service. Äußerliches Erkennungsmerkmal der TEE-Züge war die Farbe bordeauxrot mit beige sowie das prägnante TEE-Signet an der Stirnseite der Triebwagen. Ähnlich wie der "Flie-

[596] Aus dem Preisausschreiben gingen Namen wie »Blauer Enzian«, »Gambrinus«, »Helvetia«, »Merkur«, »Senator« oder »Roland« hervor; manche dieser Zugnamen gab es noch bis Ende 2002. Einzelne Züge mit Namen zu belegen, war an sich nichts Neues - man denke nur an die legendären Luxuszüge »Orient-Express« oder »Rheingold« -, aber dass eine ganze Zuggattung Namen erhielt, war beachtenswert (vgl. Biedenkopf, 2001, S. 7). Diese Maßnahme verhalf dazu, eine besondere kommunikative Bindung an dieses hochwertige Produkt zu vermitteln.

[597] vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 374

[598] Bei der Dieseltriebwagen-Entwicklung gingen die Bahnen getrennte Wege: Sollten ursprünglich weitgehend einheitliche Züge eingesetzt werden, hatten die einzelnen Bahnen unterschiedliche Anforderungen und Wünsche, weshalb für den Bau der Züge nur Richtlinien festgelegt wurden: Eine Höchstgeschwindigkeit von 140 km/h, ein Platzangebot von ca. 120 Sitzplätzen oder Warmwasser in den WC's (vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 303). Ohne Einigung blieb die Frage der Klimatisierung oder der Bewirtung der Fahrgäste am Sitzplatz bzw. im Speisewagen.
Die DB bestellte den legendären VT 611: Neben einem markanten Aussehen (Stromlinienform) bot dieser Zug bisher ungewohnte Komfortbestandteile: Neben der Klimaanlage gab es breite, verstellbare Polstersitze mit weitem Sitzabstand, ein Speiseabteil, eine Zugbar, Schreibabteile, besondere Kofferräume sowie sich selbsttätig schließende Eingangs- und Zwischentüren (vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 306).

[599] vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 297ff

gende Hamburger" in den 1930er Jahren wurden die TEE-Triebwagen *der* Inbegriff des hochwertigen Verkehrs über viele Jahre hinweg und Image prägend für die Bundesbahn.
Die Einführung des TEE-Systems im Juni 1957 mit zunächst zehn Zugpaaren war ein bedeutsamer Schritt für die beteiligten fünf europäischen Bahnen, „vielleicht der wichtigste, der auf den herkömmlichen Strecken in diesem Jahrhundert gemacht wurde"[600], auch weil dieses Ereignis das Renomée der Eisenbahn insgesamt steigerte. Wie die F-Züge eroberten sich die TEE-Züge schnell einen beachtlichen Kundenkreis, zunächst überwiegend bei geschäftlich Reisenden aus Wirtschaft, Handel, Industrie und Politik.

Die neuen TEE-Züge wurden in das fahrplantechnische Gefüge des F-Zug-Systems integriert. 1958 hob die DB die Höchstgeschwindigkeit speziell für diese Züge auf 140 km/h an, 1962 wurde für den neuen »Rheingold« erstmals in der Nachkriegszeit regulär Tempo 160 eingeführt. Ihre erstklassigen F- und TEE-Züge wurden für die DB zu Beginn der 60er Jahre wirtschaftlich immer interessanter, was sich daran zeigte, dass die Züge aufgrund der gestiegenen Nachfrage länger wurden: Bei 300 bis 400 Reisenden waren bis zu zehn Sitzwagen keine Seltenheit. Damit wurde aber das ursprüngliche Triebwagenkonzept allmählich vom besser dem Verkehrsaufkommen anzupassenden Wagenzug verdrängt.
Durch häufige Wechsel von Zugläufen und Namen wurde das F-Zugsystem mit der Zeit unübersichtlich und unausgereift. Trotz seines wirtschaftlichen Erfolgs hatte es seinen Zenit überschritten[601]. Es kam zu ersten Planungen zur Verbesserung der Fern- und Städteverbindungen. Die hieraus entwickelten Ideen führten zwei Jahrzehnte nach der Markteinführung der blauen F-Züge zum "InterCity". Er löste das insgesamt erfolgreiche Produkt "F-Zug" gänzlich ab.

Etwa zu Beginn der ersten Ölkrise war auch die Zeit der Hochblüte des TEE vorbei, die Züge verloren nachhaltig Fahrgäste. Zudem setzte sich bei den beteiligten Bahnen die Erkenntnis durch, dass an eine moderne, leistungsfähige E-Lok mehr als die für den TEE-Verkehr nötige 1. Klasse-Wagenzahl angehängt werden konnte, weshalb der TEE wirtschaftlich gesehen uninteressant wurde. Als Konsequenz fuhren europaweit immer weniger TEE-Züge, auch die Qualitätsmerkmale fielen allmählich ab[602]. In Deutschland verkehrten schließlich 1986 die letzten TEE-Züge. Ein Teil davon ging ein Jahr darauf in die damals neuen, zweiklassigen "EuroCity"-Züge auf.

10.1.5. Das Intercity (IC)-System ab 1971

Wegen des Erfolges ihrer TEE- und F-Züge gab es bei der Bundesbahn in den 60er Jahren erste Überlegungen über ein dichtes innerdeutsches Schnelltriebwagennetz, das alle wichtigen Wirtschaftszentren untereinander verbinden sollte. Aus umfangreichen Untersuchungen über den Verkehrsmarkt der Bahn und den Umfang konkurrierender Fernverkehre[603] entwickelte die DB ein

[600] Biedenkopf, 1997, S. 55

[601] vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 371

[602] vgl. Biedenkopf, 1997, S. 67

[603] Diese erste große Marktuntersuchung der DB zeigte auf, dass das Gesamtvolumen des Fernverkehrsmarktes groß genug war, um mit einem neuartigen IC-Angebot Verkehrsgewinne zu erzielen. Überraschend war die Erkenntnis, dass die bisherigen TEE- und F-Züge nicht alleine von Geschäftsreisenden, sondern mit

neuartiges Intercity-(IC-)System. Dieses verbesserte das Leistungsbild des Schienenpersonenfernverkehrs (SPFV) mit den schnellen, klimatisierten 1. Klasse-Zügen signifikant. Mit dem IC sollte der Gewinn abwerfende hochwertige Verkehr als Gegengewicht zum Regionalflugverkehr bzw. wegen des rasch fortschreitenden Autobahn-Ausbaus immer schneller werdenden Autoverkehr für die Schiene erhalten bzw. auf mittleren Entfernungen zurück gewonnen werden. Außerdem war das 1. Klasse-Reisendenpotential abzuschöpfen[604]. Das IC-System war der weltweit erste Versuch, in einem Schnellverkehrsnetz rhythmisch zu fahren, bei gleichzeitiger Netz- und Flächenwirkung. Mit dem IC wollte die DB ein Angebot schaffen, das den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines speziellen Marktsegmentes sichern bzw. ausbauen sollte. Dieses Spitzenangebot sollte die Leistungsfähigkeit der Bahn herausstellen und der Öffentlichkeit ein innovatives Bild vermitteln.

Maßgebend für den Komfort und die Bequemlichkeit der IC-Züge war der bis dato angebotene TEE-Standard. Wegen der langen Lieferfristen für die erforderlichen Reisezugwagen - es sollten nur 1. Klasse-Wagen der Bauart “Rheingold” zum Einsatz kommen - wurde der Start des IC-Systems auf den Herbst 1971 festgelegt. Analog dem TEE-Verkehr schuf die DB für den Intercity-Verkehr ein eigenes IC-Emblem, das die Exklusivität dieser Züge symbolhaft unterstreichen sollte. Die bekannten rot-beigen TEE-Farben vermittelten andererseits ein einheitliches Erscheinungsbild des hochwertigen Fernverkehrs. Kernpunkt des Intercity-Stammnetzes waren vier IC-Linien in einem nahezu starren Zwei-Stundentakt. Sie waren untereinander an fünf Systemknoten miteinander verknüpft, die jeweils am gleichen Bahnsteig wechselseitige Anschlüsse vermittelten[605].

Der Start des Intercity-Systems war mit anfänglichen Schwierigkeiten verbunden, vor allem wegen des absolut unbefriedigenden Pünktlichkeitsgrades, aber auch weil das Wagenmaterial noch nicht vollständig im TEE-Standard vorhanden war. Dennoch erreichten die ICs den erwarteten Verkehrszuwachs[606], auf bestimmten Strecken und zu gewissen Zeiten war das Angebot sogar zu knapp bemessen. Das neue IC-System entwickelte sich 1972 sehr erfolgreich, Neukunden wurden akquiriert (+ 60 Prozent an Werktagen bei + 9 Prozent Zug-km).

30-48% in hohem Maße von Privatreisenden in Anspruch genommen wurden. Bei ihnen stand die “Schnelligkeit” im Vordergrund, dann erst folgte der “Komfort”. 96% der befragten Kunden machten einen wesentlichen Unterschied zwischen dem *allgemeinen* Eisenbahnkomfort und dem in TEE-Zügen. Zudem benutzten 32% der Fernreisenden im Entfernungsbereich von 500 bis 700 km F- oder TEE-Züge, im Bereich bis 300 km gab es dagegen eine eher unterproportionale Inanspruchnahme. Hier - so Absicht der DB - sollte der neue IC der Schiene einen höheren Marktanteil erschließen (vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 374).

[604] vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 371ff

[605] Das neue IC-System (“Intercity-A-Netz“) - in das die TEE- und bisherigen F-Züge aufgingen - bediente in einem Liniennetz von 3.700 km 33 Städte in einem festen Rhythmus, wofür 55 Züge benötigt wurden. Die IC führten moderne 1. Klasse-Wagen, keine Kurswagen und waren bis zu 200 km/h schnell. Damit schufen die DB-Fahrplan- und Marketingexperten etwas weltweit einmaliges, was in Grundzügen bis heute Bestand hat. Erstmals in Europa bot das neue IC-System tagsüber einen einheitlichen Takt mit Systembindungen in bestimmten Knoten (Hannover, Dortmund, Köln, Mannheim, Würzburg) (vgl. Scharf, 1996, S. 37ff).

[606] Bereits während der ersten drei Monate stiegen die Fahrgastzahlen gegenüber den früheren Zügen des hochwertigen Fernverkehrs um fast 40% (vgl. DB-Geschäftsbericht 1971, S. 37).

1973 führte die DB ein Intercity-Ergänzungsnetz mit DC-Zügen ein[607], das aber nie den eigenen Erwartungen gerecht wurde: Es entwickelte sich so erfolglos, dass es bereits 1974 zu ersten Einschränkungen kam. 1978 wurde der "DC" komplett vom Markt genommen. Gründe waren ein überhasteter Start, ein unausgegorenes Konzept (Einführung der 2. Klasse, während IC-A-Netz weiterhin erstklassig war) und die Nichteinhaltung der Qualitätsmerkmale. So war der DC ein „großer Flop in der Fernverkehrsgeschichte der DB. Erst das spätere IR-System, das auf Teilen dieses Netzes aufbaute, konnte die Kunden gewinnen, die für das DC-Netz gedacht war"[608].

Fünf Jahre nach Einführung des Intercity führte die unbefriedigende Besetzung einer der vier IC-Linien zur ersten größeren Korrektur am Gesamtsystem: Einige bis dahin einklassige wandelte die DB in doppelklassige IC-Züge um, um deren Wirtschaftlichkeit zu verbessern[609]. Das widersprach zwar dem IC-Konzept, da die Exklusivität für die gehobenen Geschäfts- und Dienstreisenden verloren gehen könnte; letztlich sprachen betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte für einen vorläufigen Versuch. Ermuntert durch die positive Entwicklung baute die DB 1978 ihr IC-Angebot zwischen Köln und Hamburg im *Ein*stundentakt mit *beiden* Wagenklassen spürbar aus. Dieser Großversuch stellte die Vorstufe eines neuen IC-Systems dar: Marktuntersuchungen und Analysen zeigten nämlich Marktlücken bei den Privatreisen im Fernverkehr auf, während die Geschäftsreisen zu stagnieren begannen und daher angebotsorientiert durch weitere Züge aufgestockt gehörten[610].
Schließlich wurde unter dem werbeträchtigen Motto "Intercity. Jede Stunde. Jede Klasse" 1979 das erweiterte IC-System eingeführt[611]. Damit bot die DB einem erweiterten Kundenkreis auf den

[607] Für die abseits der Hauptmagistralen gelegenen Verkehrsräume wurde das IC-System durch ein System doppelklassiger Züge erweitert ("Intercity-B-Netz"): Damit wurden weitere 73 Städte durch 8 IC-Anschlussstrecken sowie 8 IC-Ergänzungsstrecken mit neuen, sog. DC-Zügen (1. und 2. Kl.; *D*-Züge, *C*ity-Verkehr; Zu-/Abbringerfunktion zum IC-A-Netz: bis zu 3mal täglich, morgens, mittags, abends) verbunden. Nach Vorstellung der DB sollen die "DC" zu einem Qualitätsbegriff (modernes Wagenmaterial, günstige Anschlüsse in großen Knoten) und einer Marke werden (vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 373).

[608] Scharf, 1998, S. 16

[609] Insbesondere die IC-Linie 4 (München-Bremen) war unwirtschaftlich. Die DB stellte ab 1975 bei den IC eine Stagnation der Zuwachsraten fest, was den weiteren Ausbau des IC-Netzes gefährdete. Sie überlegte Alternativen, um ihre schwach besetzten Züge effektiver und damit wirtschaftlicher zu betreiben. Da mit tariflichen und werbetechnischen Maßnahmen kein Neuverkehr mehr zu akquirieren war, waren Angebots-Einschränkungen eine denkbare Alternative. Die andere war, ohne besonderen Aufwand einen "Mitläuferverkehr" für 2. Kl.-Reisende anzubieten. Damit ließen sich schwache Züge so ausbauen, dass sie weiterhin verkehren konnten. Trotz warnender Stimmen aus Wirtschaft und Presse entschied sich der DB-Vorstand für eine Versuchsphase mit zunächst 3 Zugpaaren. Eine Trennung beider Klassen durch den Speisewagen sollte die Exklusivität der 1. Klasse-Reisenden weiter gewährleisten (vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 415f).

[610] Etwa 90% der geleisteten Personenkilometer im SPFV entfielen auf die 2. Klasse, vier von fünf Fernverkehrs-Fahrten waren Privatreisen. Diesem Kundenkreis bot die DB jedoch nur 65% des Zugangebotes, überwiegend Schnellzüge mit seit Jahren stagnierenden Reisegeschwindigkeiten. Im Vergleich zum Auto mit dem zunehmend flächendeckenden Autobahnnetz zeigte sich hier eine akute Marktlücke. Da Untersuchungen ergaben, dass zukünftig die 2. Klasse-Kunden im Planungs-Fokus zu stehen haben, betrachtete die DB die Aufnahme der 2. Klasse in das bereits bestehende IC-System näher. Zudem war beim IC eine Taktverdichtung zum Einstundentakt angedacht. Von einer solchen Neuerung sollten sowohl der bisherige 1. Klasse-Kundenstamm als auch 2. Klasse-Reisende profitierten, mit der wesentlichen Angebotsverbesserung einer deutlichen Erhöhung der Reisegeschwindigkeit durch schnelle IC-Züge (vgl. ebenda, S. 439).

[611] Ursprünglichen Planungen zufolge sollte der SPFV ein komplett neues Zugsystem erhalten: Neben den zweiklassigen IC-Zügen im 1-Stunden-Rhythmus im bisherigen IC-Kernnetz sollten ab 1981 im System "B" D-Züge in einem konstruktiven Rhythmus auf 12 Stammlinien folgen. Das System "C" mit sonstigen D-Zügen in individuellen Fahrplanlagen (u. a. Kurswagen) ab 1983 war noch fortzuentwickeln (vgl. ebenda, S.

bisherigen IC-Linien in einem neuen einstündigen, starren Taktfahrplan mit beiden Wagenklassen im reinen Blockzugsystem hochwertigen Fernverkehr an. Das bisherige IC-Signet verblieb als Markenzeichen. Dieses neue Konzept war wieder etwas völlig Neues, das es in dieser Form bis dahin so noch nicht gab[612]. Kritische Stimmen bemängelten, dass der IC durch die Zweiklassigkeit seiner Exklusivität beraubt sei; insbesondere die Medien beschäftigten sich mit diesem Aspekt. Langfristig gravierender war wohl die Entscheidung, aufgrund der angespannten Finanzlage für die 2. Wagenklasse nur *nicht*-klimatisierte Fahrzeuge zu beschaffen und einzusetzen. Damit verabschiedete sich die DB von ihrem gewohnt hohen Standard, der sie führend in Europa machte[613]. Das neue, überzeugende Spitzenprodukt der DB nahmen die Kunden sehr gut an - damit war der Intercity *das* Top-Produkt der Bundesbahn in den 70er und 80er Jahren. Wegen seines Erfolges wurde er durch das Konzept "IC '85" einem Relaunch unterzogen, das z. T. deutliche Verbesserungen bei der Reisequalität und -geschwindigkeit brachte[614]. 1987 führten eine Reihe europäischer Eisenbahnen den "Eurocity" (EC) ein, quasi das nunmehr zweiklassige Pendant zum in die Jahre gekommenen TEE. Die DB integrierte diese neuen EC-Züge in ihr bestehendes IC-System.

Damit war der vorläufige Höhepunkt des imageträchtigen Erfolges dieser Marke erreicht. Nach Einführung des neuen ICE (siehe Kap. 10.1.7.) unterließ es die Deutsche Bahn AG ihren IC weiterzuentwickeln und einem weiteren Relaunch zu unterziehen. Vor allem das Wagenmaterial kam allmählich in die Jahre, Erscheinungsbild und Ausstattung stammten aus den 1960er und 70er Jahren und waren antiquiert[615]. Ende der 90er Jahre wurde die Abschaffung des Speisewagens - *das* Symbol für gepflegtes Fernreisen auf der Schiene - verkündet. Schließlich verwässerte die DB AG ab 1999 die Produktmerkmale des IC immer mehr dadurch, weil darin im Rahmen des Sanierungsprogramms MORA P bis Ende 2002 der InterRegio (IR) aufging. Zu diesem Zeitpunkt schaffte das Bahn-Management auch noch die - bis auf wenige Ausnahmen - beliebten Zugnamen im IC- und ICE-Verkehr ab. Damit war ein weiteres Stück emotionaler Bindung zur Bahn verloren gegangen. Die Marke verlor immer mehr an Glanz. Heute lebt der InterCity von seinem einstigen Ruhm und wird von als nur noch niederrangiges Fernverkehrsprodukt geführt.

10.1.6. Das Intermezzo InterRegio (IR)

Um den kontinuierlichen Verlust von Fahrgästen im defizitären D-Zug zu stoppen, begann die Bundesbahn Mitte der 80er Jahre ein neues Konzept zu entwickeln. Dieses Konzept sah vor, den

---

436). Durch diese drei Zugsysteme wollte die DB den gesamten Fernverkehr auf eine neue qualitative Stufe stellen, um neue Kundenkreise zu erschließen. Sie sollten die wirtschaftliche Basis dieses Angebotssegmentes verbessern. Tatsächlich umgesetzt wurde zunächst nur das System "A".

[612] Zwar gab es bei anderen Bahnen in Europa ebenfalls Taktsysteme (DSB in Dänemark, NS in den Niederlanden oder die SNCB in Belgien), aber aufgrund ihrer kleinen Räume und Strecken waren diese nicht ohne weiteres miteinander vergleichbar (vgl. ebenda, S. 448).

[613] vgl. ebenda, S. 416ff

[614] Die sog. westliche Einführung der Riedbahn in den Knoten Mannheim wirkte sich positiv auf die Reisezeiten des gesamten IC-Netzes aus. Durch die Erweiterung von vier auf sechs IC-Linien mit der erstmaligen Anbindung des Frankfurter Flughafens wurden neue Kundenkreise erschlossen.

[615] Vor allem die Ende der 1970er Jahre in Dienst gestellten IC-Großraumwagen repräsentierten das „Massenverkehrsmittel" Bahn (vgl. Bodack, 2005 b, S. 120f).

D-Zug als unverzichtbaren Hauptumsatzträger weiterzuentwickeln und in großer Stückzahl vorhandene D-Zugwagen umzubauen[616]. Das Reisen mit der Bahn sollte als schönes Erlebnis gestaltet werden. Speerspitze dieser Strategie war der InterRegio (IR) mit eigenständigen und innovativen Qualitäten[617], der eine neue Kultur des Reisens vermitteln sollte. Charakteristika des IR sollten sein eigenständige Linien, Fahrpläne im Zweistunden-Takt, lang laufende Zugverbindungen, um Umsteigezwänge zu vermeiden, günstige Fahrpreise ohne Zuschläge, eine einladende "Kneipe" und viele Aktivitätsmöglichkeiten während der Fahrt (neu gestaltete Inneneinrichtung)[618]. Aus wirtschaftlichen Gründen sollten die bisherigen D-Zugwagen umgebaut und neu ausgestattet werden (Kosten: 660 TDM, alternativ: Neubau ca. 1,9 Mio. DM). Zeitgleich war aus politischen Gründen das aufzugebende DB-Ausbesserungswerk Weiden (Oberpfalz) zu erhalten und weiter zu entwickeln. Bei der Entwicklung des IR rückten die „weichen" Faktoren in den Vordergrund, auch und gerade vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit. Ganz bewusst sollte die Imagekomponente eine besondere Rolle spielen. Nach Abschluss der Vorarbeiten entstand bis 1988 in Weiden die modernste Waggonfabrik Europas für den Umbau von insgesamt etwa 1.000 geplanten IR-Wagen[619]. Die Fahrzeuge sollten Wohlbefinden schaffen und dazu beitragen, die Reise als ein Erlebnis zu gestalten, um einen spezifischen Wettbewerbsvorteil der Bahn ("Raum-Komfort-Service") auszuspielen. Es entstanden Interieurs mit differenzierten Sitzplätzen in Abteilen und Großabteilen (unterschiedliche "Sitzlandschaften") in einer sympathischen Farbgestaltung. Ein eigenes Bistro-Café sollte das gastronomische Highlight werden.

Die erste InterRegio-Linie (Hamburg - Kassel) wurde 1988 feierlich eröffnet. Mit der Ablieferung weiterer IR-Wagen folgten ab 1989 sukzessive weitere Linien (zunächst Kassel - Konstanz, Aachen - Bebra, Köln - Berlin, München - Leipzig). Als letzte Linie wurde Halberstadt - Berlin mit dem neuen Wagenmaterial ausgestattet, das InterRegio-Netz war 1994 komplett: Auf 21 Linien fuhren 443 IR-Züge im Zweistunden-Takt. Klein- und Mittelzentren waren in den Knotenpunkten rhythmisch an die IC/ICE-Linien angebunden. Der InterRegio kam bei den Kunden auf Anhieb sehr gut an: Auswertungen der ersten beiden IR-Linien ergaben, dass die Nachfrage im Vergleich zu den vorherigen D-Zug-Linien um bis zu 28 Prozent anstiegen[620]. Ähnlich erfolgreich war die Einführung weiterer Linien. Bis 1998 verzeichnete der IR eine so große Nachfrage, dass er mehr Fahrgäste zählte (68 Mio.) als der ICE (31 Mio.) oder IC (53 Mio.). Für den IR gab es eine außergewöhnliche Zustimmung bei den Fahrgästen: In Befragungen erhielt er stets "Bestnoten"[621].

---

[616] Die Nutzungszeit der Wagen war erst zu einem Drittel abgelaufen, allerdings war die Ausstattung aus den 1950er Jahren nicht mehr marktgerecht (vgl. Bodack, 2005b, S. 19).

[617] Das InterRegio-Konzept knüpfte an die Ideen des IC-Systems "B" an, im Mittelpunkt standen Reisen im mittleren Entfernungsbereich zwischen 50 und 150 km. Innerhalb der DB hatte es das Projekt "InterRegio" schwer: Sein Fahrzeugkonzept musste zunächst konspirativ entwickelt und die Verwirklichung gegen größeren Widerstand einiger DB-Vorstände durchgesetzt werden (vgl. ProBahn, 2001, S. 6ff).

[618] vgl. Bodack, 2005a, S. 38

[619] Arbeitstäglich wurde mit etwa 1000 Mitarbeitern ein InterRegio-Wagen produziert (vgl. ebenda, S. 39).

[620] vgl. DB-Geschäftsbericht 1989, S. 13

[621] Der InterRegio erhielt im Schnitt eine Note besser als der IC und gleich gute Beurteilungen wie der je Sitzplatz mehr als doppelt so teure ICE 1. Der neueste ICE 3 schaffte nicht die gute Benotung des IR (vgl. Bodack, 2005a, S. 39f).

Der flächendeckende Aufbau eines IR-Netzes auch in den neuen Ländern gleich nach der Wende verwässerte das ursprüngliche Konzept. Insbesondere die schwach frequentierten Linien in Ostdeutschland, die Einführung des Schöne-Wochenende-Tickets (1995, Nachfrage-Einbrüche samstags und sonntags), regionale Alternativkonzepte (wie das Neigetechnikkonzept um Nürnberg) und später einen mangelhafte Vermarktung verschlechterten die Wirtschaftlichkeit[622]. Hinzu kam nach Gründung der DB AG ein Paradigmenwechsel an der Unternehmensspitze: „Alle emotionalen Qualitäten kamen auf „Prüfstände“ von Managern, Technikern und Betriebswirten. […] Sitzplatzzahlen in den Zügen wurden maximiert, Serviceleistungen durch Automaten ersetzt, Investitionen von Milliarden DM in technische Systeme gesteckt“[623]. Emotionale Markenqualität spielte nun keine Rolle mehr. Dabei sind die „weichen“ Faktoren (Design, Reiseerlebnis) für die Bahn imagerelevant, gerade gegenüber dem Hauptwettbewerber Auto.

Als sich bei manchen ICE-Linien betriebswirtschaftliche Verluste einstellten, wurde der InterRegio erstmals 1998 ausgedünnt[624]: Einige viel gefragte Relationen wurden zu Gunsten des ICE aufgegeben. Damit wurden gleichzeitig die wirtschaftlich besten IR-Linien eliminiert. Obwohl sich die InterRegio-Nachfrage noch immer erfolgreich entwickelte, war der Bahn-Vorstand Mitte der 90er Jahre davon überzeugt, dass die Zukunft im Fernverkehr alleine dem ICE gehört. Der Vorstand entschied, den IR abzuschaffen und innerhalb DB-Fernverkehrs nur noch auf die Marken “IC“ und “ICE“ zu setzen. So wurde die ursprüngliche Neigetechnik-Entwicklung für IR-Linien - geplant war ein InterRegioExpress - zum ICE aufgewertet. Folge war, dass die Investitionen je Sitzplatz bis zu dreimal höher lagen als beim klassischen InterRegio[625]. Bis Ende 2002 wurde das InterRegio-Netz Stück für Stück liquidiert, Teile davon gingen im IC-System auf. Damit verabschiedete sich der Fernverkehr der Bahn AG teilweise aus den Regionen, einem Markt der Autofahrer[626].

Der InterRegio ist ein gutes Beispiel, das aufzeigt, wie wichtig die “weichen“ Faktoren für einen Dienstleister wie die Bahn sind: Die Bundesbahn schaffte es Ende der 80er Jahre mit unter Design-Gesichtspunkten entwickelten Produkten das Wohlwollen der Kunden zu erwerben. Damit wurden für die Bahn Neu-Kunden gewonnen, was sich daran zeigt, dass alleine bei der Umstellung von D-Zug- auf IR-Linien hohe Zuwächse zu verzeichnen waren. Es war also möglich, Mehrerlöse durch emotionale Markenqualität - einer imagetragenden Komponente - zu erwirtschaften.

---

[622] vgl. ProBahn, 2001, S. 7

[623] Die Sitzplatzzahlen in den Zügen wurden maximiert, Preise alleine nach logistischen Regeln festgelegt, Serviceleistungen durch Automaten ersetzt und hohe Investitionssummen alleine in technische Systeme gesteckt (vgl. Bodack, 2005a, S. 40)

[624] Die Spartenerfolgsrechnung der DB AG errechnete für den InterRegio ein negatives Ergebnis von 300 Mio. DM, aber auch der ICE erzeugte nach dieser Rechnung Verluste. Alleine das SWT hatte daran einen Anteil von rund 100 Mio. DM (vgl. Bodack, 2005b, S. 108ff).

[625] Statt Investkosten von 33 TDM beim IR beliefen sich die Investkosten beim Diesel-ICE (VT 605) auf dem Spitzenwert von 80 TDM, also fast dreimal so hoch. In der Folge erforderten diese Züge ein Preisniveau jenseits aller Marktgegebenheiten. Tatsächlich wurden die ICE-Diesel-Neigezüge (Kosten ca. 300 Mio. DM) später aus wirtschaftlichen Gründen abgestellt (vgl. ebenda, S. 120).

[626] Der Markt in der Region ist vor allem ein Markt der Autofahrer, die allerdings anspruchsvoll sind. Denn in der Region fahren heute viel mehr Menschen mit dem Auto als mit der Bahn. Und das macht diesen Markt eigentlich so interessant für die Bahn – wenn aber so wenige Menschen aus der Region mit der Bahn fahren, liegt das an der mangelhaften Angebotsqualität (vgl. ProBahn, 2001, S. 9)

10.1.7. Der InterCityExpress (ICE) ab 1991

Mit der Fertigstellung der Neubaustrecken (NBS) Hannover - Würzburg und Mannheim - Stuttgart im Jahr 1991 benötigte die Bundesbahn eine neue Fahrzeugflotte, um die auf diesen Strecken maximal mögliche Geschwindigkeit von planmäßig 250 km/h auszufahren. Die vorhandenen Fahrzeuge waren dazu nicht in der Lage. Die NBS wurden zunächst geplant und gebaut, ohne genau zu wissen, was darauf fahren sollte: Ein erstes Konzept sah herkömmliche Lok bespannte Züge mit maximal 200 km/h vor. Analysen ergaben, dass dieses Tempo zu gering erschien, erst Tempo 250 und mehr konnte dem Flugzeug Paroli bieten[627]. Hinzu kam, dass die französischen Eisenbahnen (SNCF) 1981 ihren Hochgeschwindigkeitszug TGV in Betrieb nahmen, der in Sachen Technologie und Geschwindigkeit - ein Triebzug ausgelegt für 280 km/h - einen hohen Maßstab setzte. Da sich der TGV zu einem kommerziellen Erfolg entwickelte, waren Bundesbahn und die heimische Industrie stark daran interessiert, für ihre NBS ein ebensolches prestigeträchtiges Fahrzeug zu entwickeln. Hier kann von einem Prestige-Wettbewerb gesprochen werden.

Nach Vorarbeiten und Versuchen an unterschiedlichen Fahrzeugen[628] stellte die DB im Jubiläumsjahr 1985 den sog. “IC Experimental” und damit auch erstmals den Begriff «ICE» der Öffentlichkeit vor. Besonderes Merkmal dieses Aufsehen erregenden Zuges war sein äußeres Erscheinungsbild: Eine sehenswerte aerodynamische Triebkopfform kombiniert mit einer weißen, glatten, kantenfreien Außenhaut über den gesamten Zug. Der Demonstrationscharakter zeigte sich auch am Design der Fahrgasträume mit einem bis dahin unerreichten Ausstattungs-Niveau. Einen weiteren Prestigegewinn stellte die Weltrekordfahrt im Jahr 1988 dar: Erstmals in der Eisenbahn-Historie überschritt ein Schienenfahrzeug die 400 km/h-Marke[629]. Dadurch war auch in Deutschland der Beweis erbracht, dass die Rad-/Schiene-Technologie innovationsfähig war - gleichzeitig hatte die Schiene nachhaltig an Reputation gewonnen. Deshalb bestellte die DB für die neu zu eröffnenden NBS zu Beginn der 1990er Jahre insgesamt 60 ICE-Serienzüge. Beflügelt durch den Erfolg des Prototypen wollte die Bundesbahn unbedingt am Kürzel “ICE” festhalten[630]

Damit hatte der ICE bereits etwas Mystisches an sich, bevor er zum ersten Planeinsatz kam: Es gelangen DB und Fahrzeugindustrie innerhalb kurzer Zeit, ein positiv besetztes Markenimage auf-

---

[627] vgl. Walter, 2001, S. 25

[628] Der Schnelltriebwagen ET 403 für den IC-Verkehr entstand Anfang der 70er Jahre aus neuesten Erkenntnissen der Fahrzeugtechnik und gilt als erstes Versuchsfahrzeug. Doch mit der Öl- und Wirtschaftskrise wurden die ambitionierten Neubaupläne und damit die Fahrzeug-Entwicklung auf Eis gelegt. Erst Ende des Jahrzehnts kam es zu einer Rückbesinnung: Im Auftrag des Forschungsministeriums suchten Industrie und DB nach einem Fahrzeugkonzept, das Höchstgeschwindigkeiten bis zu 350 km/h bei 400 Personen je Zug ermöglichte. Dabei kristallisierte sich die neu entwickelte Drehstromtechnik in Kombination eines Triebzuges als geeignetstes Versuchsfahrzeug heraus. Nach zähem Ringen kam es erst 1982 zur Entscheidung, einen “InterCity-Experimental” durch Staat, Industrie und Bundesbahn zu finanzieren (vgl. ebenda, S. 24ff).

[629] Der ICExperimental fuhr auf der NBS Würzburg - Fulda 406,9 km/h Weltrekord. Das war auch deshalb so imageträchtig, da seit 1955 die SNCF das sog. “Blaue Band der Schiene” innehatte, zuletzt durch den TGV von 333 auf 380 km/h im Jahr 1981 (vgl. Walter, 2001, S. 39). Damit gelang es der DB der erfolgreichen Spitzentechnologie TGV ein mindestens ebenso adäquates Produkt gegenüberzustellen. In den Augen der Öffentlichkeit positionierte sich der ICE für ein neues Zeitalter der Bahn.

[630] vgl. ebenda, S. 25

zubauen. Mehr noch: Der mit dem ICE verbundene Imagegewinn strahlte weiter aus, die Bundesbahn konnte einen besseren Ruf für sich verbuchen: „Der ICE war es schließlich, der dem lange Jahre angeschlagenen Image der DB wieder zu neuen Höhenflügen verhalf. [...] Der ICE rückte die Bahn aus der Nische des verstaubten Nicht-Autofahrers und Nicht-Flieger-Transportmittels ins Licht des konkurrenzfähigen und attraktiven, weil schnellen, Wettbewerbes der Verkehrsmittel, wobei alleine die Reisendenzahlen für sich sprechen. Jeder stieg gerne in den Zug. Das satte "Plopp" der schließenden Türen schottete den Reisenden von sämtlichen Umwelteinflüssen ab, er konnte sich zurücklehnen, lesen, arbeiten, schlafen und darauf vertrauen, sein Ziel schnell [...] zu erreichen. ICE-Fahren war "in""[631]. Möglicherweise stimulierte dieses neu gewonnene Image auch die Politik, die sich zu dieser Zeit in einem Meinungsbildungsprozess um eine Strukturreform der Eisenbahnen - der späteren Bahnreform - befand.

Neben der ausgefeilten Technik setzte die DB bei den ICE neue Maßstäbe in Sachen Komfort: Zur hochwertigen Innenausstattung mit Abteil- und Großraumbereichen gehörten Informations- und Unterhaltungsmöglichkeiten per Kopfhörer am Sitzplatz, teils Videobildschirme, Teppichböden in den Fahrgasträumen, indirekte Beleuchtung, eine neuartige Klimatisierung, mehr Bewegungsfreiheit durch einen verbreiterten Wagenquerschnitt sowie ein Fahrgastinformationssystem. Im Restaurantwagen gab es sowohl einen Speise- als auch Bistrobereich. Der gehobene Komfort sollte den ICE-Kunden einen zusätzlichen Anreiz zur Reise mit der Bahn verschaffen. So warb dann auch die DB: "Vor 156 Jahren galt Bahn fahren als aufregend. Jetzt ist es wieder soweit"[632]. Das Publikum nahm es der Bahn ab; der DB gelang es, mit dem ICE das Renomée der Bahn insgesamt zu verbessern. Entsprechend positiv begleitete die Öffentlichkeit den Beginn des Hochgeschwindigkeitszeitalters, trotz einer Pannenserie beim Start im Juni 1991. „Genüsslich reihten die Zeitungen Zwischenfall an Zwischenfall, während sich die Bahn für die Kinderkrankheiten rechtfertigen musste. Und erstaunlich schnell aus den Schlagzeilen wieder herausfuhr"[633].

1993 schickte die DB die ersten „ICE-Sprinter" ins Rennen: Mit gut drei Stunden von Frankfurt nach München machten sie dem Flugzeug Konkurrenz. Der „ICE-Sprinter" ist damit das Top-Produkt am Markt, mit einer höheren Reisegeschwindigkeit sowie einem gehobenen Service[634].

Wegen dem Bau weiterer NBS (Hannover - Berlin) sowie des klaren Erfolges des ICE als Weiterentwicklung des IC-Konzepts bestellte die DB eine nächste ICE-Generation, den "ICE 2": Sog. "Halb"züge konnten zu Flügelzügen gekoppelt werden, was mehr umsteigefreie Direktverbindungen für die Kunden ermöglicht. Eine nochmalige Weiterentwicklung war Ende der 1990er Jahre der sog. "ICE-T" als Neigetechnik-Zug für schnellere Fahrten auf konventionellen Strecken[635] bzw.

[631] Albrecht, 1998, S. 6

[632] vgl. Bundesbahn-Geschäftsbericht 1991, S. 11

[633] Schmid, 2001, S. 74

[634] Neben der gegenüber den „normalen" ICE höheren Reisegeschwindigkeit (bedingt durch weniger Halte) bietet der ICE-Sprinter zumindest in der 1. Klasse einen verbesserten Service mit einer Inklusiv-Mahlzeit am Platz und kostenlosen Zeitungen. Hierfür wird ein eigener Sprinter-Aufpreis verlangt.

[635] Dieser Neigetechnik-ICE bedeutete eine neue Strategie, da er - anders als bisher - nicht nur auf Hochgeschwindigkeitsstrecken zum Einsatz kommt. Ursprünglich für nachfrageschwächere IR-Linien geplant, wollte die DB den mit der Marke »ICE« verbundenem Komfort auch auf dem herkömmlichen Schienennetz anbie-

der “ICE-TD” als Dieselvariante sowie der “ICE 3” für die NBS Köln - Frankfurt mit Tempo 300. Dieser ICE-Generation gemeinsam sind Unterflurmotoren, die die bisherigen Triebköpfe ersetzen und durch eine wiederum verbesserte Antriebstechnik u. a. spürbar besser beschleunigen. Einige dieser ICE-Züge sind im europäischen Ausland einsetzbar. Um die Marke »ICE« mit der jeweils neuesten Innovation in Technik und Ästhetik zu verknüpfen, wurde damals das Erscheinungsbild dieser ICE-Generation verändert: Äußerlich ist die Frontgestaltung besonders dynamisch anmutend und aerodynamisch ausgefeilt, innen das Design mit viel Holz aufgemöbelt. Ein völlig neues Fahrgefühl vermittelt die Lounge in jedem ICE-Endwagen, das einen Blick auf die freie Strecke ermöglicht. Mit diesen Neuinnovationen unterstrich die Bahn weiterhin das besondere Image ihrer Spitzenzüge.

Mit der Auslieferung und der Inbetriebnahme dieser neuen ICE-Generation erlitt die Deutsche Bahn jedoch einen nicht zu unterschätzenden Imageschaden, da die Industrie nicht ausgereifte Fahrzeuge baute, mit häufigen Ausfällen (siehe auch Kap. 10.3.3.). Dieser Imageschaden wirkte sich im Sommer 2003 nachweislich wirtschaftlich negativ aus.

Bleibt festzuhalten, dass es der DB und Industrie gelungen war, rund um den ICE ein positives Image zu kreieren und auszubauen. Die Technologie und Marke »ICE« gilt als Imageträger und Innovationssymbol für Deutschlands Eisenbahn schlechthin. Allerdings litt die Marke “ICE” auch unter Qualitätsproblemen der Fahrzeugindustrie bzw. am Misserfolg bei der internationalen Vermarktung. Weltweit gesehen ist hier die TGV-Technologie erfolgreicher. Zudem schadete dem ICE der schlimmste Eisenbahnunfall der Nachkriegszeit - die ICE-Katatrophe von Eschede.

10.1.8. Die ICE-Katastrophe von Eschede

Seit Kriegsende war für die Eisenbahn in Deutschland kein Ereignis derart Image prägend wie der ICE-Unfall in Eschede Anfang Juni 1998. Der Tod von 101 Menschen und vielen Schwerstverletzten durch die Entgleisung eines ICE-Zuges[636] erschütterte die Vorstellung einer breiten Öffentlichkeit von nahezu absoluter Sicherheit der Eisenbahn. Neben dem Unfall an sich war es auch die Art und Weise, wie die Deutsche Bahn AG mit dieser Katastrophe in der Öffentlichkeit umging. Das alles erwies sich als signifikant imagerelevant: Interne Imagestudien belegten, dass sich die mühsam aufgebauten, zunehmend positiven Werte der vorangegangenen Jahre ins Gegenteil verkehrten[637]. Der Ruf der Bahn verlor nach dieser Katastrophe zunächst signifikant an Wertschätzung. Auch wirtschaftlich hinterließ der Unfall von Eschede deutliche Spuren: Da die gesamte ICE 1-Flotte vorübergehend stillgelegt werden musste, kam es in den Wochen nach dem Unglück wegen Betriebseinschränkungen zu Umsatzausfällen von rund 15 Prozent. Durch die über Monate

---

ten, bei gleichzeitiger Anhebung der Reisegeschwindigkeit um etwa 20 bis 30 Prozent. Dies war möglich, da sich der Triebzug wie ein Motorrad in die Kurve legen kann, was ein höheres Tempo ermöglichte. Damit wurde der ICE erstmals auch abseits der Neubau- und Ausbaustrecken in der “Fläche” angeboten.

[636] Bei Tempo 200 brach ein Radreifen, so dass ein ICE 1-Zug entgleiste und mit voller Geschwindigkeit gegen einen Brückenpfeiler prallte.

[637] Im Jahr 1 nach Eschede entwickelte sich das Ansehen der Bahn besorgniserregend, 39 Prozent der Deutschen halten das Unternehmen Bahn AG für schlecht, mehr als doppelt so viele wie vor Jahresfrist. Nur 16 Prozent beurteilten die Bahn gut (vgl. Kaiser, 1999, S. 13).

hinweg signifikanten Qualitäts- und Kapazitätseinschränkungen im Fernverkehr betrugen die Umsatzeinbußen schließlich 100 bis 125 Mio. DM[638].

Gerade weil sich der ICE für die Bahn zu einem sehr wichtigen Imageträger entwickelt hatte, stellte die Katastrophe von Eschede eine Zäsur für den Hochgeschwindigkeitsverkehr und die Deutsche Bahn AG dar. Der Sicherheits-Aspekt ist eines der wichtigsten Argumente des Spur gebundenen Verkehr. *Das* Symbol für die moderne, innovative und vor allem sichere Bahn war zunächst einmal beschädigt. Stand der ICE zuvor für den unaufhaltsamen technischen Fortschritt und dessen Nutzen für den Menschen, galt er nun ebenso als Symbol für die *Risiken* dieses Fortschritts, für die *Fehlbarkeit* des Menschen in seinem Vertrauen auf die Unfehlbarkeit der Technik[639]. Der Vertrauensschaden speziell für die DB AG stellte sich auch deshalb ein, da die Kontrollmechanismen - sie hätten die Wahrscheinlichkeit eines Versagens des Rades deutlich verringert - systematisch außer Kraft gesetzt gewesen waren.

Aber nicht alleine das Unglück an sich offenbarte ein Problem, ebenso war es die Art der Kommunikation nach der Katastrophe: Die Repräsentanten der Bahn AG offenbarten zunächst Hilflosigkeit, „nicht zuständige Vorstandsmitglieder redeten viel, sagten aber nichts"[640]. Der oberste Bahnchef Ludewig reagierte auf die Unfallserie der Bahn im März 1999 mit dem Hinweis, statistisch gesehen sei die Zahl der Zwischenfälle der Bahn seit 1993 um 40 Prozent zurückgegangen[641]. Die Kommunikation, so zeigte sich, war keineswegs einem krisenhaften Imagemanagement gewachsen, offensichtlich gab es gar kein solches Management. Über Ludewigs Art der Krisenbewältigung ärgerte sich der Chef der Eisenbahner-Gewerkschaft, es genüge nicht, ein paar mehr Medienauftritte zu absolvieren, einige gute Argumente zu publizieren und den Werbeauftritt zu modifizieren. Bunte Grafiken und Statistiken seien kaum das richtige Mittel eine verunsicherte Öffentlichkeit zu beruhigen. Tatsächlich gaben in Umfragen zum Ansehen der Bahn die Schuld an der Misere dem Management unter Ludewig[642].

Diese Kette recht unterschiedlicher Beschädigungen hatte einen Imageschaden zufolge, der eine ökonomische Dimension beinhaltete. Dieser ist für sich genommen zwar schwer zu quantifizieren, doch verdeutlichen die Umfragewerte die Richtung der Dimension.

---

[638] vgl. Geschäftsbericht DB AG 1998, S. 16

[639] vgl. Albrecht, 1998, S. 7

[640] ebenda, S. 6

[641] Nach dem ICE-Unglück im Juni 1998 berichteten die Medien äußerst ausführlich über jeden noch so kleinen Bahnunfall oder Service-Panne, sei es die Entgleisung eines italienischen Güterwagens in Niedersachsen oder ein Triebwagen in Süddeutschland, der einen Prellbock rammt. Fanden solche Meldungen zuvor allenfalls regionale Beachtung, schafften diese jetzt den Sprung in die Hauptprogramme. Hierzu musste sich Ludewig wiederholt äußern, stets geschah das in Form von Statistiken und dem Hinweis, bei der Bahn habe sich in den vergangenen Jahren vieles gebessert (vgl. Kaiser, 1999, S. 12).

[642] Soweit das Ergebnis einer Infas-Umfrage. Tatsächlich wollte die Bahn AG Vertrauen zurückgewinnen mit der Schaltung von Image-Spots (unter der Regie von Wim Wenders bekennen sich Promis zum „Unternehmen Zukunft") und verstärkter Präsentation des eigenen Angebots („Bahnreisen zu Jim Knopf-Preisen"), wovon sich die Bahn hohe Sympathiewerte und einen hervorragenden Aufmerksamkeitswert versprach (vgl. ebenda, S. 13ff).

10.2. Preisangebote der Bahn als imagerelevante Parameter

Neben dem Zugangebot bestimmt ein attraktiver Preis die Kundenwahl zugunsten der Bahn. Doch nicht alleine der Preis prägt die Wahrnehmung, oftmals ist es die Preis*erhöhung*, wie die Bahn in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Vor allem die DRG führte wegen des relativ geringen Einflusses der Politik auf ihre Geschäftsführung teils kontroverse öffentliche Auseinandersetzungen, sobald sie sich zu einer Tariferhöhung entschloss. Die Politik verstand es, eine breite Öffentlichkeit gegen das Unternehmen aufzubringen. In wochen- und manchmal monatelangen Konflikten litt der Ruf der DRG darunter, dass die Reichsbahn als rein Profit orientiertes Unternehmen gebrandmarkt wurde. Sie ließe die Interessen der verschiedenen Teilöffentlichkeiten völlig außen vor, *alleine* um einen möglichst hohen Profit für die jährlich zu leistenden Reparationszahlungen zu erwirtschaften, ohne die legitimen Belange der Öffentlichkeit zu berücksichtigen[643]. Unter dieser Auseinandersetzung litt das Image der Reichsbahn nachhaltig, sie steckte in einem permanenten Legitimationszwang. Aber auch die Bundesbahn und später die Bahn AG mussten sich stets legitimieren bei Preiserhöhungen, bei teils kontroversen öffentlichen Diskussionen. Vor diesem Hintergrund ist eine breite Öffentlichkeit der Meinung, dass Bahn fahren teuer ist, jedenfalls im Vergleich zum Auto. Tatsächlich sah sich der Bahn-Vorstand im Laufe der Zeit dazu gezwungen, hier dagegen zu halten und mit innovativen Preis-Angeboten (neue) Kunden zu gewinnen.

10.2.1. Rosaroter Elefant, Halbpreis-Pässe und die BahnCard

Ende der 1960er, forciert in den 70er Jahren setzte die Bundesbahn verstärkt auf Marketingmaßnahmen, um sich auch über dieses Instrument im immer schärfer werdenden Wettbewerb behaupten zu können. Im Zuge dessen wurde auch die Preispolitik grundlegend überdacht, eine Reihe zuvor nicht gekannter tariflicher Angebote kam auf den Markt. Bereits 1968 brachte die DB ihre ersten beiden Sonderangebote auf den Markt: Die “Aktion 65” und die “Rosa Zeiten” für die Vor- und Nachsaison. Für letzteres kreierte sie ein eigenes Maskottchen, den “Rosaroten Elefant”. Der kam so gut an und war so erfolgreich, dass er 15 Jahre später abermals werblich für Versuchsangebote genutzt wurde.

Im Nachlauf der “Aktion 65” führte die DB 1976 einen Seniorenpass mit 50 Prozent Ermäßigung auf den Grundfahrpreis als Regelangebot ein. Kurz darauf folgten ein Junioren-, Familien- und Taschengeldpass[644] (sog. Halbpreis-Pässe): Absicht war, mit diesen Angeboten den Grundfahrpreis auf das Niveau der Benzinkosten des Autos abzusenken und damit zusätzliche Kunden zu gewinnen. Nachfrageschwächere Züge sollten besser ausgelastet werden[645]. Tatsächlich schie-

[643] vgl. DRG-Geschäftsberichte 1926 - 1932

[644] Damit konnte dieser spezielle Kundenkreis (Jugendliche und Senioren) für 50 DM dienstags bis donnerstags (Typ A) bzw. für 98 DM an allen Wochentagen (Typ B) zur Hälfte in allen Zügen (außer Verbünden und S-Bahnen) fahren. Anfängliche Ausschlusstage (Ostern und Weihnachten/Neujahr) wegen der hohen Nachfrage entfielen 1979. Später wurden die Angebote modifiziert. Die Schweiz brachte 1986 ihr „Halbtax-Abo“ auf den Markt, das Anfang der 90er Jahre mit über 2 Mio. Käufern seine größte Verbreitung hatte. Die Schweizer Bahnen schufen dadurch eine enorme Kundenbindung (vgl. PRO BAHN-Zeitung, 4/2001, S. 9).

[645] vgl. PRO BAHN-Zeitung, 4/2001, S. 9

nen diese Pass-Angebote so erfolgreich zu sein, dass sie die Bahn im Angebotsportfolio beließ. Konkrete Zahlen liegen hierzu jedoch nicht vor.

In anderen Ländern (Schweden, Schweiz) wurden in den 1980er Jahren mit großem Erfolg ähnliche Angebote - allerdings für *jedermann* - eingeführt[646]. Das führte vor allem durch Umweltverbände zu einem starken öffentlichen Druck auf das Bahnmanagement, die vom Nutzerkreis eingeschränkten Pässe für *alle* Bahnnutzer freizugeben. Dieser Druck war insofern imagerelevant, da sich die Bahn legitimieren musste, warum es sich gerade bei ihr nicht rechnen sollte.
Im Herbst 1992 war es schließlich auch bei der Bundesbahn soweit, sie brachte ihre "BahnCard" mit 50%iger Ermäßigung für jedermann auf den Markt. Motiv war, die Preiswahrnehmung vor allem des Normalpreises zugunsten der Bahn zu verändern. In kurzer Zeit verkaufte sich die Karte drei Millionen mal. Über diesen Anfangserfolg hinaus ließ sich der Absatz kaum steigern, auch wegen anderer Sonderangebote (z. B. "Guten-Abend-Ticket"), auf die es keinen Rabatt gab. In Kooperation mit der Citibank versuchte die Deutsche Bahn AG die BahnCard aufzuwerten, indem ihr Mitte 1997 eine kostenlose Kreditkartenfunktion hinzugefügt wurde.
Statt des erwarteten Erfolgs geriet die Bahn sehr bald in die Kritik[647]. Wohl deshalb fand die Kreditkartenfunktion nicht die erwartete Kunden-Resonanz, nur etwa 15 Prozent der BahnCards besaßen diesen Zusatznutzen. Sie wurde bald wieder abgeschafft, der Absatz stagnierte: Nur wer bereits eine BahnCard besaß, kaufte sie auch weiterhin.

Im Jahr 2002 geriet die BahnCard abermals in das Zentrum des öffentlichen Interesses: Im Zuge des Neuen Tarifsystems sollte der bisherige 50 Prozent-Rabatt auf nur noch 25 Prozent sinken. Heftige Reaktionen vor allem der Bahnkunden(-Verbände) waren die Folge, die DB AG zog dennoch ihr neues Preismodell durch. Mit Einführung der neuen Preislogik brach der BahnCard-Absatz tatsächlich stark ein. Die Bahnführung besann sich und führte ein halbes Jahr danach die "alte 50 Prozent"-BahnCard wieder neu ein (siehe Kap. 10.2.3.). Damit endete die imageträchtigste Entscheidung um die BahnCard in einem betriebswirtschaftlichen Desaster: Zwar stiegen die Verkaufszahlen seither wieder deutlich an, erreichen aber das alte Niveau nicht mehr - zu groß war auf absehbare Zeit der Imageschaden.

10.2.2. Schönes-Wochenende-Ticket und Ländertickets

Die neu gegründete Deutsche Bahn AG führte im Jahr 1994 als eine der ersten Preis-Innovationen das sog. "Schönes-Wochenende-Ticket" (SWT) ein. Dies gilt als ein gelungenes Beispiel, wie man über die Preispolitik in einer breiten Öffentlichkeit nachhaltig positive Aufmerksamkeit errei-

[646] Erstmals in großem Stil führte 1979 die schwedische Bahn (SJ) mit Unterstützung der Regierung eine sehr erfolgreiche Familien-Bahncard ein: Die Zahl der Reisenden stieg um 20%, im Fernverkehr um 35% und auf ausgewählten InterCity-Verbindungen gar um 50%. Ganz wichtig für die SJ: Trotz verminderter Preise stiegen die Einnahmen der Bahn um 9% (vgl. PRO BAHN-Zeitung, 4/2001, S. 9).

[647] Die Bahnmanager setzten bei dieser an sich sinnvollen Kooperation auf den falschen Partner, hatte doch die "Citibank" in der Öffentlichkeit bereits einen zweifelhaften Ruf. Dieser färbte nun ganz offensichtlich auf die BahnCard bzw. die Bahn AG ab (Imagetransfer). Bestätigt wurde das noch dadurch, weil das Antragsformular sehr irreführend war. Viele Bahnkunden vermuteten hier irgendwelche Tricks der Bank. Wegen der heftigen öffentlichen Reaktionen musste das Formular bald zurückgezogen werden.

chen kann[648]. Damit war dieses Angebot imagerelevant, auch weil es ein sehr breites Medienecho auslöste.

Ursprüngliche Idee des SWT war, bisher am Wochenende schwach besetzte Nahverkehrszüge über einen attraktiven Preis und einfach zu merkende Konditionen besser auszulasten. Dass dieses Angebot auf Anhieb sehr erfolgreich war, zeigte sich an über 6 Millionen verkauften Tickets (1995). Auch in der Folgezeit brachte das SWT zusätzliche Nachfrage, wenngleich es Überlegungen gab, es wieder vom Markt zu nehmen, kannibalisiert es doch das Fernverkehrsangebot ein Stück weit. Wegen des attraktiven Preises und der leicht zu merkenden Konditionen konnten Kunden für die Bahn gewonnen werden, die zuvor eher selten oder gar nicht mehr die Bahn nutzten. Damit schaffte es das SWT, dem "System Bahn" erstmals wieder Menschen zuzuführen, für die bisher die Schiene eher keine Alternative für ihre Mobilität darstellt.

Diese Erkenntnis führte zur Idee, im Zuge der Regionalisierung des Schienennahverkehrs ein sog. Länderticket einzuführen: Analog dem SWT gilt dies für ein oder mehrere Bundesländer an normalen Werktagen außerhalb der morgendlichen Hauptverkehrszeit. Den Anfang machte Bayern, wo 1997 unter dem werbewirksamen Namen "Bayern-Ticket" ein ebensolches innovatives und rufverbessernde Angebot wie das SWT geschaffen wurde. Tatsächlich fand auch dieses Angebot sehr schnell so große Resonanz, dass die anderen Bundesländer diesem Beispiel folgten. Mit der Integration von Verkehrsverbünden fanden die "Ländertickets" sehr schnell reges Interesse in der Öffentlichkeit und wurden positiv aufgenommen bzw. erfolgreich verkauft[649].

10.2.3. Neues Preissystem im Personenfernverkehr 2002

Wie sehr die Preise und die Angebote der Bahn image- und schließlich auch erfolgsrelevant sind, zeigte sich bei der Vorstellung und später nach der Einführung eines neuen Fernverkehrs-Tarifsystems Ende 2002. Das zuletzt 1987 überarbeitete Tarifsystem der Bahn krankte seit etwa Mitte der 90er Jahre daran, dass es durch zwischenzeitlich zahlreiche neue Sonderangebote und der Einführung der BahnCard für rabattierte Normalpreise allmählich unübersichtlich wurde. Immer öfter sprach deshalb selbst das Bahn-Management von einem "Tarifdschungel", der grundlegend überarbeitet werden müsse.

Gleich nach seinem Amtsantritt erklärte Mehdorn das Thema zur Chefsache. Nach längerer Vorbereitungs- und Entwicklungszeit stellte die DB AG im Sommer 2002 ihre Ideen und Pläne für ein sog. "Neues Preissystem" des Personen*fern*verkehrs mit einer grundlegend neuen Philosophie - analog dem Flugverkehr - vor[650]. Die öffentliche Reaktion auf die vorgestellten Pläne fiel sehr kri-

[648] Für nur 15 DM konnten ab Februar 1995 insgesamt fünf Personen - hier orientierte sich die Bahn an der Platzanzahl eines Mittelklasseautos - bundesweit alle Zügen des Nahverkehrs nutzen. Dieses Angebot war auf Anhieb so erfolgreich, dass es zu punktuellen Überbelegungen in einzelnen nachfragestarken Relationen kam. Das verfolgten dann auch die Medien kritisch. Mit der Ausweitung auf die großen Verkehrsverbünde wurde das SWT bereits im Mai 1995 auf 30 DM angehoben (vgl. LOK MAGAZIN, 3/96, S. 122).

[649] Im Jahr 2003 wurden ca. 9 Mio. Ländertickets verkauft (vgl. wikipedia vom 31.05.2008).

[650] Demnach sollte Bahn fahren nur noch dann stark ermäßigt sein, wenn sich der Kunde vorab auf bestimmte Züge festlegt (Zugbindung). Damit sollte die bisherige ungleichmäßige Auslastung der Fernverkehrszüge entzerrt und insgesamt deutlich erhöht werden. Da zudem der bisherige lineare Entfernungstarif zugunsten eines degressiven - hier wird der Fahrpreis bei zunehmender Entfernung günstiger - abgelöst

tisch aus, vor allem seitens der Bahnkunden- und Umweltverbände: Diese bemängelten insbesondere die Zugbindung für günstiges Zug fahren, das den ohnehin nicht einfachen Zugang zum "System Bahn" für viele Kunden weiter erschwert sowie die Abschaffung der bisherig gültigen BahnCard-Konditionen. Kritisiert wurde zudem die Anlehnung des Preissystems an den Flugverkehr[651], das den Systemvorteil der Bahn in Deutschland - nämlich freier Zugang zu allen Zügen zu jeder Tageszeit - konterkariert und den Hauptwettbewerber der Bahn - das Auto - begünstigt.

Trotz aller öffentlichen Kritik setzte die Bahn ihr neues Preissystem Ende 2002 um. Sehr bald zeigte sich jedoch, dass die Kunden nicht im angedachten Ausmaß bereit waren, sich auf bestimmte Züge festzulegen. Auch die nunmehr geringer rabattierte BahnCard fand nicht die geplante Resonanz. Nervös reagierte das Bahn-Management auf die immer massiver werdende öffentliche Kritik: Mehdorn verbat sich diese und ließ verlautbaren, dass über diese Neuerungen erst nach einem Jahr Bilanz gezogen werde. Gab es zwischen dem Bahn-Kunden-Verband "Pro Bahn" und der DB AG bisher einen regelmäßigen Dialog, brach die Bahn diesen jetzt ab: Mehdorn sprach jetzt nur noch von "Pro Mecker"[652]. Dem wirtschaftlichen Desaster folgte somit ein selbst verursachter Image-Schaden, ein mangel in der Kommunikation mit Teilöffentlichkeiten wurde offensichtlich.

Dass sich die Zahlen im Fernverkehr sehr ungünstig entwickelten, zeigte sich im Frühjahr 2003 immer deutlicher. Zwar verwies Mehdorn auf die allgemeine wirtschaftliche Lage und die neue, starke Billigflieger-Konkurrenz. Dennoch entließ er die für das Preissystem verantwortlichen Manager und kündigte Korrekturen am Preissystem an. Bereits im August 2003 wurde die BahnCard mit 50 Prozent Rabatt wieder "neu" eingeführt und das System insgesamt kundenfreundlicher bzw. transparenter umgestaltet. Die Verkaufszahlen zogen daraufhin wieder an, allerdings weiterhin unter dem Niveau der Vorjahre.

So unglücklich die Umsetzung des neuen Preissystems am Markt gelungen ist, ein Aspekt ging im öffentlichen Disput fast unter: Das System hat die Grundlage dafür geschaffen, dem Preismodell der Billigflieger (low-cost-Airlines) *relations- oder streckenbezogen* eigene günstige Sonderangebote entgegenzusetzen. Bisher geschah das nur über bundesweit gültige Pauschalangebote (z. B. Guten-Abend-Ticket). Damit war die Grundlage geschaffen, die Preiswahrnehmung der Bahn in der Öffentlichkeit zu ändern: Es konnte die Botschaft transportiert werden, dass Bahn fahren auch günstig sein kann.

---

werden sollte, die Erlössicherung aber absolute Priorität besaß, sollte der 50 Prozent-Rabatt der bisherigen BahnCard nicht mehr gelten. Stattdessen plante die DB AG eine deutlich günstigere BahnCard, mit nur noch 25 Prozent Rabatt auf den Normalpreis, jedoch neu mit der Kombinationsmöglichkeit für sog. Zug gebundene, ermäßigte Preise (s. o.).

[651] Diese Philosophie verkörperte sich auch dadurch, dass Ende der 90er Jahre eine ganze Reihe von Lufthansa-Managern zur DB AG wechselten und damit das für ein solches Preis- und Tarifmodell erforderliche Wissen zur Bahn mitbrachten.

[652] Auch eine Ministerin wurde verbal attackiert. Als Verbraucherministerin Künast Änderungen am Preissystem forderte, kommentierte das Mehdorn folgendermaßen: „Frau Künast kriegt auch sonst nicht viel auf die Reihe, kann sich aber des Beifalls sicher sein, wenn sie einfach mal populistisch halbe Ticketpreise fordert" (Bahn-Report, 3/03, S. 15).

10.3. Weitere imagerelevante Parameter der Bahnen Deutschlands

Neben dem Zugangebot und dem Preis spielen für die Wahl des Verkehrsmittels Bahn noch weitere Parameter eine Rolle. Bei der Kundenzufriedenheit nimmt insbesondere die Pünktlichkeit einen hohen Stellenwert ein. Weitere imagerelevante Faktoren haben dagegen lediglich teilweise mittelbaren Einfluss auf die Reputation des Unternehmens Bahn.

10.3.1. Pünktlichkeit

Neben den Kosten ist die Qualität des Angebotes eine entscheidende Bestimmungsgröße für den Unternehmenserfolg. Für die Qualität entscheidend ist der Grad der Übereinstimmung der Summe der Produkt-Eigenschaften mit den Anforderungen des Kunden. Im Personenverkehr wird die Verkehrsmittelwahl durch viele Parameter beeinflusst, wie die Schnelligkeit, den Preis, dem Komfort - und nicht zuletzt die Pünktlichkeit[653].

Schienenverkehrsmittel haben gegenüber ihren Wettbewerbern den entscheidenden Vorteil der relativ hohen Sicherheit und Zuverlässigkeit bzw. Planbarkeit. Das drückt sich aus im Fahrplan, der *minuten*genau festgelegt, wie die Züge fahren. Weichen die Züge von den vorgegebenen, veröffentlichten Zeiten ab, so wird rasch die Zuverlässigkeit und damit Planbarkeit des Systems Bahn in Frage gestellt. Die Kunden erleben das Versprechen nach minutengenauer Planbarkeit als nicht erfüllt. Daher gehen Kundenzufriedenheit und Pünktlichkeit eine enge Symbiose miteinander ein. Mit Unpünktlichkeit ist somit ein hohes Marktrisiko verbunden - gerade weil das Nicht-Einhalten pünktlicher Fahrpläne signifikant Image stimulierend wirkt. Das sieht auch Meffert, dem Leiter der Forschungsstelle Bahn-Marketing am Marketing Centrum der Universität Münster, so: Für ihn ist Unpünktlichkeit ein Problem, da dieser Faktor - neben der Preisakzeptanz und der Reisendeninformation - das Image der Bahn nachhaltig negativ beeinflusst[654].

Ein Zug gilt dann als unpünktlich, wenn er fünf Minuten oder mehr nach Plan verspätet am jeweiligen Bahnhof eintrifft bzw. abfährt. Das Thema Pünktlichkeit war schon bei der DRG ein Thema, das selbst Erwähnung im Geschäftsbericht fand: In den 1920er Jahren wurde immer wieder die mangelnde Oberbau-Beschaffenheit als Grund für unpünktliche Züge genannt, was öffentlichen Unmut erregte[655]. Später veröffentlichte die Bundesbahn ihre Pünktlichkeitsquoten sogar in den Geschäftsberichten: Demnach erreichte der Personenverkehr im Jahr 1967 die besten Pünktlichkeitswerte seit Kriegsende, für Fernzüge (TEE, F-, D- und E-Züge) 89 Prozent, für Personenzüge 95 Prozent. 1971 zeigte sich die Imagerelevanz der Pünktlichkeit unmittelbar: Eine wirklich gelungene Einführung des neuen IC-Systems wurde dadurch konterkariert, da aus oberbautechnischen Gründen kurzfristig eine Vielzahl von Langsamfahrstellen errichtet wurden, mit drastischen Aus-

[653] Die Pünktlichkeit wird einerseits als eigener Qualitätsmaß verwendet, andererseits steht sie betrieblich direkt mit dem Ziel der Schnelligkeit in Verbindung. Zwischen Pünktlichkeit und Schnelligkeit besteht ein "Trade-off", der sich bereits in der Planung bei der Bemessung der Fahrzeit und ihrer Zuschläge (Fahrzeitzuschläge) zeigt (vgl. Vorlesungsskript Prof. Ackermann, Sommersemester 2003, Uni Stuttgart).

[654] Bei Nachlässigkeiten einer dieser Faktoren kommen sonstige Fortschritte beim Kunden nicht mehr an (vgl. Meffert, 2004, S. 7).

[655] vgl. DRG-Geschäftsbericht 1928, S. 56

wirkungen auf die Pünktlichkeit. Sie fiel im Fernverkehr auf 73 Prozent, im Nahverkehr auf 90 Prozent (Vorjahr: 79 bzw. 91 Prozent). Das veranlasste die DB ihre Marketing-Maßnahmen für den IC zu stoppen, um weitere Schäden zu vermeiden[656]. 1973 stieg die Quote (Fernverkehr: 83 Prozent, Nahverkehr: 93 Prozent) wieder so, dass sie im Geschäftsbericht Erwähnung fand.
Mitte der 1990er Jahre kam die Bahn durch eine zunehmende Unpünktlichkeit ihrer Züge erneut in Verruf. Der Vorstandsvorsitzende Ludewig erklärte die Verbesserung des Pünktlichkeitsgrades zur Chefsache. Im Rahmen eines 10-Punkte-Sofortprogramms stellte die DB AG erstmals sog. Pünktlichkeitsanzeiger auf, sie zeigten der Öffentlichkeit in großen Knotenpunkten die jeweiligen Vortageswerte auf[657]. Auch in den Medien bekam das Thema eine neue Qualität, da bspw. Zeitungen detaillierte Hintergründe für Verspätungen auflisteten[658]. In den alljährlichen Imageumfragen großer Wirtschaftspublikationen war die Bahn AG zu dieser Zeit vor allem wegen der Verspätungen zunehmend ganz unten in der Rankingskala angesiedelt. Im Jahr 2003 war die Pünktlichkeit abermals ein derart brisantes Thema, dass sich Mehdorn diesem persönlich annahm. Wieder sind verstärkte Baumaßnahmen wichtigste Ursache, aber auch Probleme mit den ICE-3-Zügen, die sich auf der neuen NBS Köln-Rhein/Main als zunächst nicht alltagstauglich erwiesen.

Interessant an diesem Thema ist, dass die Öffentlichkeit mit der Pünktlichkeit der Bahn weniger großzügig umgeht, als bei anderen Verkehrsträgern. So ist dieses Problem bei der Lufthansa deutlich gravierender, im öffentlichen Interesse spielt es jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Das ist ein Hinweis darauf, dass es bei der Bahn deutlich Image relevanter ist pünktlich zu fahren, als sich dies bei anderen Verkehrsträgern zeigt.

10.3.2. Der Bahnhof und sein Umfeld

Betrachtet man Architektur als Indikator für die Wertschätzung von Inhalten, dann deuten Bahnhofsbauten um die Wende zum 20. Jahrhundert auf einen überschwänglichen Enthusiasmus in der Gesellschaft für diesen Bautyp hin[659]. Waren im Mittelalter Kathedralen das Symbol für die Bedeutung der Religionen, so drücken Bahnhöfe symbolhaft den gesellschaftlichen Wandel durch Industrialisierung und Mobilität aus. Zu ihrer Glanzzeit zogen Bahnhöfe eine enorme Kaufkraft an und erzeugten so in den Gründerjahren “1a-Lagen”: In ihrem direkten Umfeld (bspw. Kaiserstraße in Frankfurt a. M.) lagen die nobelsten Hotels, die feinsten Geschäfte, die repräsentativsten Büros und die feudalsten Wohnungen. Als Orte des Abfahrens, Ankommens oder Umsteigens und als integraler Bestandteil des Reisekomforts und Reiseerlebnisses prägten Bahnhöfe damals die Bahn im positiven Sinne.

---

[656] vgl. Scharf/Ernst, 1983, S. 375

[657] “Pünktlich wie die Eisenbahn” müsse wieder zum Markenzeichen der Bahn werden, so Ludewig, da dies ein ganz entscheidender Wettbewerbsvorteil sei. Bis Sommer 1998 sollten die Verspätungsminuten durch verschiedene Maßnahmen - u. a. die Androhung von Kürzungen der Jahresabschlussvergütung der 4000 Führungskräfte - gegenüber 1995 halbiert werden. Als Hauptursachen nennt Ludewig jedoch veraltete Technik, Bautätigkeit, aber auch Unfälle oder Suizid(-Versuche) (vgl. Eisenbahn-Kurier, 2/98, S. 11).

[658] So berichtete die Süddeutsche Zeitung relativ detailliert über die wachsende Anzahl von Langsamfahrstellen, u. a. wegen der vielen Baustellen (vgl. SZ vom 15.05.1999, S. 21).

[659] vgl. Gerkan, 1997, S. 27

Bestimmte im 19. Jahrhundert die Bahn den Städtebau, wurde er im Laufe des 20. Jahrhunderts der Dominanz des Autos überlassen. In dem Maße, wie das Interesse gegenüber der Bahn im Zuge der Ausbreitung des Autos nachließ, blieben immer öfters die gehobenen und wohlhabenden Gesellschaftsschichten aus. Das wirkte sich unmittelbar auf die Bahnhöfe aus, da luxuriöse Dienstleistungsangebote und die anspruchsvolle Gastronomie diese Orte schrittweise verließen. Hinzu kam, dass im 2. Weltkrieg die Bahnhöfe zu Stationen menschlichen Schicksals par excellence wurden: Es gab kaum andere Orte, an denen sich so viel Hoffen, Enttäuschung und seelische Qual konzentrierten[660]. Ebenso nach dem Krieg: „Das trübe Bild deutschen Lebens, wie es seit Kriegsschluss in den ungepflegten grauen Wartesälen und Bahnhofsbunkern, in den ungedeckten Bahnhofshallen und Bahnsteigen zwischen notdürftig Instand gesetzten Ruinen entstand, wurde durch diese vom Hunger getriebenen Menschen noch mehr verdüstert. Die Bahnhöfe wurden ein Treffpunkt der Verelendung und der Demoralisation"[661].

In dem Maße, wie später allmählich nur noch jene Gesellschaftsschichten Bahn fuhren, die sich kein Auto leisten konnten, passte sich auch die Infrastruktur der Bahnhöfe dieser Sozialstruktur an. Die geringe Kaufkraft ersetzte Restaurants durch Kioske, Würstchenwagen und Automaten, statt Läden des gehobenen Bedarfs gab es immer mehr solche mit Billigangeboten und Einheitsware. „Wie ein in sich geschlossener Kreislauf, in dem Verfallenes neuen Verfall erzeugt, strahlte das Arme-Leute-Image auf die umliegende Stadtbereiche aus. Dass dieser Absturz des Sozialmilieus seinerseits das Image des Bahnfahrens zusätzlich schädigte, konnte nicht ausbleiben"[662]. Auch die Bahn selbst trug dazu bei, dass das Image ihrer Bahnhöfe litt: Bedingt durch den Zeitgeist, später durch den zunehmenden Vandalismus baute die Bahn oft nur noch funktional und wenig ästhetisch, was sich an vielen Um- und Anbauten augenscheinlich zeigt.

Erst unter der Ägide von Dürr und vor dem Hintergrund einer neuen finanziellen Konstellation durch die Bahnreform besann sich die Bahn AG Mitte der 1990er Jahre und rief eine "Renaissance der Bahnhöfe" aus. Zur Wiederbelebung der Bahn sei es erforderlich, die Bahnhöfe wieder zu „Visitenkarten" der Bahn zu machen. Vor diesem Hintergrund wurden zunächst wichtige Knotenbahnhöfe (Leipzig, Köln, Frankfurt, Mannheim, Nürnberg) prestigeträchtig saniert, ist doch die Anziehungskraft der großen Bahnhöfe mit 4,1 Mrd. Kunden und Besuchern pro Jahr enorm. Dies stieß auf eine große öffentliche Resonanz, Investoren engagierten sich umfangreich. Auch einige kleinere Stationen kamen in den Genuss einer Revitalisierung, mit am imageträchtigsten ist der umgebaute „Hundertwasser-Bahnhof" in Uelzen. Gleichzeitig wurden Planungen ganz neuer Bahnhofsprojekte vorangetrieben wie der Lehrter Bahnhof im Zuge des neuen Berliner Nord-Süd-Tunnels oder die sog. „21er"-Bahnhofsumbauten in Stuttgart, Frankfurt und München, für die Milliardensummen geplant sind[663]. Doch für das Gros der etwa 6.000 Bahnhöfe, von denen etwa die

[660] vgl. ebenda, S. 3

[661] Stumpf, 1951, S. 18

[662] Gerkan, 1997, S. 41

[663] Hinter dem Arbeitstitel "Projekte21" Mitte der 90er Jahre steckte die Absicht, die Kopfbahnhöfe in München, Frankfurt und Stuttgart durch unterirdische Durchgangsbahnhöfe abzulösen. Die freiwerdenden Flächen sollen einen guten Teil der neuen Tunnels und Bahnhofshallen finanzieren. "Stuttgart 21" soll sich

Hälfte über ein Empfangsgebäude verfügt, fehlen die finanziellen Mittel: Um den weiteren Verfall dieser Objekte und Anlagen zu stoppen, kam es zu einer vermehrten Zusammenarbeit mit den betroffenen Kommunen und Ländern, die oftmals das ebenfalls imageträchtige Bahnhofsumfeld einschließen. Wo es zu keiner Zusammenarbeit kommt, wird der Bahnhof an Private verkauft.

10.3.3. Qualität neu gelieferter Fahrzeuge

Nach Gründung der DB AG kam es zu einem Phänomen, das es zuvor bei der staatlichen Eisenbahn so nicht gab: Von der Industrie gelieferte Fahrzeuge wiesen bei der Inbetriebnahme teils derart große Qualitätsprobleme auf, dass diese für die Bahn zu einem echten Imageproblem wurden. Solche Fahrzeuge bestärkten des Volkes Meinung von der “Pannen-Bahn”.
Erstmals in großem Ausmaß öffentlichkeitswirksam wurde das Problem im Jahr 1997 beim Neigetechnik-Dieseltriebzug (VT 611 „Pendolino“): Dieser von der deutschen Industrie entwickelte Zug wies nach ersten Planeinsätzen eine nicht enden wollende Kette von Defekten auf[664], zum Schaden der betroffenen Kunden. Schnell bekam dieser Zug vom Volksmund den Namen “Pannenlino” - in Anlehnung an den Pendolino -, da diese Züge entweder sehr oft mit großen Verspätungen verkehrten oder ganz ausfielen. Solchermaßen verärgerte Kunden wirkten auf das Image der Bahn, zumal die Medien bereitwillig über diese Thematik berichteten.

Doch das blieb nicht der einzige Fehlschlag: Auch die ab 1999 abgelieferten neuen ICE-Neigetechnik-Züge blieben nicht verschont von einer mangelhaften Fertigung: Wieder waren Kunden direkt betroffen von liegen bleibenden Zügen. Besonders groß war der Schaden bei den Diesel-Neigetechnik-Triebwagen (BR 605), die nur kurz planmäßig im Einsatz anzutreffen waren. Die betriebswirtschaftlichen Nachteile schienen hier schließlich so groß, dass der Bahnvorstand Ende 2003 entschied, diese Flotte komplett stillzulegen. Den vermutlich kurzfristig größten Imageschaden gab es jedoch beim neuen ICE 3, dem technologischen Paradezug der Bahn: Hier wirkte sich die mangelhafte Qualität am nachhaltigsten auf das Gesamtnetz des Fernverkehrs aus. Weil nach Inbetriebnahme der NBS Köln - Rhein/Main diese Züge beinahet regelmäßig liegen blieben oder ausfielen, brach im Sommer 2003 zeitweise der komplette Fernverkehrsfahrplan zusammen. Ein gravierender Fahrgasteinbruch und damit signifikante Fahrgeld-Rückgänge waren die eine Folge, die andere ein über die betroffenen Kunden hinaus transportiertes Negativ-Image, das der Bahn angehängt wurde.

---

demnach selbst tragen: Veranschlagten Investitionskosten von 5 Mrd. DM stehen geplante Einnahmen aus Grundstückserlösen von 2,2 Mrd. DM gegenüber, die Restsumme sind Opportunitätskosten, da für ca. 3 Mrd. DM der Kopfbahnhof ohne “Stuttgart 21“ zu sanieren ist. Die “Projekte 21“ riefen Kritiker auf den Plan, die der Bahn unseriöse Berechnungen und Kapazitätseinschränkungen für die Zukunft bemängelten. Die Planungen für “München 21“ bzw. “Frankfurt 21“ sind mittlererweils eingestellt, lediglich “Stuttgart 21“ wird noch – mittlererweils stark Zeit verzögert – vorangetrieben (vgl. Neubauer, 1997, S. 56ff).

[664] Ganz offensichtlich hatte die Industrie (in diesem Fall die damalige Daimler-Tochter Adtranz) ein nicht ausgereiftes Fahrzeug abgeliefert. Tiefer liegende Ursache hierfür war, dass noch zu Bundesbahn-Zeiten die DB für den Bau ihrer Fahrzeuge ein genau beschriebenes Lastenheft vorlegte, das sie zusammen mit der Industrie ausarbeitete. Nach der Privatisierung wollte die DB AG jedoch nicht mehr selbst an der Entwicklung neuer Fahrzeuge beteiligt sein, sie wollte nur noch schlüsselfertige Fahrzeuge übernehmen. Das überforderte aber die Hersteller, die mit den neuen Prozessabläufen große Schwierigkeiten hatten. Darunter musste schließlich die Qualität der Neubaufahrzeuge leiden.

10.3.4. Traditionsarbeit der Bahn

Ein wichtiger Imagefaktor von Organisationen ist deren Traditionsarbeit, weshalb sich die Frage stellt, wie die Deutschen Bahnen mit ihrer Historie umgingen. Bereits die Reichsbahn besann sich ihrer Geschichte und nutzte im Jahr 1935 das 100-Jahr-Jubiläum der Eisenbahnen in Deutschland, die erste deutsche Lokomotive - den "Adler" - originalgetreu nachzubauen. Das Originalexemplar gab es nicht mehr. Für die Deutsche Bundesbahn war das 150jährige Jubiläum im Jahr 1985 der willkommene Anlass, Rückschau auf die vergangene Zeit zu halten und sich der vielfältigen Wirkung dieses Verkehrsmittels bewusst zu werden.

Neben einer umfassenden Jubiläums-Ausstellung zur Bahnhistorie stand hier vor allem die "Dampfnostalgie" im Zentrum des öffentlichen Interesses. Noch in den 1960er und 70er Jahren waren es nur einige Eisenbahnhistoriker, die mit dem Verschwinden der alten Dampflok wenige Exemplare für die Nachwelt erhalten konnten. Mit der Ausmusterung ihrer letzten Dampflokomotiven im Jahr 1977 wollte die DB zunächst nichts mehr mit diesen zu tun haben. Doch setzte bei ihr ein Umdenken ein: Anlässlich des Jubiläums rekonstruierte sie mit einigem Aufwand eine Reihe von Dampfloks und historischer Wagen, um sie einem breiten Publikum für historische Fahrten rund um Nürnberg anzubieten. Diese historischen Fahrten entwickelten sich dann zu einem echten Publikumsrenner. Das aufgelegte Programm war schließlich so erfolgreich, dass es die DB in den Folgejahren bundesweit ausdehnte.

Medien- und öffentlichwirksam wie sonst kaum andere Themen zur Bahn sind solche Veranstaltungen sehr bedeutsam. Bei Zuschauern und Eisenbahnfans haben Jubiläumsschauen und Sonderfahrten mit historischen Zügen eine enorme Anziehungskraft, ebenso wie Verkehrsmuseen mit ihrem Einblick in die Geschichte der Eisenbahn[665]. Seit einigen Jahren gibt es im Fernsehen sogar eine eigene, wöchentliche Eisenbahnsendung unter dem Titel "Eisenbahn-Romantik", die sehr erfolgreich läuft. Dass das Interesse an Bahngeschichte so groß ist, scheint die allgemeine Bedeutung der Unternehmens-Historie zu unterstreichen. Die Menschen suchen hier offenbar nach Wurzeln, die ihnen in der heutigen zunehmend verloren zu gehen scheinen.

Dies scheint auch Heinz Dürr bewusst gewesen zu sein: In seiner Vorstandszeit sprach er immer wieder davon, dass "Zukunft Herkunft braucht"[666]. Damit drückte er aus, dass sich ein Unternehmen immer wieder ihrer eigenen Geschichte bewusst werden sollte, um daraus die nötige Kraft für die zukünftigen Aufgaben zu schöpfen. In seine Zeit fällt somit auch die Übertragung des Verkehrsmuseums in Nürnberg in die DB AG, das sich nunmehr offiziell "DB Museum" nennt und umfangreiche historische "Hard- und Software" unterhält bzw. aufbaut. Aber auch das verstärkte Engagement der Bahn AG bei Streckenjubiläen mit ihren historischen Fahrzeugen sind auf eine solche "Denke" zurückzuführen, letztlich zum Nutzen der Bahn und deren Image.

[665] vgl. Rehbein, 1988, S. 7

[666] vgl. DB forum, 3/1997, S. 5

Teil 3: Empirische Untersuchungen zum Image der Deutschen Bahnen

”Imagestudie - Deutsche Bahn ist meistgehasstes Unternehmen” - mit diesen Worten veröffentlichte Spiegel-Online (10.04.03) einen Artikel, wonach die Bahn und speziell ihr Vorstandsvorsitzender Hartmut Mehdorn in der Beliebtheitsskala der Deutschen an letzter Stelle stünden. Dies zu einer Zeit, in der das Ende 2002 eingeführte neue Preissystem der Bahn im besonderen Fokus einer kritischen Öffentlichkeit steht. Mehdorn macht auf sich aufmerksam, indem er den Bahnkundenverband ”Pro Bahn” als ”Pro Mecker” tituliert, auch die Bundes-Verbraucherministerin Künast fühlt sich von ihm brüskiert[667]. Gleichzeitig zeigen Umfragen zur DB AG, dass die Leistungen der Bahn in der Wahrnehmung ihrer Nutzer oftmals besser sind als ihr Ruf[668]. Allgemein steht es jedoch nach der Jahrtausendwende um den Ruf der Bahn nicht zum Besten, was auch der Bahnchef so sieht: „Wir müssen noch viel intensiver daran arbeiten, unser unbefriedigendes Image durch überzeugende Leistung deutlich zu verbessern. [...] Guter Ruf ist Geld wert. Goodwill bedeutet immer einen wertvollen Vertrauensvorschuss bei den Kunden und verbessert die Erfolgsaussichten für neue Angebote und Maßnahmen. [...] Image zu wenden erfordert mehr als unsere viel beachtete neue Werbekampagne”[669].

Der dritte Teil dieser Arbeit geht der Frage nach, wie der Ruf bzw. das Image der Bahn beurteilt wird und welche Untersuchungen es mit welchen Ergebnissen hierzu gibt (Kapitel 12). Eigentliches Ziel ist das Aufzeigen einer geeigneten Methodik, wie das Image für die verschiedenen Deutschen Bahnen gemessen und sichtbar gemacht werden kann (Kapitel 11). Die Schwierigkeit der Untersuchung dieses Themas besteht darin, dass der Begriff des Images erst seit etwa den 1970er Jahren benutzt wird. Im öffentlichen Sprachgebrauch ist Image erst nach und nach präsent. Daher ist es nicht möglich, imagerelevante Aussagen vor dieser Zeitspanne zu erhalten. Um diese zeitliche Lücke zu schließen, zeigt die vorliegende Arbeit in einer eigenen empirischen Untersuchung einen Ansatz, wie unter dem Aspekt des langen Zeitraums imagerelevante Ergebnisse über die Bahnen Deutschlands bis vor dem 2. Weltkrieg zu gewinnen sind. Dafür wurde ein Fragebogen entwickelt, um Aussagen hierzu zu ermitteln.

11. Das historische Image der Deutschen Bahnen: Empirische Studie

Wie in Kapitel 2 („Image als ökonomisches Phänomen“) beschrieben, ist Image in seiner Gesamtausprägung meist nur unzureichend zu erfassen. Noch problematischer wird es, Image in einer Zeitreihe empirisch darzustellen. Wenn überhaupt, so beschränken sich derartige Untersuchungen üblicherweise auf relativ überschaubare Zeiträume, etwa die vergangenen 10 bis 15 Jahre. Beispiel hierfür ist die Imagebewertung des Manager Magazins, bei der deutsche Unternehmen

[667] Als Verbraucherministerin Künast Anfang 2003 die Entscheidung der Bahn AG – Speisewagen gänzlich abzuschaffen – öffentlich kritisiert, kontert Bahnchef Mehdorn und bezeichnet Frau Künast als Ministerin, die auch sonst nichts auf die Reihe bekommt.

[668] Während die Bahn in Kundenzufriedenheitsumfragen regelmäßig schlecht abschneidet, liegen die Ergebnisse der VCD-Umfragen bei den Bahnnutzern deutlich über den Imagewerten (vgl. fairkehr, 2/2001, S. 24)

[669] in: DB forum, 3/2000, S. 3

seit 1982 von Vertretern der Wirtschaft beurteilt werden. Image-Aussagen über einen sehr langen Zeitraum (z. B. 30 – 50 Jahre) gibt es dagegen bislang keine. Um aufzuzeigen, wie diese Lücke - unter dem speziellen Fokus der Historie der Eisenbahnen in Deutschland - geschlossen werden kann, wurde in Anlehnung an Fink-Heuberger und Buß (2000) ein Ansatz entwickelt, Aussagen zu Images der Vergangenheit (ex post) zu ermitteln.

11.1. Entwicklung des Fragebogens: Ziel, Stichprobenstruktur und Konzeption der Befragung

Der gewählte empirische Studien-Ansatz geht der Frage nach, wie sich das Ansehen für die einzelnen Bahnen in ihren jeweiligen Epochen darstellt und wie sich ihr Image im Zeitablauf entwickelt. Alleine von seinem Umfang her ist dieser Ansatz *nicht* als repräsentative Erhebung zu verstehen, die endgültige Aussagen zum Image der Bahnen im Zeitablauf erlaubt. Vielmehr handelt es sich hierbei um den Versuch der Entwicklung eines Befragungs-Schemas. Darin erfasst ist eine möglichst breite Anzahl von Imagefaktoren, um daraus möglichst valide Aussagen zu Images für die Vergangenheit ableiten zu können. Der Studien-Ansatz entspricht daher einer Stichprobe, was insbesondere die Anzahl der Befragten zum Ausdruck bringt (insgesamt elf Experten).

Zunächst war es notwendig zu bestimmen, welcher Personenkreis mit dem Fragebogen angesprochen werden soll und wie sinnvoll eine Unterscheidung zwischen Bahn-Personenverkehr und Bahn-Güterverkehr ist. Ursprüngliche Idee war, getrennte Fragebögen zum *Personen*- bzw. *Güter*verkehr der einzelnen Bahnen zu entwickeln. Intention war, damit möglichst breit gestreute Imageaussagen und somit ein differenziertes Bild der Bahngesellschaften zu erhalten. Während für den Personenverkehr eine geeignete Gruppe gefunden wurde (siehe Kap. 11.2.) und sich diese auch zur Mitarbeit bereit erklärte, war das für den Güterverkehr ungleich diffiziler: Hier war beabsichtigt, an Verlader heranzutreten, die bereits möglichst lange Kunden der Bahn sind und deren Mitarbeiter Aussagen zu diesem Dienstleister machen können. Vor allem aus Zeit- und finanziellen Gründen musste das bereits entwickelte Vorhaben jedoch überdacht werden[670].

Grundlage des Fragebogens bildeten Literaturrecherchen, theoretische Überlegungen und Gespräche mit Experten rund um die Historie der Bahn. Der Fragebogen wurde so weiter entwickelt, dass er Aussagen zur Bahn möglichst als *Ganzes* erlaubt. Von seiner Grundidee stützt sich der Fragebogen auf die erste Phase des Fünf-Phasen-Modells der Imagemessung[671]. Wegen der fehlenden notwendigen finanziellen und zeitlichen Resourcen war es nicht möglich, alle *fünf* Phasen zur Messung der Bahnen heranzuziehen. So orientiert sich der Fragebogen im Wesentlichen an

[670] Die Kontaktaufnahme zu den Verladern bzw. Experten zum Thema "Bahn-Güterverkehr" sollte aus Zeit- und Kostengründen über Mitarbeiter von DB Cargo (heute: Railion Deutschland) hergestellt werden. Dort waren jedoch die Kundenbetreuer (Key Account Manager) von großen Verladern mehrheitlich nicht bereit, solche Kontakte anzubahnen, da im Umfeld einer umfassenden Umstrukturierung bei DB Cargo bereits eine erhebliche Anzahl an Kunden-Befragungen durchgeführt wurde. Daher wollte man den Verladern - im Interesse einer guten Zusammenarbeit - nicht noch eine weitere empirische Arbeit zumuten. Die Alternative wäre gewesen, selbst Kontakt mit potentiellen Verladern von DB Cargo zu knüpfen. Dies war jedoch aus Kosten- und Zeitgründen nicht durchführbar.

[671] Die fünf Phasen des Modells lauten: 1. Phase: Analyse der Imageindikatoren, 2. Phase: Bedeutungsanalyse der Image-Kommunikation, 3. Phase: Dokumentenanalyse, 4. Phase: Wertprofilanalyse, 5. Phase: Kontextanalyse (vgl. Fink-Heuberger, 2000, S. 270ff).

der Image-Indikatoren-Analyse. Grund für die Konzentration auf dieses Image-Messverfahren ist, dass sich der Ruf einer Organisation aus einer Vielzahl eng miteinander verbundenen Komponenten zusammensetzt. Diese Komponenten sollen durch eine Reihe von Indikatoren ermittelt werden, die in der Lage sind, ein Image als Ganzes zu beschreiben. Die insgesamt sechs Image-Indikatoren lauten „Identität", „Tradition", „Organisationswerte", „Kommunikation", „emotionale Kompetenz" und „Leistung und Erfolg". Die einzelnen Indikatoren wiederum bestehen aus Mikroelementen: So kann z. B. der Image-Indikator „Organisationswerte" abgeleitet werden aus den Elementen „Qualität", „Sachkompetenz", „Verantwortung gegenüber Öffentlichkeit, Kunden, Gesellschaft" oder dem „Preis- / Leistungsverhältnis". Die Image-Indikatoren und die zugehörigen Mikroelemente erlauben es, das Image gesamthaft zu bestimmen (siehe auch Kap. 3.4.2.).

Der empirische Studienansatz soll mit Hilfe einer Expertenbefragung das *Breitenprofil* der Bahnimages ermitteln. Dabei werden *alle* Imageindikatoren mit einer *eingeschränkten* Auswahl an Mikroelementen gemessen. Die Image-Indikatoren „Identität" und „Tradition" sind hier zusammengefasst, da sich beide ähneln. Der Fragebogen selbst (siehe Anlage A) ist standardisiert, für eine schriftliche Befragung konzipiert und besteht aus insgesamt 16 Fragen für Experteninterviews.
Die einleitende erste Frage erhebt Angaben zur befragten Person (Name, Alter, Hintergrund zur Bahnaffinität), um einige statistische Daten zu erfahren. Der anschließende Fragenkomplex (Fragen 2 bis 15) geht ein auf die jeweiligen imagerelevanten Indikatoren. Als Antwortschema vorgegeben ist eine fünfstufige Rating-Skala (”stimme voll zu” / “stimme zu“ / “teils/teils“ / “stimme nicht zu“ / ”stimme gar nicht zu”). Es sollen Aussagen gemacht werden zur Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (1924 - 1935), zur Deutschen Bundesbahn Epoche 1 (1949 - 1970) (”DB 1”) bzw. Epoche 2 (1971 - 1993) (”DB 2”) und zur Deutschen Bahn AG (1994 - 2002). Da die Bundesbahn insgesamt 55 Jahre existierte, erscheint es wegen des langen Betrachtungszeitraums sinnvoll, diese in zwei Zeitabschnitte (Epochen) zu unterteilen[672]. Die Abschlussfrage (Frage 16) verlangt vom Befragten schließlich eine Benotung (”sehr gut” bis ”mangelhaft“).

Die Fragen 2 bis 15 sind so formuliert, dass sich darin die wichtigen Image-Indikatoren „Tradition" bzw. „Identität", „Organisationswerte", „Kommunikation", „emotionale Kompetenz" und „Leistung und Erfolg" und ihre dazugehörigen Mikroelemente wiederfinden.
Frage 2 bezieht sich auf den Indikator „*Tradition/Identität*". Angesprochen werden die Mikroelemente „Historie", „Tradition" und „historische Kernkompetenz":

Frage 2: Den angegebenen Bahngesellschaften war/ist die Geschichte der Eisenbahn bzw. ihre eigene Herkunft wichtig (Historie, Tradition) und verstehen es, dies der Öffentlichkeit gegenüber zu kommunizieren (historische Kernkompetenz).

Hier wird erfragt, ob den Bahnen ihre eigene Herkunft als wichtig beurteilt wird und wie sie es verstehen, dies der Öffentlichkeit gegenüber zu kommunizieren. Angesprochen wird somit die historische Kernkompetenz der Bahnen.

[672] Die Abgrenzung geschieht zu Beginn der 1970er Jahre: Dies ist deshalb sinnvoll, da einerseits die Nachkriegs- als auch die Modernisierungsoffensive (Elektrifizierung des Kernnetzes) in dieser Zeit zum Abschluss kam, andererseits mit neuen Mitteln (Beginn der Imagewerbung à la ”Alle reden vom Wetter...”) und Angeboten (Einführung des InterCity-Systems) intensiv um den Kunden geworben wurde (siehe Kap. 6.4.).

„*Organisationswerte*" wie Sachkompetenz, Verantwortung oder das Preis-/Leistungsverhältnis (Mikroelemente) kommen in den Fragen 3 bis 5 zum Ausdruck:

Frage 3: Die Qualifikation bzw. Ausbildung (Sachkompetenz) innerhalb der Organisation sowie der Mitarbeiter sind wichtige Handlungsparameter.

Frage 4: Der Bahngesellschaft ist Verantwortung der Öffentlichkeit bzw. Gesellschaft gegenüber ein wichtiges Anliegen.

Frage 5: Bitte beurteilen Sie das Preis-/Leistungsverhältnis der Personenverkehrs-Angebote der angegebenen Bahnunternehmen.

Erfragt wird, inwiefern Sachkompetenz (festgemacht an Qualifikation bzw. Ausbildung) der Organisation bzw. der Mitarbeiter wichtig für die Bahnen sind (Frage 3). Die Verantwortung der Bahnen gegenüber der Öffentlichkeit bzw. Gesellschaft hat Frage 4 zum Inhalt. Dagegen soll Frage 5 Erkenntnisse bringen zum Preis-/ Leistungsverhältnis der Personenverkehrs-Angebote.

Kontrollfrage für den Indikator *„Organisationswerte"* ist Frage 13, in der die Mitarbeiter-Kompetenz nochmals gesondert abgefragt wird (analog zum Mikroelement „Sachkompetenz" in Frage 3).

Frage 13: Die Mitarbeiter der genannten Bahnen können als besonders kompetent angesehen werden.

Der Indikator „*Kommunikation*" (mit den beiden Mikroelementen „Auftreten" bzw. „Habitus") wird in Frage 6 thematisiert:

Frage 6: Bitte beurteilen Sie das Auftreten bzw. die Gesamterscheinung (Habitus) der jeweiligen Bahn ihren Kunden und der Öffentlichkeit gegenüber.

Hier sind Auftreten bzw. Habitus der Bahnunternehmen bei ihren Kunden und ganz allgemein in der Öffentlichkeit zu beurteilen.

In den Fragen 7 bis 9 sollen die Experten ihre Auffassung bei den befragten Bahnen zum Image-Indikator „*emotionale Kompetenz*" zuschreiben.

Frage 7: Die hier angegebenen Bahnunternehmen werden als glaubwürdig angesehen und besitzen das notwendige Vertrauen in der Öffentlichkeit.

Frage 8: Die genannten Bahnen haben eine sympatische Ausstrahlung auf die Öffentlichkeit.

Frage 9: Die Führung bzw. das Management der hier angebenen Bahnen kann als charismatisch bezeichnet werden.

Hier wird zunächst die Glaubwürdigkeit bzw. das notwendige Vertrauen, das den Bahnen in der Öffentlichkeit entgegengebracht wird, erfragt (Frage 7). Mit Hilfe von Frage 8 soll herausgefunden werden, für wie sympathisch in der Öffentlichkeit die Ausstrahlung der Bahnen angesehen wird. Schließlich wird ein Urteil darüber verlangt, inwieweit das Bahn-Management bzw. die -Führung als charismatisch zu bezeichnen ist (Frage 9).

Als umfassender Komplex (Fragen 10 – 12, 14, 15) werden die Indikatoren „*Leistung und Erfolg*" hinterfragt:

Frage 10: Die Produkt- und Leistungsqualität der aufgeführten Bahnen stehen für besondere Güte.

Frage 11: Die genannten Bahnen stehen für herausragende Wettbewerbserfolge bzw. Marktführerschaft in ihren angestammten Märkten.

Frage 12: Die aufgeführten Bahnen stehen ganz allgemein für Innovationsstärke und technischen Fortschritt.

Frage 14: Bitte beurteilen Sie die wirtschaftliche Solidität der jeweiligen Bahngesellschaft.

Frage 15: Der Kundenservice der genannten Bahngesellschaften hebt sich von ihren Wettbewerbern ab.

In Frage 10 geht es um eine Beurteilung der besonderen Güte der Produkt- und Leistungsqualität der Bahnen. Herausragende Wettbewerbserfolge bzw. eine Marktführerschaft der vier Bahnen sind in Frage 11 zu bewerten. Dagegen ist in Frage 12 zu beurteilen, inwiefern die Bahnen für Innovationsstärke und technischen Fortschritt stehen. Die wirtschaftliche Solidität ist Gegenstand von Frage 14. Schließlich geht es noch um den Kundenservice der Bahnen im Verhältnis zu ihren Wettbewerbern (Frage 15): Hier werden die Experten gebeten aufzuzeigen, ob sich eine der vier genannten Bahnen mit einer ausgesprochenen Kundenorientierung abhebt.

Geht es bei den bisher gestellten Fragen um Einzelfacetten, die zusammengenommen ein Gesamtbild der Bahnen ermöglichen, verlangt die abschließende Frage 16 von den Befragten ein Gesamturteil: Es geht um die Beurteilung des Ansehens der genannten deutschen Eisenbahngesellschaften in der zeitgenössischen Öffentlichkeit.

Frage 16: Zum Abschluss bitte ich Sie, die hier genannten deutschen Eisenbahngesellschaften ganz allgemein im Hinblick auf deren Ansehen in der zeitgenössischen Öffentlichkeit zu beurteilen.

Im Fragebogen sollen die Experten hierzu eine Benotung analog der Schule (”sehr gut” bis ”mangelhaft”) vornehmen. Wichtig dabei: Hier geht es weniger um ein subjektives Urteil von Fachleuten, sondern um die Projektion der jeweiligen Öffentlichkeit. Die Experten sollen sich also in die jeweilige Öffentlichkeit und deren Bild von der damals existierenden Bahn hineinversetzen. Im Idealfall sollte die Benotung dieser Frage 16 in etwa mit den durchschnittlichen Urteilen der Fragen 2 bis 15 übereinstimmen.

11.2. Ablauf der Befragung

Da der Zeitraum des Befragungsgegenstandes etwa acht Jahrzehnte umfasst, war zunächst zu überlegen, wer für die Befragung als Interviewpartner überhaupt in Betracht kommt. Nahe liegend wären Zeitzeugen, die alle im Fragebogen genannten Bahnen persönlich kennen und hierzu Aussagen machen können. Das hätte bedeutet, beispielsweise per Zeitungsannonce oder in Altersheimen solche Zeitzeugen aufzusuchen. Von diesem Vorgehen wurde jedoch aus mehreren Gründen Abstand genommen: Der wesentlichste ist, dass der zeitliche Abstand insbesondere zur Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft zu groß ist, um einigermaßen valide Aussagen zu erhalten. Alternativ dazu bietet es sich an, sich an historisch versierte Eisenbahn-Experten zu wenden, von denen wegen ihres breiten Hintergrundwissens zum Thema Verkehr und Eisenbahn kompetente Aussagen zu erwarten sind - auch für Zeitepochen, die sie teilweise gar nicht selbst erlebten.

Genau diese Alternative ist für diese Studie gewählt worden. Dabei wurden die Eisenbahnhistoriker in zwei Gruppen aufgeteilt: Zum einen diejenigen mit einem wissenschaftshistorischen Hintergrund, zum anderen jene mit fundierten Kenntnissen zum Thema Verkehr und Eisenbahngeschichte Deutschlands über viele Jahrzehnte. Erstere arbeiten bei der DB AG an historischen Themen (Konzernzentrale, DB Museum)[673]. Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um Autoren der ”Jahrbücher für Eisenbahngeschichte”, die von der Deutschen Gesellschaft für Eisenbahn-Ge-

[673] Hierbei handelt es sich um Historiker des Verkehrsmuseums in Nürnberg (DB Museum), also um Mitarbeiter der Deutschen Bahn AG, die sich speziell mit der Geschichte der Eisenbahn auseinandersetzen.

schichte (DGEG) herausgegeben werden[674]. Da beide Experten-Gruppen mit der Bahnhistorie Deutschland bestens vertraut sind, sind sie in der Lage, qualifizierte Aussagen zum Bild der Bahnen in der allgemeinen Öffentlichkeit zu treffen.

Der Beginn der schriftlichen Befragung erfolgte im Frühjahr 2002 mittels eines Pretests. Der Pretest richtete sich an die Eisenbahnhistoriker der Deutschen Bahn AG, um den Fragebogen auf Akzeptanz und Schlüssigkeit hin zu überprüfen. Daraufhin wurden nochmals Änderungen am Fragebogen vorgenommen. Die eigentliche Befragung erfolgte im Frühsommer 2002: Mit Unterstützung des DGEG-Vorstandes - er wurde vorab um Mithilfe für dieses wissenschaftliche Projekt gebeten - wurden 15 Bahnexperten der DGEG angeschrieben. Von diesen erklärten sich schließlich neun Experten bereit, an der Befragung teilzunehmen (Anschreiben und Fragebogen siehe Anlage A). Damit betrug die Rücklaufquote über 60 Prozent.
An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass es sich bei dieser Anzahl *nicht* um eine repräsentative Erhebung handelt bzw. handeln kann. Absicht dieses empirischen Studien-Ansatzes ist vielmehr die Entwicklung eines methodisch geeigneten Fragebogens zur Imagebefragung über einen langen Zeitraum. Bewusst wurde die Anzahl der befragten Personen für diese Studie relativ gering gehalten (Zeit- und Kostenaspekte), da nicht die Repräsentativität im Vordergrund steht, sondern das mehrschichtige Fragenschema mit den Imageaspekten.

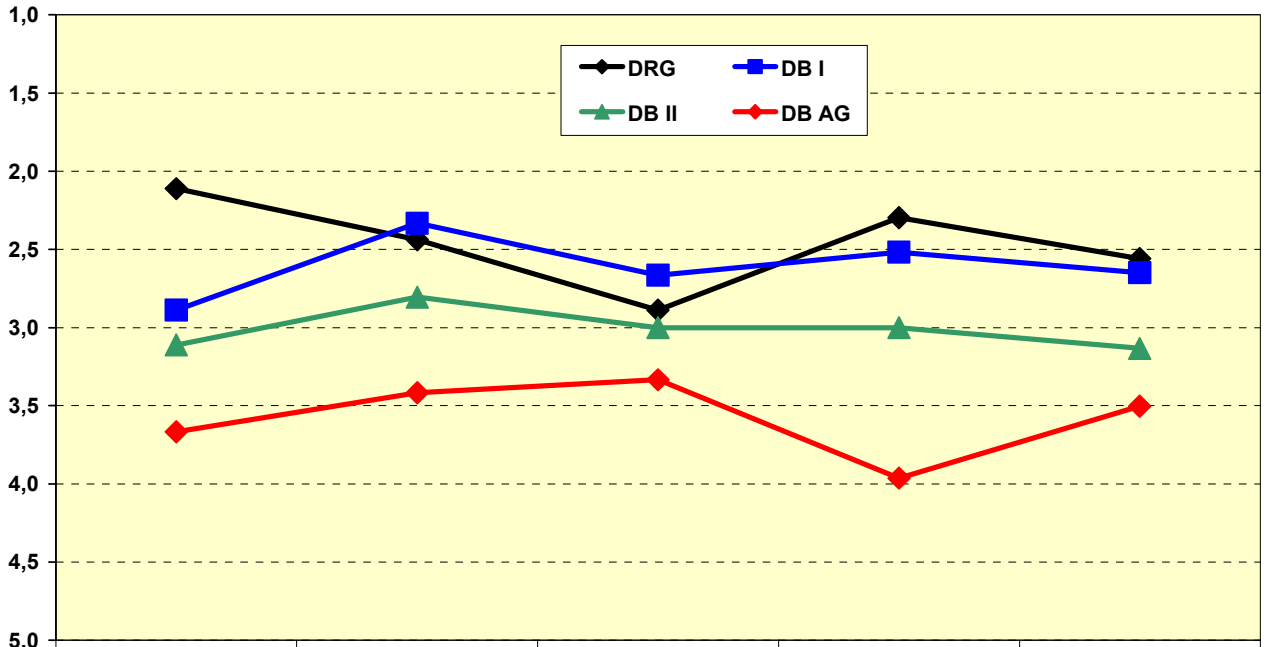
11.3. Auswertung des Fragebogens

Die Stichprobe umfasst insgesamt elf beantwortete Fragebögen, wovon zwei auf den Pretest fallen und daher nicht in die Auswertung einfließen. Ziel der empirischen Studie ist es, mit Hilfe eines mehrschichtigen Frageschemas, das die verschiedenartigen Aspekte des Images berücksichtigt, Anhaltspunkte bzw. Aussagen zum Langzeit-Image der Deutschen Bahnen über einen Zeitraum von 80 Jahren zu erhalten.

Die Ergebnisse der Image-Befragung beziehen sich zunächst auf die fünf bereits weiter oben aufgeführten, für die Studie gewählten Image-Indikatoren (Tradition/Identität, Organisationswerte, Kommunikation, emotionale Kompetenz, Leistung und Erfolg). Die Indikatoren leiten sich ab aus den dazugehörigen Einzelfragen zu den Mikroelementen. Mit einer Standardabweichung wurde hier nicht gearbeitet, da die Stichprobe anzahlmäßig zu klein ist. Für die einzelnen Eisenbahn-Gesellschaften Deutschlands (Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Deutsche Bundesbahn, Deutsche Bahn AG) sehen die Ergebnisse der Expertenbefragung wie folgt aus:

[674] Die Deutsche Gesellschaft für Eisenbahn-Geschichte (DGEG) macht sich als Verein intensiv um die Historie der Eisenbahnen verdient. Die DGEG veröffentlicht u. a. ein Jahrbuch, in dem unterschiedliche Autoren auf wissenschaftlichem Niveau unterschiedlichen Themen rund um die Bahn nachgehen. Diese Jahrbuch-Autoren besitzen somit ein hinreichendes Fach-Know-how, um tatsächlich verwertbare Aussagen zu den Images der Bahnen abgeben zu können.

Abbildung 6: *Image-Indikatoren-Bewertung der Deutschen Bahnen (ungewichtetes Mittel)*



	Tradition/Identität	Organisationswerte	Kommunikation	Organisationswerte	Organisationswerte
DRG	2,11	2,44	2,89	2,30	2,56
DB I	2,89	2,33	2,67	2,52	2,65
DB II	3,11	2,81	3,00	3,00	3,13
DB AG	3,67	3,42	3,33	3,96	3,50

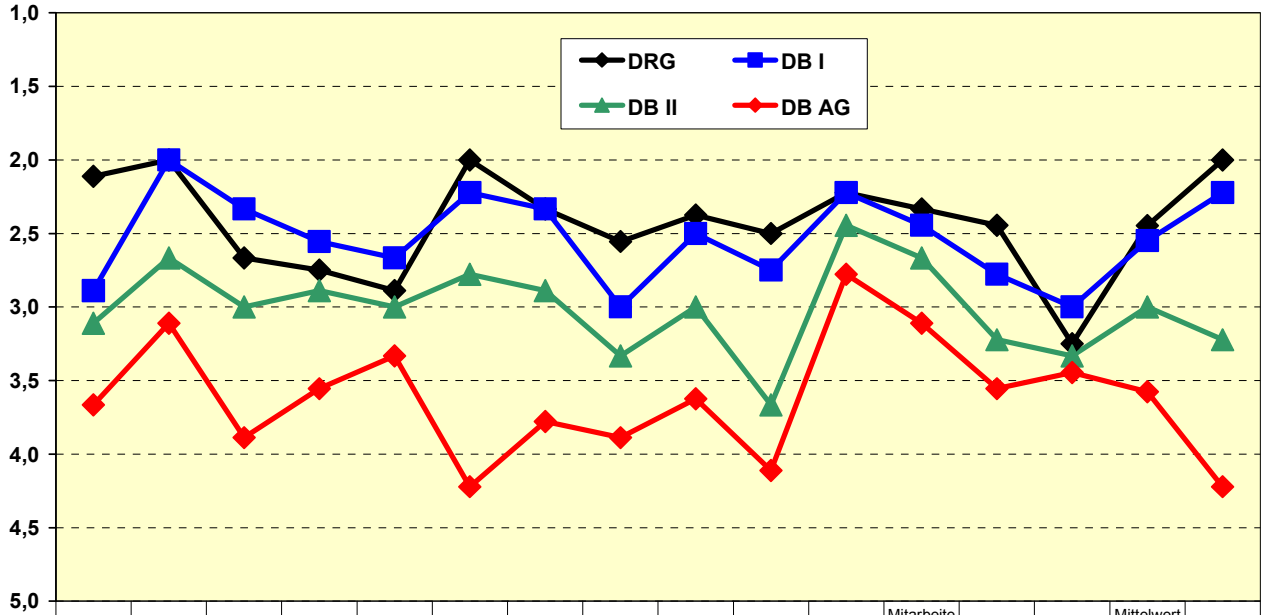
Quelle: Antworten aus eigenentwickeltem Fragebogen

Es zeigt sich, dass die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft und die Bundesbahn der Epoche I (”DB 1”) ähnlich abschneiden, vier von fünf Indikatoren oszillieren um den Wert 2,5. Lediglich beim Indikator “Tradition/Image“ liegt die DRG (Bewertung: 2,11) mit deutlichem Abstand vor der DB 1 (2,89). Jeweils ungünstiger beurteilt werden sowohl die Bundesbahn der Epoche II (”DB 2”) als auch die Deutsche Bahn AG. Während die DB 2 durchgehend bei allen Image-Indikatoren schlechtere Werte erhält, aber noch in Reichweite zu ihren Vorgängern liegt, schneidet die DB AG signifikant schlechter im Vergleich zu ihren Vorläufern ab. Die DB AG liegt bei allen Image-Indikatoren um etwa einen halben Bewertungspunkt schlechter als die DB 2. Beim Indikator „emotionale Kompetenz“ liegen die Werte zwischen der DB AG und der DB 2 sogar einen Bewertungspunkt auseinander. Und: Während hier die DRG mit 2,30 bewertet wird, erhält die DB AG die Note 3,96. Hier ist die Spreizung eines Image-Indikators am weitesten (1,66 Punkte). Den geringsten Abstand voneinander (0,44 Punkte) weist der Indikator „Kommunikation“ (DRG: 2,89; DB AG: 3,33) auf. Insgesamt fällt auf, dass keine Bahn besser bewertet wird als mit Note 2,1. Note 3 oder besser wird zwölfmal erreicht (bei zusammen 20 Notenwerten: 5 Indikatoren für 4 Bahngesellschaften). Schlechter als Note 3 kommt siebenmal vor.

Bei Betrachtung der Einzelfragen (Mikroelemente zu den Image-Indikatoren, im Folgenden: Mikroelemente), also die Fragen 2 bis 15, zeigen sich in etwa die gleichen Ergebnisse wie bei den Image-Indikatoren (Aggregation): Die DRG erhält fast durchweg eine deutlich bessere Bewertung als die Bahnen in den nachfolgenden Perioden. Auch zeigt sich erneut (siehe Abbildung 7), dass

die DRG und die DB 1 oftmals gleichauf liegen, die DB 2 darunter und schließlich die DB AG nochmals in allen Einzelfragen jeweils schlechter.

Abbildung 7: *Bewertung Mikroelemente der Image-Indikatoren der Deutschen Bahnen*



	Historie	Sachkompetenz	Verantwortung	Preis-/Leistung	Auftreten	Glaubwürdigkeit	Ausstrahlung	Führungscharisma	Qualität	Wettbewerbserfolge	Innovation	Mitarbeiterkompetenz	wirtsch. Solidität	Kundenservice	Mittelwert Fragen 2 - 15	Ansehen allgemein
DRG	2,11	2,00	2,67	2,75	2,89	2,00	2,33	2,56	2,38	2,50	2,22	2,33	2,44	3,25	2,45	2,00
DB I	2,89	2,00	2,33	2,56	2,67	2,22	2,33	3,00	2,50	2,75	2,22	2,44	2,78	3,00	2,55	2,22
DB II	3,11	2,67	3,00	2,89	3,00	2,78	2,89	3,33	3,00	3,67	2,44	2,67	3,22	3,33	3,00	3,22
DB AG	3,67	3,11	3,89	3,56	3,33	4,22	3,78	3,89	3,63	4,11	2,78	3,11	3,56	3,44	3,58	4,22

Quelle: Antworten aus eigenentwickeltem Fragebogen

Damit werden die Bahnen umso besser beurteilt, je weiter der zeitliche Abstand zur Gegenwart ist. Oder anders gesagt: Je näher zur Gegenwart, desto negativer sind die Fragen zu den untersuchten Bahnen beurteilt worden. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass mit zunehmenden zeitlichem Abstand die Dinge in etwas milderem Licht gesehen werden und sich somit ein insgesamt besseres Bild für die Reichsbahn und die frühe Bundesbahn ergibt.

Davon ausgehend, dass für Dienstleistungsunternehmen eine Wertung von 2,0 als anzustrebendes Ziel gilt[675], schneidet die *Deutsche Bahn AG* mit einem Mittelwert von 3,58 (Durchschnittswert für die Fragen 2 bis 15) deutlich darunter ab. Beim allgemeinen Ansehen erreicht die DB AG sogar nur den Wert 4,22. Genau diesem Wert entspricht das am schlechtesten bewertete Mikroelement („Glaubwürdigkeit“).

Wäre dies eine repräsentative Erhebung, handelte es sich hierbei um besorgniserregende Zahlen. Den besten Wert bei den Mikroelementen erhält die Deutsche Bahn AG in dieser Umfrage für die „Innovation” (2,78), den schlechtesten für „Glaubwürdigkeit” (4,22). Der wichtige, da zu gestaltender Image-Erfolgsparameter „Historie” (3,67) liegt unter dem eigenen Mittelwert von 3,58. Generell gilt, dass die DB AG bei allen Mikroelementen jeweils den schlechtesten Wert erhält. Über dem

[675] vgl. Meffert, 2004, S. 7

eigenen Mittelwert liegen der „Kundenservice“ (3,44), „Auftreten“ (3,33), „Mitarbeiter- bzw. Sachkompetenz“ (3,11) und „Innovation“ (2,78).

Die *Deutsche Bundesbahn* der *Epoche II* (also von 1970 – 1993) liegt mit einem Mittelwert von 3,0 um über eine halbe Note besser als die DB AG. Beim allgemeinen Ansehen (Wert: 3,22) schneidet sie sogar um eine ganze Wertstufe besser ab. Den besten Wert bei den Mikroelementen weist die Bundesbahn (Epoche II) bei der „Innovation” (2,44) auf, den ungünstigsten bei „Wettbewerbserfolge” (3,67). Damit wird sie aber noch immer deutlich besser als die DB AG (4,11) beurteilt. Bei der „Historie“ (3,11) wird der eigene Mittelwert von 3,0 nicht ganz erreicht. Über dem Mittelwert liegen die Mikroelemente „Preis/Leistung“ (2,89) und „Mitarbeiter- bzw. Sachkompetenz“ (2,67).

Beim Mittelwert erreicht die *Deutschen Bundesbahn* der *Epoche I* (1949 – 1970) den Wert 2,55, wobei das allgemeine Ansehen (2,22) erstmals besser bewertet wird als der Mittelwert. Als bestes Mikroelement schneidet die „Sachkompetenz” mit 2,0 ab, am ungünstigsten (3,0) die beiden Elemente „Führungscharisma” und „Kundenservice”. Die „Historie” (2,89) ist auch bei der DB 1 schlechter bewertet als deren Mittelwert.

Die *Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft* erhält sowohl den besten Mittelwert der Mikroelemente (2,45) als auch das beste ”allgemeine Ansehen” (2,0). Beste Mikroelemente der DRG sind die ”Sachkompetenz” und die ”Glaubwürdigkeit” (jeweils 2,0). Mit dem Wert 3,25 wird der „Kundenservice“ am schlechtesten beurteilt. Über dem Mittelwert liegen so wichtige Mikroelemente wie „Qualität“ (2,38) und „Ausstrahlung“ (2,33).

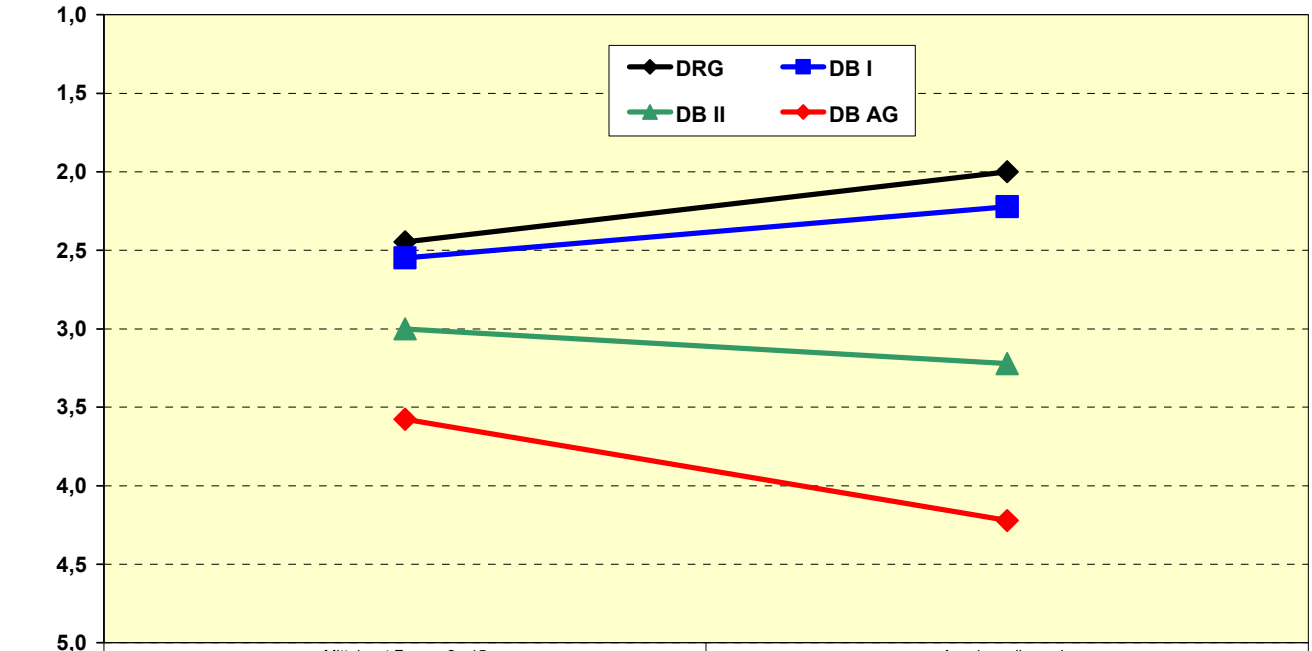
Bei der Betrachtung der Mikroelemente zu den Image-Indikatoren erkennt man, dass der „Kundenservice“ über alle Bahnen hinweg die schlechteste Benotung erhält. Mit Abstand folgen die Elemente „Führungscharisma“ und „Auftreten“. Am meisten positiv bewertet werden die Mikroelemente „Innovation“, „Sachkompetenz“ und „Glaubwürdigkeit“ (bei letzterem fällt lediglich die Bewertung für die DB AG aus dem Rahmen).

Beim Mikroelement „Glaubwürdigkeit“ liegt die Spreizung am weitesten auseinander (Diskrepanz von der am besten bewerteten Bahn zur am ungünstigsten bewerteten Bahn: 2,22 Punkte): Während die DRG hier ihren Bestwert (2,00) erzielt, rangiert die DB AG mit der Note 4,22 weit abgeschlagen. Auch beim allgemeinen Ansehen (Frage 16) fällt die Spreizung ins Auge: Dort beträgt der Abstand zwischen Spitzenwert (DRG: 2,00) und schlechtestem Wert (DB AG: 4,22) wie bei der „Glaubwürdigkeit“ 2,22 Notenpunkte. Es folgt das Mikroelement „Wettbewerbserfolge“: Mit der Note 2,50 für die DRG und 4,11 für die DB AG unterscheiden sie sich um 1,61 Bewertungspunkte voneinander.

Die geringste Diskrepanz weisen die beiden Mikroelemente „Auftreten“ (DRG: 2,89; DB AG: 3,33) und „Kundenservice“ (DB 1: 3,00; DB AG: 3,44) mit 0,44 Notenpunkten auf. Das „Auftreten“ ist gleichzeitig der beste Wert bei der DB AG, bei DRG und DB 1 immerhin einer der besten Werte. Es folgt das Mikroelement „Innovation“ (DRG: 2,22; DB AG: 2,78) mit einer Diskrepanz von „nur“ 0,56 Bewertungspunkten. Dort erzielen die Bahnen ihre durchschnittlich beste Bewertung.

Im Idealfall sollte – wie bereits angesprochen – die Benotung des allgemeinen Ansehens (Frage 16, die allgemein nach dem Ansehen der Eisenbahnen Deutschlands für die jeweiligen Bahngesellschaften fragt) in etwa mit den durchschnittlichen Urteilen der Fragen 1 bis 15 übereinstimmen. Zur Überprüfung dieses Tatbestandes wurde aus den Fragen 1 bis 15 (also die Fragen zu den Mikroelementen der Image-Indikatoren) der Mittelwert gebildet und der Benotung des allgemeinen Ansehens gegenübergestellt.

Abbildung 8: *Unterschied Mittelwert Image-Indikatoren und Bewertung des allgemeinen Ansehens der Deutschen Bahnen*



	Mittelwert Fragen 2 - 15	Ansehen allgemein
DRG	2,45	2,00
DB I	2,55	2,22
DB II	3,00	3,22
DB AG	3,58	4,22

Quelle: Antworten aus eigenentwickeltem Fragebogen

Wie Abbildung 8 zeigt, liegen der Mittelwert der Fragen 2 bis 15 bei keiner Bahn gleichauf mit der Bewertung nach dem allgemeinen Ansehen der jeweiligen Bahnen. Die Unterschiede betragen bei der DRG und DB 1 annähernd einen halben Bewertungspunkt, bei der DB AG sogar noch mehr. Während sich bei der DRG und DB 1 die Meinung zum allgemeinen Ansehen der Bahnen jeweils positiv vom Mittelwert der Mikroelemente-Fragen abhebt, wird das allgemeine Ansehen bei der DB 2 negativer, bei der DB AG sogar signifikant negativer bewertet.

Während das allgemeine Ansehen in der Öffentlichkeit bei der DRG mit der Note 2,0 die beste Bewertung erreicht, liegt die Deutsche Bahn AG mit der Note 4,22 weit darunter. Auch hier wird sichtbar, dass die Experten umso schlechter urteilen, je zeitlich näher die Bewertung der Bahnen in der Gegenwart liegt.

11.4. Resumée der Befragung

Ein Ergebnis des hier gewählten, nicht-repräsentativen empirischen Studienansatzes ist, dass die *Deutsche Bahn AG* von den Bahnexperten für alle imageprägenden Mikroelemente bzw. das allgemeine Ansehen jeweils am schlechtesten beurteilt wird. Neben dem „allgemeinen Ansehen" (Bewertung: 4,22) schneidet die DB AG besonders schlecht ab bei den Mikroelementen „Glaubwürdigkeit" (4,22) und „Wettbewerbserfolge" (4,11). Die Bewertung der Glaubwürdigkeit dürfte besonders stark geprägt gewesen sein von der zum Umfrage-Zeitpunkt öffentlich geführten Diskussion, dass die neue Bahnführung um Mehdorn die DB AG zum Sanierungsfall mit hohen Ergebnisrisiken erklärt und den Reaktionen der Politik darauf (siehe Kap. 8.2.3.). Bei den Wettbewerbserfolgen spielt die Tatsache eine Rolle, dass es erklärtes Ziel der Bahnreform war, dass die Bahn AG am Markt erfolgreicher agiert als ihre Vorgänger, was bis zu diesem Zeitpunkt aber so noch nicht eingetreten ist. Relativ gut schneidet noch das „Auftreten" (Note 3,33) ab: Hier könnte eine Rolle spielen, dass Mehdorn als durchsetzungsstarker Unternehmensführer beurteilt wird.
Sicherlich ist die geringe Stichproben-Anzahl problematisch. Nichts desto trotz drückt sich bei den Befragten eine tiefe Unzufriedenheit mit der heutigen Bahn aus. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass es die DB AG insofern schwieriger hat, einigermaßen objektiv beurteilt zu werden, weil bei ihr die Eindrücke am frischesten sind. Denn bei einer vorübergehenden Schlechtbewertung ist die Chance höher, von der Tendenz her negativer beurteilt zu werden. Das könnte auch der Grund dafür sein, dass die Bundesbahn von 1970 – 1993 (Epoche II) deutlich schlechtere Notenwerte erhält als die frühe DB (Epoche I). Hier dürfte der zeitliche Abstand einiges verklären. Was auch eine Erklärung dafür wäre, dass die DRG die vergleichsweise besten Wertungen erhält.

Die *Deutsche Bundesbahn 2* (1970 – 1993) erhält durchgehend die zweitschlechtesten Beurteilungswerte. Auch hier zeigt sich, dass der Mittelwert der Fragen 2 – 15 (Bewertung: 3,00) ein wenig besser abschneidet als die Frage nach dem allgemeinen Ansehen (3,22). Offenbar spielen bei der Ansehens-Bewertung Kriterien eine Rolle, bei denen negativ gedeutete Elemente ein größeres Gewicht zu haben scheinen. So rangieren die Mikroelemente „Wettbewerbserfolge" (3,67), „Kundenservice" (3,33) und „wirtschaftliche Solidität" (3,22) unter dem Mittelwert. Diese Kriterien überlagern offenbar die deutlich besser platzierten Elemente wie „Innovation" (2,44) oder „Mitarbeiter- bzw. Sachkompetenz" (3,11). Zu überlegen wäre daher, den Fragebogen zu erweitern um eine Beurteilung der Befragten nach der Wichtigkeit der Einzelkriterien aus deren Sicht oder vorab mit Hilfe eines Pretests eine Bewertung der Mikroelemente vorzunehmen.

Die *Deutsche Bundesbahn 1* (1949 – 1969) liegt bei vier von 14 Fragen besser als ihre Vorgängerin Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, dreimal liegt sie mit ihr gleichauf. Darüber hinaus befinden sich die Mittelwerte beider Bahngesellschaften relativ dicht beieinander (DB 1: 2,55; DRG: 2,45). Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Beurteilungsschärfe der befragten Personen im Hinblick auf diese beiden Bahnen nicht sehr ausgeprägt ist; die Ergebnisse bzw. Aussagen zu beiden Bahnen scheinen zu „verwischen". Auch hier mag der zeitliche Abstand ein gewichtiger Grund dafür sein, dass die Befragten die DRG und DB 1 ganz ähnlich beurteilen. Lediglich beim Mikro-

element „Historie“ gibt es bei diesen beiden Bahnen das trennschärfste Ergebnis, bei dem die DRG deutlich besser (2,11) bewertet wird als die Bundesbahn 1 (2,89).

Die Notenwerte der einzelnen Bahnepochen sind in etwa gleichlaufend mit deren wirtschaftlichen Ergebnissen. In dem Maße wie die Jahresfehlbeträge bei der Bundesbahn ansteigen (in Epoche I noch vergleichsweise gering, in Epoche II immer größer), wird diese in der Untersuchung schlechter beurteilt. Dasselbe gilt für die Deutsche Bahn AG, die sich zum Umfragezeitpunkt ebenfalls in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befand. Ein Indiz hierfür ist in den Mikro-Imageindikatoren „Wettbewerbserfolg“ und „wirtschaftliche Solidität“ zu sehen, die ja unmittelbar auf das betriebswirtschaftliche Know-how bzw. Ergebnis hinweisen. Bei der DRG und DB 1 liegen beide Kriterien jeweils etwa gleichauf (DRG: 2,50 bzw. 2,44; DB 1: 275 bzw. 2,78).Dagegen unterscheiden sie sich bei der DB 2 (3,67 bzw. 3,22) und noch stärker bei der DB AG (4,11 bzw. 3,56). Bei der Reichsbahn-Gesellschaft dürfte eine Rolle spielen, dass ihr aufgrund der Tatsache, jährlich Überschüsse erwirtschaftet zu haben, auch bei den Einzelindikatoren eine höhere Kompetenz zugesprochen wird. Insofern würde sich hiermit die weiter vorne vertretene These, dass der wirtschaftliche Erfolg sich positiv auf das Image niederschlägt, bestätigen (siehe Kap. 3.2.).

Bei der Betrachtung der imageprägenden Parameter der Bahnen stellt sich vor dem Hintergrund der hier vorgestellten Ergebnisse die Frage, welchen Einfluss die einzelnen Themenbereiche auf das Gesamtimage der einzelnen Bahnen haben. Nicht alle Image-Indikatoren tragen zu gleichen Teilen zum Gesamtimage der Bahn-Gesellschaften bei. Das hat die Differenz zwischen den Imageindikatoren-Mittelwerten und der Frage nach dem allgemeinen Ansehen aufgezeigt. Daher müsste für eine repräsentative Umfrage in einem endgültigen Fragebogen eine Gewichtung der Image-Indikatoren erfolgen. Die Indikatoren „Leistung + Erfolg“ und „Kommunikation“ wären stärker zu gewichten als bspw. der Indikator „Organisationswerte“, denn erstere sind imagerelevanter.

Auch wenn die Ergebnisse des Studienansatzes nicht repräsentativ sind, kann dennoch gesagt werden, dass sie insofern eine Imagerelevanz haben, als die Bewertung der Deutschen Bahnen insgesamt relativ schlecht ausfällt. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Bahnen ihren guten Ruf im Zeitverlauf – also der untersuchten langen Zeitreihe – immer mehr verloren haben.

In diesem Kapitel ging es um Image über eine lange Zeitreihe und einen möglichen Ansatz, um aufzuzeigen, wie und mit welchen Image-Indikatoren bzw. daraus abgeleiteten Mikroelementen dieses gemessen werden kann. Es wurde sichtbar, dass das Zeitreihenproblem mit Hilfe des Image-Indikatoren-Tableaus nicht vollständig gelöst werden kann. Für lange zurückliegende Zeiträume ist das Urteilsvermögen der Befragten zu unscharf. Ein Lösungsansatz hierfür ist eine ergänzende Dokumentenanalyse (Phase 3 des Fünf-Phasen-Modells) im Hinblick auf die Image-Indikatoren. Die Dokumentenanalyse ist in der vorliegenden Arbeit im Teil 2 (Historie der deutschen Bahnen) mit eingeflossen. Im nachfolgenden Kapitel 12 stehen Imagemessungen einiger öffentlich zugänglicher empirischer Untersuchungen der jüngeren Vergangenheit im Mittelpunkt der Betrachtung.

12. Das Image der Deutschen Bahn im Bild neuerer empirischer Untersuchungen

Dieses Kapitel zeigt, wie die Deutsche Bahn AG ihr Image messen lässt und aus welchen Parametern sich das Gesamtimage aus ihrer Sicht zusammensetzt. Darüber hinaus werden drei unterschiedliche Untersuchungen bzw. Umfragen unabhängiger Publikationen vorgestellt, in denen die Bahn entweder für sich alleine oder zusammen mit anderen Unternehmen im Mittelpunkt der Erhebung steht. Explizit oder implizit werden dabei die Kundenzufriedenheit oder das Image bzw. imagerelevante Faktoren empirisch erhoben. Auftraggeber solcher Studien sind Interessenverbände, die als Anspruchsgruppen die Bahn bspw. als öffentliche Institution fördern wollen (wie der Verkehrsclub Deutschland) oder Wirtschaftspublikationen (wie das Manager Magazin), um eine vergleichende Umfrage zu Deutschlands Großunternehmen vorzunehmen.

12.1. Untersuchungen im Auftrag der Deutschen Bahn AG

Heinz Dürr betonte im Sommer 1997 bei seinem Ausscheiden als Vorstandsvorsitzender der DB AG in einem Interview die Wichtigkeit zu Imageaussagen der Bahn: Darin hebt er eine Imageverbesserung des Personenverkehrs von ausreichend bis fast auf gut hervor[676]. Tatsächlich hat die Deutsche Bahn AG ein großes Interesse daran, Aussagen über die Zufriedenheit ihrer Kunden bzw. den Nicht-Kunden zu gewinnen. Neben der Kundenzufriedenheit steht bei den empirischen Umfragen der allgemeine Ruf und das Image des Gesamtunternehmens (Deutsche Bahn AG) wie auch einzelner Tochterunternehmen (bspw. DB Regio oder DB Reise&Touristik bzw. DB Fernverkehr) im Fokus der Betrachtung.
Bei der von der Deutschen Bahn AG in Auftrag gegebenen empirischen Untersuchung erfolgt zunächst eine

- Beurteilung der DB als Ganzes nach Schulnoten sowie eine
- differenzierte Beurteilung des DB-Fernverkehrs bzw. DB-Nahverkehrs (ebenfalls nach Schulnoten).

Beide Fragenkomplexe werden bereits seit dem Jahr 1982 in Form einer repräsentativen Haushaltsbefragung durch das Meinungsforschungsinstitut ”Infas Sozialforschung GmbH” erhoben. ”Infas” ermittelt die Zufriedenheit von Bahn-Kunden sowie teilweise von Nicht-Bahnfahrern zunächst für die Deutsche Bundesbahn und seit der Bahnreform für die Deutsche Bahn AG. In dieses sog. ”kontinuierliche Berichtssystem” fließen ca. 10.000 Interviews p. a. aus der Grundgesamtheit der Gesamtbevölkerung mit dem Schwerpunkt Image[677].

In der Phase unmittelbar nach ihrer Gründung 1994 bis zum Jahr 1997 wird die Deutsche Bahn AG wie folgt beurteilt:

[676] Heinz Dürr: „Und beeindruckend finde ich die Ergebnisse der Imagebefragungen, die wir vierteljährlich auf breiter Basis machen lassen. Sie zeigen, dass wir […] einen guten Sprung nach vorne gemacht haben in der Beurteilung durch unsere Kunden. In Schulnoten ausgedrückt, könnte man sagen: von ausreichend zu fast gut“ (mobil, 4/97, S. 17).
[677] vgl. Infas, 1997, S. 4

Tabelle 39: *Beurteilung Deutsche Bahn AG 1994 - 1997*

in % von Gesamt	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**
sehr gut/gut	25%	22%	30%	35%
befriedigend	29%	29%	32%	36%
schlechter	23%	23%	23%	18%

Quelle: Kontinuierliches Berichtssystem der Infas, 1997

Unmittelbar nach der Bahnreform ist der Anteil derjenigen, die ein Urteil zur Bahn AG abgeben, von 77% in 1994 auf 88% im Jahr 1997 angestiegen. Während die Bewertung "schlechter" zurückgeht (von 23% 1994 auf 18% 1997), steigt der Anteil der Aussage "befriedigend" kontinuierlich um insgesamt 7 Prozentpunkte an, der Anteil "sehr gut/gut" sogar um 10 Prozentpunkte. Insgesamt – so scheint es – fällt das Urteil über die privatisierte Bahn bis zum Jahr 1997 peu á peu besser aus: Der Anteil der Befragten, die die Bahn als "sehr gut/gut/befriedigend" bewerten, steigt von 54% in 1994 auf 71% vier Jahre darauf[678]. Für die Folgejahre liegen die Ergebnisse des "kontinuierlichen Berichtssystems" dann nicht mehr vor.

Zu einer Weiterentwicklung des Berichtssystems kam es im Jahr 1998, als mit einer weitergehenden, verfeinerten Untersuchung die Bahn AG die Kundenzufriedenheit ihrer Reisenden nunmehr differenzierter erfasst. Erstmals werden Befragungen getrennt für den Fernverkehr (Fahrgäste in ICE/IC/IR-Zügen der damaligen DB Reise&Touristik), den Nahverkehr (Nahverkehrsnutzer von DB Regio) sowie die Bahnhöfe (Bahnhofskunden der DB Station&Service) durchführt[679]. Einzelne Merkmale werden anhand eines detaillierten Fragen-Katalogs ermittelt.
Insbesondere der Fernverkehr misst seither verfeinert, einmal durch die Frequenz (vierteljährlich statt einmal im Jahr), aber auch durch zusätzlich abzufragende "Imagekriterien". Die einzelnen *Kriterien* werden dabei weiter unterteilt in verschiedene Aussagen (Items):

Tabelle 40: *Kriterien und Items zur Befragung von Fernverkehrskunden*

Kundenbetreuung in den Bahnhöfen (bspw. Personal ist freundlich / kompetent / Schalter ausreichend besetzt / Schalter-Wartezeiten akzeptabel)		
Kundenbetreuung in den Zügen (Personal ist freundlich / kompetent / hat Zeit für Kunden / ausreichende Information bei Unregelmäßigkeiten)		
Pünktlichkeit	*Umweltschonend*	*Saubere Züge und Bahnhöfe*

Beispielsweise setzt sich das Kriterium "Kundenbetreuung in den Zügen" zusammen aus den Items "Personal ist freundlich" oder "Personal ist kompetent". Die aufgeführten Items lässt die Bahn bei den Fernverkehrs-Fahrgästen vierteljährlich ermitteln. Darüber hinaus werden halbjähr-

[678] vgl. Infas, 1997, S. 6f

[679] Die Kundenzufriedenheitsbefragungen beinhalten jeweils 50 Leistungsmerkmale, die beim Fernverkehr mit insgesamt 12.000 Interviews im Jahr in 120 Zügen erhoben werden, beim Nahverkehr bzw. in den Bahnhöfen werden alle zwei Jahre 20.000 Interviews durchgeführt. Bei letzteren erfolgt die Auswertung pro Regionalbereich bzw. pro Bahnhof (vgl. DB Reise&Touristik, 2000).

lich (im Frühjahr und Herbst) bei Bahnfahrern und darüber hinaus zusätzlich bei Nicht-Bahnfahrern weitere Kriterien abgefragt:

Tabelle 41: *Weitere Kriterien zur Befragung von Bahn- und Nichtbahnkunden (Auszug)*

Technisch sichere Züge	*Bequemes Reisen*	*Keine überfüllten Züge*
Preiswerte Tarife/Preise	*Gute Beratung*	*Saubere Bahnhöfe*
Umweltschonendes Verkehrsmittel	*Keine Belästigungen*	*Schnelligkeit*
Klare Tarif-/Preisinformation	*Sauberes Zuginneres*	*Information bei der Reise*
Rasche Anschlüsse beim Umsteigen	*Übersichtliche Fahrpläne*	*Technisch hochklassige Züge*
Saubere Toiletten	*Freundliches Personal*	*modernes Zuginneres*
Kurze Zugfolge/kein langes Warten	*Beschwerden-Kulanz*	*moderne Bahnhöfe*

Erhoben wird, welche dieser Merkmale den Befragten wichtig sind und wie sie über den Zielerreichungsgrad urteilen. Alle Kriterien zusammengenommen sollen somit ein differenziertes Bild über die jeweilige Lage der Bahn aus Kundensicht bzw. aus der Sicht der Nicht-Bahnnutzer geben. Ob es eine Gewichtung der Kriterien gibt, ist nicht bekannt.

Interessant ist, dass die Bahn aus diesen eher manifesten Zufriedenheitsmerkmalen auf ihr Image schließt. Denn wie in Kap. 3.4. beschrieben, handelt es sich bei den Ergebnissen einer Abfrage mit solchen wie den genannten Kriterien eher um ein Stimmungsbild, das jedoch nur bedingt ein Image ausdrückt.

Im Juni 1999 veröffentlichte das Magazin ”Der Spiegel” die Ergebnisse einer ”Infas”-Umfrage, wonach sich der Ruf des Bahn-Konzerns "besorgniserregend" verschlechtert habe. Demnach glaubten im ersten Quartal 1999 nur noch 16% der Deutschen, die Bahn sei gut, 39% hielten sie für schlecht. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die positiven Urteile mehr als halbiert, die ungünstigen Wertungen dagegen mehr als verdoppelt[680]. Zu den aufgeführten Ergebnissen sei angemerkt, dass es im Jahr zuvor - im Juni 1998 - zur schrecklichen ICE-Katastrophe in Eschede kam, die das Image der Bahn nachhaltig beeinflusste (siehe auch Kap. 10.1.8.). Der Spiegel-Meldung zufolge wurde die Schuld am miserablen Ruf vor allem dem Management gegeben, das normale Personal dagegen hoch gelobt. Die Bahn, so die ”Infas” -Forscher, gelte zwar als leistungsfähiges Verkehrssystem, „das jedoch schlecht gesteuert wird"[681].

12.2. Untersuchungen Fremder über das Leistungsbild bzw. die Leistungsmerkmale der Deutschen Bahn AG

Neben der Deutschen Bahn selbst sind auch deren Anspruchsgruppen und weitere Teilöffentlichkeiten an Aussagen über das generelle Erscheinungsbild der Bahn im Allgemeinen oder Besonderen interessiert. Hierzu werden drei Untersuchungsreihen vorgestellt, die das Thema “Bahn“

[680] vgl. Spiegel-Online, 14.06.1999

[681] Neun von zehn befragten Bundesbürgern meinten, dass Werbung und Wirklichkeit besonders krass auseinanderklaffen: Damit verfehlten die von Regisseur Wim Wenders aufwendig gedrehten TV-Spots ("Die Bahn kommt") ihre Wirkung, auch weil nach dem Fahrplanwechsel - trotz Ludewigs Pünktlichkeitsoffensive "Fitness 99" - lediglich zwei Drittel der Fernzüge pünktlich fuhren (vgl. Spiegel-Online, 14.06.1999).

zum Inhalt haben. Betrachtet wird eine spezielle Untersuchung zur Bahn durch den Verkehrsclub Deutschland sowie vergleichende Untersuchungen mit anderen (Dienstleistungs-) Unternehmen zum einen durch den Kundenmonitor sowie zum anderen durch das Manager Magazin.

12.2.1. Veröffentlichungen des Verkehrsclubs Deutschland zur Bahn

Der Verkehrsclub Deutschland (VCD) setzt sich als Interessenvertretung u. a. für einen besseren Nahverkehr und eine kundenfreundliche Bahn ein. Da die Bahn, so der VCD, über leere Züge bzw. deren Kunden über die Bahn klagen, hat der VCD in Zusammenarbeit mit dem Magazin "STERN" erstmals im Jahr 2000 Experten beauftragt, um die Bahn grundlegend zu testen. Ergebnis ist der *VCD-Bahnkunden-Barometer*, nach eigenem Bekunden die bis dahin umfangreichste öffentliche Untersuchung, welche die Bahn aus Kundensicht getestet hat. Absicht war, der Deutschen Bahn als größtem Bahnunternehmen in Deutschland den Spiegel aus Sicht der Kunden vorzuhalten. Methodisch gliedert sich der VCD-Bahnkunden-Barometer in drei Untersuchungsbereiche[682]:

- *Professionelle Qualitätstester* des Meinungsforschungsinstituts TNS *Emnid* untersuchten anhand von Erhebungsbögen die Alltagssituation der Kunden (= 623 Tests im Herbst 2000). Bewertet wurden Kriterien wie Pünktlichkeit, Information, Service oder Sauberkeit am Bahnsteig bzw. in insgesamt 380 Nahverkehrs- und 243 Fernverkehrszügen.
- Zusätzlich bewerteten 330 ehrenamtliche sog. "*Bahnwatcher*"[683] mit denselben Erhebungsbögen bis zu fünf ihrer Reisen (= 1.453 Tests). In diesen Ergebnissen sieht der VCD eine hinreichend exakte Annäherung an die Gruppe der tatsächlichen Bahnkunden.
- Dritter Baustein ist eine repräsentative Telefonumfrage unter *Nicht-Bahnnutzern* (= 1.209 Interviews), also solchen Personen, die in den letzten 12 Monaten nicht mit dem Zug unterwegs waren.

Hauptergebnis des Bahnkunden-Barometers ist, dass die Bahn besser ist als ihr Ruf, wenngleich sie noch viele Schwächen hat. Außerdem schneidet der Fernverkehr bei fast allen bewerteten Kriterien besser ab als der Nahverkehr (Note Fernverkehr: 2,15, Nahverkehr: 2,46).[684]

Tabelle 42: *Beurteilung der Deutschen Bahn AG durch Bahnnutzer (Auswahl)*

Generelle durchschn. Bewertung: Fernverkehr 2,15 - Nahverkehr 2,46 - guter Mittelwert Dienstleister 2,0
Pünktlichkeitsquote: Fernverkehr 87% - Nahverkehr 92%
Informationsdefizite bei Störungen: Fernverkehr 37% - Nahverkehr 59%
Bequemlichkeit im Zug: Fernverkehr 1,91 - Nahverkehr 2,38

Quelle: Verkehrsclub Deutschland, 2001, S. 4ff

[682] vgl. Verkehrsclub Deutschland, 2001, S. 12

[683] Die "VCD-Bahnwatcher" wurden aus einer Gruppe von Personen ausgewählt, die sich beim VCD um die Teilnahme beworben hatte. Diese wählten ihre zu bewertenden Züge selbst aus. Im Gegensatz zu den Emnid-Testern waren sie häufiger zu Hauptverkehrszeiten und auf Hauptstrecken unterwegs. Zusätzlich bewerteten sie noch weitere Servicemerkmale wie z.B. Fahrkartenkauf und Anschlussverbindungen (vgl. Verkehrsclub Deutschland, 2001, S. 12).

[684] vgl. ebenda, S. 4

Das gravierendste Problem aus Kundensicht im Herbst 2000 ist die Unpünktlichkeit vieler Züge, da immerhin etwa jeder zehnte Reisende seinen Anschlusszug verpasst. Als weiterer Missstand wird die schlechte Information über Verspätungen und Störungen sowohl am Bahnsteig als auch im Zug genannt. Als gut beurteilt wird dagegen das Personal, dessen Freundlichkeit und Erscheinungsbild. Ebenfalls gute Noten erhält die DB AG von den Kunden bei der Sicherheit. Der von den "*Bahnwatchern*" zusätzlich bewertete Fahrkartenverkauf fiel insgesamt positiv aus. Beim Transport von Reisegepäck zum Zug zeigten sich dagegen große Mängel.
Von besonderem Interesse sind die Antworten der *Nicht-Bahnnutzer*[685], da es sich hierbei um eine potentielle Kundengruppe handelt, über deren Motive der Nicht-Nutzung zuvor wenig bekannt war. Die Nicht-Bahnnutzer nennen in der Untersuchung folgende Gründe:

Tabelle 43: *Weshalb die Züge leer bleiben (Prozent Ja-Nennungen, Auswahl)*

"Fahrscheine sind mir zu teuer" - 58% (Ost: 75%, West: 53%)
"Fahrtziele zu schlecht erreichbar" - 58% (Männer: 66%, Frauen: 50%)
"Reise (Haus-zu-Haus) dauert zu lang" - 43% aller Befragten
"Zwang zum Umsteigen" - 43%
"Gepäcktransport zu umständlich" - 37% (besonders: über 60jährige)
"Bahn zu unpünktlich" - 24%

Quelle: Verkehrsclub Deutschland, 2001, S. 10

Damit spielt bei der Verkehrsmittelwahl das Image der Bahn offenbar eine zumindest nicht unwesentliche Rolle. Das zeigt sich daran, dass Bahnnutzer insgesamt positiver über die Deutsche Bahn urteilen als die Nicht-Bahnnutzer. Bei letzteren scheint ein Bild über Leistungen der Bahn vorzuherrschen, das signifikant schlechter ist als die erlebte Wirklichkeit der Bahnnutzer[686].

Im Zuge des Ende 2002 veränderten Preissystems im Fernverkehr hat der VCD diesem einen Praxistest unterzogen, dem sog. *Bahnpreis-Check*. Signifikantestes Ergebnis dieser Untersuchung ist die mangelhafte Beratungsqualität am Schalter, nach der nur 69 Prozent der Reisenden die bestmögliche Reiseempfehlung erhalten haben. Zudem zeigen sich die Bahnkunden unzufrieden mit dem neuen Preissystem, bewerten es als zu kompliziert und vermissen die bisherige BahnCard (siehe Kap. 10.2.1.). Während die Beratungsqualität hinsichtlich des Preis-/Leistungsverhältnisses schlecht bewertet wird, erhielt das Schalterpersonal sowohl für die Beratungskompetenz als auch für Engagement und Freundlichkeit gute Noten. Hier gibt es Unterschiede zwischen kleineren und größeren Reisezentren (kleinere tendentiell etwas besser)[687].

[685] Fast die Hälfte der Bevölkerung (46%) war länger als ein Jahr nicht in einen Zug gestiegen, fast ein Fünftel (17%) länger als zehn Jahre nicht mehr. Für die meisten Nicht-Bahnnutzer (73% oder 29 Mio. Menschen) spielte die Bahn bei der Reiseplanung gar keine Rolle (vgl. Verkehrsclub Deutschland, 2001, S. 10).

[686] Bei diesem Bild spielt das Image ein ganz wesentlicher Grund. Da die Nicht-Bahnnutzer das Verkehrsmittel nicht kennen, urteilen diese auf Grund von Vorstellungen darüber. Genau hier setzt Image an, das ein Bild nicht erlebter Wirklichkeit vermittelt (siehe Kap. 2.2.).

[687] Während eines zweiwöchigen Mystery-Shopping wurde in 142 DB-Reisezentren insgesamt 249 Reisen abgefragt (vgl. Verkehrsclub Deutschland, 2003, S. 5ff).

Nach den erneuten Änderungen am Preissystem im August 2003 haben der VCD und der "STERN" ein halbes Jahr darauf erneut überprüft, wie zufrieden die Kunden mit den Bahn-Angeboten nun sind, wie sich die Beratungsqualität am Schalter verändert hat und ob die Pünktlichkeit bzw. Anschlusssicherheit besser geworden ist (Titel: *VCD-Bahntest)*. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen erneut die Beratungsqualität am Schalter[688]. Wieder werden nur in etwa 70 Prozent der Fälle die bestmöglichen Reiseempfehlungen genannt. Im Vergleich zum Vorjahr (März 2003, Bahnpreis-Check) hat sich die Beratungsqualität Anfang 2004 in Bezug auf die Reisedauer und die Anzahl der Umstiege etwas verschlechtert, bei den Preisangaben dagegen leicht verbessert. Die Verfügbarkeit der Sparpreise ging mit 83 Prozent (2003: 98 Prozent) deutlich zurück.
Damit bezeichnet der VCD die Beratungsqualität hinsichtlich des Preis-/Leitungsverhältnisses als unbefriedigend. Reisende müssten sich darauf verlassen können, das beste Angebot zu bekommen und im Falle von Beschwerden zuvorkommend behandelt und angemessen entschädigt zu werden. Dies sei zu verstehen als wesentliche Leitlinien für eine leistungsfähige und kundenfreundliche Bahn. Der persönliche Eindruck des Personals ist dagegen durchaus positiv. Stark verbessert hat sich die Pünktlichkeit im Fernverkehr (etwa 90 Prozent der Züge sind pünktlich), die Anschlusssicherheit wird mit gut 9 Prozent nicht erreichter Züge als zufrieden stellend bewertet[689].
Auch hier sind wieder imagerelevante Elemente in den Ergebnissen enthalten. Diese sind vor allem zu finden in den Hinweisen zur Pünktlichkeit, deren Nichteinhaltung sich sehr schnell negativ in der Beurteilung des Unternehmens Bahn AG auswirkt (siehe Kap. 10.3.1.). Ebenso imagerelevant ist die Qualität der Beratung. Denn diese ist noch vor der eigentlichen Zugreise häufig der erste Kontakt zwischen Kunden und dem Dienstleister Bahn. Daher wirkt dieser Kontakt besonders meinungsbildend.

12.2.2. Der Kundenmonitor Deutschland

Der "Kundenmonitor Deutschland" der ServiceBarometer AG misst jährlich branchenübergreifend die Kundenorientierung im deutschen Dienstleistungssektor. Seit Beginn der Messungen im Jahr 1992 untersucht der Kundenmonitor die marktbedeutenden Unternehmen aus über 80 Branchen der Branchengruppen Handel, Finanzdienstleistungen, Infrastruktur, Reise und Verkehr, Medien sowie Logistik. Nicht Einzelunternehmen an sich stehen im Fokus, sondern die Messwerte der jeweiligen Unternehmen innerhalb einer Branche[690]. In der Branche "Reise und Verkehr" befinden sich der "Personenfernverkehr" (erhoben 1997 – 2001), der "Personennahverkehr" (1997 – 1999), die "Bahnhöfe" (1998, 1999) oder ganz allgemein der "Bahnverkehr" (1992 – 1996, 2006). Letzt-

[688] Die Beratungsqualität wird im ersten Teil der Untersuchung überprüft: Hierzu lassen sich "Mystery-Shopper" (Testkunden) wiederum in 142 DB-Reisezentren beraten und fragen 252 Reiseverbindungen ab (vgl. Verkehrsclub Deutschland, 2004, S. 6)

[689] vgl. ebenda, S. 3ff

[690] Bspw. wurden im Jahr 2001 31 Branchen untersucht: Hierfür wurden 29.682 Interviews (repräsentative Telefonbefragung) mit einem Untersuchungsumfang von über 110.000 Kundenbeziehungen zu Unternehmen gemacht. Untersuchungsgegenstand waren einzelne Aspekte der Kundenzufriedenheit, die Qualität der Kundenbeziehung sowie deren Auswirkungen auf die Kundenbindung. Die verschiedenen Branchen sollten nach Schulnoten bewerten werden (vgl. Kundenmonitor 2001).

lich ist fast immer die Deutsche Bahn gemeint, da diese den Fernverkehr quasi alleine betreibt, im Nahverkehr ist die Bahn AG der deutschlandweit wichtigste Anbieter. Nicht jede Branche wird jährlich untersucht.

Beim Kundenmonitor 1999 schneidet die Bahn mit Durchschnittsnoten von 3,04 bzw. 3,15 für den Fern- bzw. Nahverkehr auf den beiden letzten zu vergebenden Plätzen ab. Ein guter Mittelwert im Dienstleistungsbereich wäre allerdings gleichbedeutend mit der Note 2,0 oder besser[691]. Davon sind diese Ergebnisse jedoch weit entfernt. Die Durchschnittsbewertung setzt sich zusammen aus einer Reihe von Leistungsmerkmalen, die zum jeweiligen Unternehmen bzw. Branche vorgegeben sind. Beim besonders imagerelevanten Fernverkehr zeigen sich die negativsten Kunden-Erfahrungen des Kundenmonitors 1999 beim Leistungsmerkmal „Transparenz des Preissystems" (3,77). Auch die Pünktlichkeit (3,32) und Informationen bei Verspätungen missfallen den Befragten. Ebenfalls negativ bewertet wird das Preis-Leistungsverhältnis für Bahnfahrten[692]. Den größten Anteil zufriedener Kunden haben Optiker, Friseure und Apotheker (55, 51 und 31 Prozent). Der Personennah- bzw. -fernverkehr zählt dagegen nur 12 bzw. 8 Prozent zufriedener Kunden.
Beim Kundenmonitor 2000 bzw. 2001 fällt der Bahn*fern*verkehr mit dem Mittelwert von 3,11 (2000) und 3,19 (2001) erneut weiter ab. Noch in den Jahren 1997 und 1998 erzielte der Fernverkehr einen Wert von 2,86. Der Bahn*nah*verkehr weist im Jahr 2001 mit 2,96 einen verbesserten Wert zu den Vorjahren aus (siehe Tabelle 44).

Tabelle 44: *Kundenzufriedenheit ausgewählter Branchen 1998 – 2001 (Anteil / Benotung)*

Branche	*Anteil zufriedener Kunden (1999)*	Note **1998**	Note **1999**	Note **2000**	Note **2001**
Optiker	*55%*	k.A.	2,00	k.A.	k.A.
Friseure	*51%*	k.A.	2,07	k.A.	k.A.
Apotheken	*33%*	k.A.	2,08	k.A.	k.A.
...	*...*	...	...	...	...
Personennahverkehr	*12%*	k.A.	3,15	3,15	2,96
Personenfernverkehr	*8%*	2,86	3,04	3,11	3,19

Quelle: nach Kundenmonitor 1999 und 2001

Im Jahr 2006 stagniert die Kundenzufriedenheit beim Bahnverkehr (Fern- und Nahverkehr zusammen) noch immer bei einem Wert von 3,19 (und damit gleichauf wie im Jahr 2001), dem schlechtesten Wert aller Branchen. Im Zehnjahreszeitraum (1996 – 2006) ist der Anteil „zufriedener" oder „sehr zufriedener" Kunden um 4 Prozentpunkte gefallen[693].

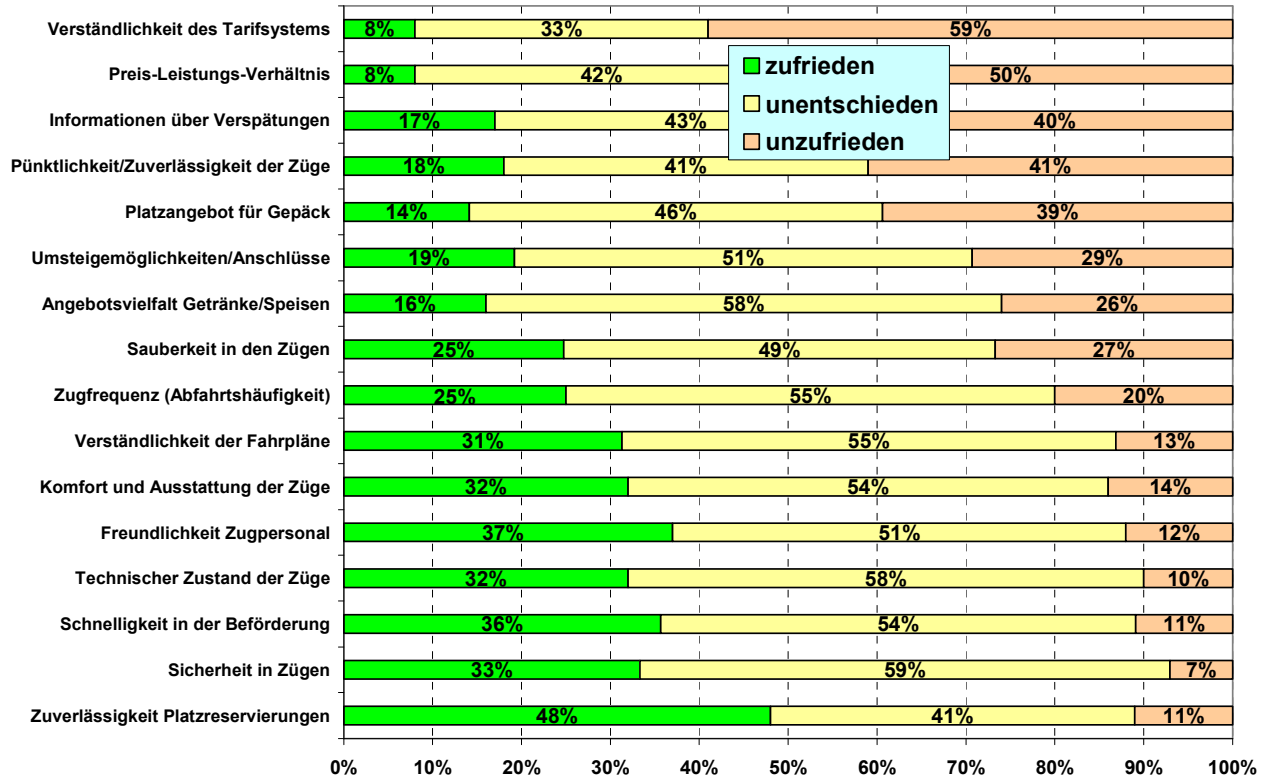
[691] Selbst ein guter Mittelwert der Globalzufriedenheit (von „vollkommen zufrieden" (=1) bis „unzufrieden" (=5)) ist noch nicht gleichbedeutend mit einer positiven Gesamtbewertung des Merkmals: In die Betrachtung fließen zusätzlich auch der Anteil der mit Mängeln versehenen Bewertungen (Note 4 bis 6) und der Anteil der negativen "Ausreißer" (Einzelbewertungen von Note 5 oder 6) mit ein. Denn negative Erfahrungen prägen mehr als positive (vgl. Verkehrsclub Deutschland, 2001, S. 12).

[692] vgl. Kundenmonitor 1999

[693] vgl. Kundenmonitor 2006

Beim Kundenmonitor 2001 sieht die Zufriedenheit der befragten Kunden (Gesamtstichprobe: 1.003) mit den einzelnen Leistungsmerkmalen des Personenfernverkehrs en detail wie folgt aus:

Abbildung 9: *Zufriedenheit mit Leistungsmerkmalen*



Quelle: vgl. Kundenmonitor Deutschland 2001

Die Verständlichkeit des Tarifsystems (Mittelwert: 3,74) wird ähnlich wie zwei Jahre zuvor bewertet. Während nur 8 Prozent der Kunden von dessen Verständlichkeit überzeugt sind, äußern sich 59 Prozent enttäuscht hierzu. Die Relation von überzeugten zu enttäuschten Kunden beträgt beim „Preis-Leistungsverhältnis“ 8 : 50 Prozent. Darüber hinaus wird der Fernverkehr bei fünf weiteren Leistungsmerkmalen[694] mit Note 3 und schlechter bewertet. Am besten schneidet beim Kundenmonitor 2001 die “Zuverlässigkeit von Platzreservierungen“ ab, hiervon sind immerhin 48 Prozent der Kunden überzeugt.

Die Betrachtung der Zufriedenheit mit dem Bahnfernverkehr nach dem Geschlecht ergibt einen leicht höheren männlichen Anteil an enttäuschten Kunden (34 Prozent männlich vs. 31 Prozent weiblich). Eine Aufteilung nach Altersgruppen zeigt, dass 40 - 49jährige am wenigsten angetan sind von der Bahn: Während hier nur 11 Prozent überzeugt sind, sind das immerhin 28 Prozent der über 60jährigen. Solche Ergebnisse sind durchaus imagerelevant für die Deutsche Bahn, offenbaren sie doch die (Un)Zufriedenheitsrate ihrer Kunden.

Wenngleich die abgebildeten Leistungsmerkmale nicht das Bahn-Image an sich widerspiegeln, zeigen sie, an welchen Punkten anzusetzen ist, um die Zufriedenheit und damit das Image der

[694] Diese sind 1. Angebotsvielfalt bei Getränken/Speisen, 2. Umsteigemöglichkeiten/Anschlüsse, 3. Platzangebot für Gepäck, 4. Informationen über Verspätungen und 5. mit der höchsten Bedeutung der genannten Leistungsmerkmale die Pünktlichkeit/Zuverlässigkeit der Züge (vgl. Kundenmonitor 2001).

Bahn wieder zu verbessern. In einer *Handlungsrelevanzmatrix* gibt der Kundenmonitor Empfehlungen, an welchen Leistungsmerkmalen anzusetzen ist, um die Kunden-Zufriedenheit nachhaltig zu verbessern. Dazu wird den Merkmalswerten ihre jeweilige Bedeutung gegenübergestellt. Die sich so ergebenden Punkte innerhalb der Matrix sind mit Handlungsempfehlungen (”hier ansetzen”/”nicht nachlassen”/”Selbstverständlichkeit”/”wird hingenommen”) versehen. Wichtigstes Feld ist dabei ”hier ansetzen”: Darin finden sich die wirklich bedeutenden Leistungsmerkmale für die Unternehmung. Sie verdeutlichen den echten Handlungsbedarf (deshalb: ”hier ansetzen”)[695].
Die Handlungsrelevanzmatrix für den Fernverkehr unterstreicht, dass die Pünktlichkeit / Zuverlässigkeit der Züge das bedeutsamste Kunden-Merkmal der Bahn ist. Da dieses von den Befragten schlecht bewertet wird, hat der Fernverkehr zuallererst seine Pünktlichkeit nachhaltig zu verbessern. Als weitere wichtige Handlungsparameter nennt der Kundenmonitor das Preis- / Leistungsverhältnis, deutlich bessere Informationen über Verspätungen sowie die Verständlichkeit des Tarifsystems. Das am besten bewertete Leistungsmerkmal ”Zuverlässigkeit von Platzreservierungen” ist dagegen für die Autoren des Kundenmonitor eine Selbstverständlichkeit, ebenso wie der technische Zustand der Verkehrsmittel, die Sicherheit oder die Sauberkeit in den Zügen. Diese Ergebnisse bestätigen die Ergebnisse des VCD (siehe 12.2.1.)
Zu beachten ist bei solchen Handlungsempfehlungen, dass hiermit nicht das Image insgesamt zu verbessern ist, sondern nur ein Teilaspekt davon. Die angesprochenen Leistungsmerkmale bilden zum großen Teil Selbstverständlichkeiten für ein Dienstleistungsunternehmen. Diese werden von den Kunden oder der Öffentlichkeit eigentlich nur bei Schlechtleistungen wahrgenommen. Damit kann sich eine Organisation lediglich im negativen Sinne von seinen Mitwettbewerbern abheben, mit der Folge eines möglichen Imagedefizits. Um ein Image positiv zu wenden, sind weiterreichende Maßnahmen (Kommunikation, Identität, etc.) unabdingbar.

12.2.3. Die ”Imageprofile” des Manager Magazins

Im Auftrag des Manager Magazin ermittelt das Meinungsforschungsinstitut ”Emnid” seit 1982 alle zwei Jahre die sog. ”Imageprofile”. Die erhobenen Daten vermitteln einen Überblick, so das Manager Magazin, welches Unternehmen in Deutschland den besten Ruf hat bzw. welche von ihnen an Reputation gewonnen oder verloren haben. Ermittelt werden die Daten durch die Befragung von ca. 2.500 Vorständen, Geschäftsführern und Managern, die als Juroren Aussagen zu etwa 180 führenden deutschen Unternehmen aus 16 Branchen machen[696]. Damit handelt es sich bei den ”Imageprofilen” um eine Untersuchung über das Ansehen, welches Unternehmen bei Entscheidern genießen. Sie spiegeln somit das Meinungs- und Stimmungsbild in den Chefetagen der deutschen Wirtschaft wieder. Daher ist Image hier lediglich als Akzeptanzwert zu verstehen.

Bis zum Jahr 2006 wurden die Imageprofile dreizehn Mal erhoben. Ganz oben in der Rangliste der Imageprofile waren in der Vergangenheit Firmen der Automobil-Branche, die ihre Spitzenpositionen Jahr für Jahr relativ stabil verteidigen (siehe Tabelle 45):

[695] vgl. Kundenmonitor 2001
[696] vgl. Manager Magazin 2/2006, S. 80

Tabelle 45: *Rangfolge des Ansehens der führenden Unternehmen Deutschlands (1998 – 2006)*

Unternehmen	Rang: **1998**	**2000**	**2002**	**2004**	**2006**	***Bewertungsklasse***
Porsche	4	1	1	1	1	*hervorragend*
BMW	1	3	2	2	2	*hervorragend*
Audi	3	4	3	3	3	*hervorragend*
Adidas	k.A.	27	21	11	4	*sehr gut*
Coca-Cola	5	8	4	5	7	*sehr gut*
...	...	...	...	...	...	...
Lufthansa	8	17	12	19	16	*gut*
...	...	...	...	...	...	...
Deutsche Bahn	**145**	**184**	**167**	**171**	**176**	*katastrophal/schlecht*

nach: Manager Magazin, Februar-Ausgaben 2000 / 2002 / 2004 / 2006

Im gleichen Zeitraum belegt die Deutsche Bahn jeweils einen der hinteren Plätze, zeitweise sogar die letzte Rangfolge (Jahre 2000 und 2004). Neben der Gesamtwertung unterscheiden die Imageprofile nach der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen. Die Deutsche Bahn befindet sich in der Branche "Transport/Logistik". Führend in dieser Branche ist das Ansehen der Lufthansa, das die Luftfahrtkrise[697] unbeschadet überstand. Dagegen rutscht das Image der Deutschen Bahn im Laufe der Jahre immer tiefer ab: „Da mag Bahn-Chef Mehdorn noch so sehr darauf beharren, die Bahn sei besser als ihr Ruf - das Image des Transportkonzerns ist und bleibt miserabel. Im Vergleich zu 2002 sackte die Bahn noch einmal ab: auf Platz 171, den letzten"[698]. Mit der schlechtest möglichen Bewertung „katastrophal" sieht das Manager Magazin die Bahn AG als das über die Zeit am wenigsten angesehene Unternehmen in Deutschland. Zwar schneidet die Bahn zwei Jahre darauf (Imageprofile 2006: + 74 Punkte) besser ab, verbleibt jedoch in ihrer Branche auf dem letzten Rang. In der Gesamtwertung landet sie auf dem vorletzten Platz.

Tabelle 46: *Rangfolgen und Bewertung Imageprofile Deutsche Bahn nach Punkten (1998 – 2006)*

Deutsche Bahn	**Rang**	**Σ Ränge**	**Punkte**	**Bewertung**
1998	145	k.A.	557	schlecht
2000	184	184	457	katastrophal
2002	167	172	513	schlecht
2004	171	171	428	katastrophal
2006	176	177	502	schlecht

nach: Manager Magazin, 2/2006, S. 82f

[697] In Folge der Terror-Anschläge vom 11. September 2001 in den Vereinigten Staaten erlitt die Luftfahrtbranche eine Nachfrage-Schwächung, von der sie sich erst nach längerer Zeit erholte.

[698] Manager Magazin, 2/2004, S. 47

Die Bewertung „hervorragend“ wird vergeben bei über 825 Punkten, „schlecht“ zwischen 501 und 575 Punkten und darunter „katastrophal“. Zum Vergleich: Der Sieger der Imageprofile 2006 (Porsche) erreicht 910 Punkte, der Mittelwert aller erhobenen Unternehmen beträgt 657 Punkte[699]. Die Deutsche Bahn schaffte es in der in Tabelle 46 dargestellten Zeitraum zweimal, so viel Ansehenskapital zu vernichten wie kein anderes Unternehmen (2000: – 100 Punkte; 2004: – 85 Punkte).
Von einem akzeptablen Image, so das Manager Magazin, ist die Deutsche Bahn weit entfernt; ihr Ansehenskapital befindet sich in den Niederungen der öffentlichen Wertschätzung[700]. Das Magazin sieht darin einen Zusammenhang, dass die berüchtigsten Sanierungsfälle im Imageurteil stets auf den hinteren Rängen landen. Denn: Image ist die Summe aller Erfolge – oder Misserfolge. Außerdem wird darauf verwiesen, dass das Ansehen von Unternehmen von beachtlicher Beständigkeit sei. Wer – wie die DB oder Zigarettenhersteller – kein sonderliches Wohlwollen genießt, der kommt kaum von den unteren Rängen heraus[701].

Zusätzlich zur Firmenbewertung werden die Imageprofile-Juroren um ihr Urteil gebeten, welche Faktoren aus ihrer Sicht den Ruf eines Unternehmens am meisten prägen:

Tabelle 47: *Imageprofile: Welche Faktoren Image prägen (Rangfolge der Nennungen)*

	1998	**2000**	**2002**
Kundenorientierung	1.	1.	1.
Produktqualität	2.	2.	2.
Managementqualität	3.	3.	3.
Innovationskraft	5.	4.	4.
Preis-Leistungs-Verh.	4.	6.	5.
Kommunikationslstg.	7.	5.	6.
Mitarbeiterorientierung	6.	7.	7.

nach: Manager Magazin, 2/2002, S. 61

Als wichtigster Imagebildner gilt demnach eine starke Kundenorientierung, gefolgt von Produktqualität. Die in den früheren Jahren meistgenannten Kriterien „Managementqualität“ und „Preis-Leistungs-Verhältnis“ scheinen mit der Zeit etwas weniger bedeutsam. Verfügten Anfang der 1990iger Jahre fast ausschließlich Traditionskonzerne mit hoher Finanzkraft das höchste Renomee, so dringen ab etwa der Jahrtausendwende Unternehmen in die Spitzengruppe ein, denen die Tugenden Innovations- und Kommunikationsfähigkeiten zugeschrieben werden[702].
Als Gründe für das gute Abschneiden der einzelnen Unternehmen nennt das Manager Magazin vier Faktoren, die das Ansehen und damit das Image bestimmen[703]:

[699] vgl. Manager Magazin, 2/2006, S. 82f
[700] vgl. ebenda, S. 76ff
[701] vgl. Manager Magazin, 2/2002, S. 56
[702] vgl. ebenda, S. 61
[703] vgl. Manager Magazin, 2/2004, S. 50

1. Erfolg (gleichgesetzt mit hohen Renditen); Bsp: Porsche
2. Tradition (lange, eindrucksvolle Firmengeschichte); Bsp: Lufthansa
3. Popularität; Bsp: Coca-Cola
4. Qualität der Produkte; Bsp: Toyota

Diese vier Faktoren überlagern und ergänzen einander. Als Handlungsempfehlung – so das Manager Magazin – sollten Unternehmen verantwortungsvoll agieren, langfristig denken und mit hoher sozialer Sensibilität vorgehen. Imagewerbung sollte dabei Geschichten erzählen, die staunen lassen und womöglich sogar weitererzählt werden. Damit stimmen die Faktoren zum Großteil mit denen vom Image-Management zu gestaltenden Erfolgsfaktoren überein (Kap. 3.3.2. und Anhang B). Übereinstimmung gibt es beim Faktor „Tradition“, wobei das Manager Magazin eher davon ausgeht, dass man hier etwas vorzuweisen hat oder eben nicht. Das Image-Management hingegen soll aktiv daran arbeiten, also die Identitätsgeschichte einer Organisation herausarbeiten. Der Faktor „Popularität“ meint dagegen im weitesten Sinne „Kommunikation“ als Steuerungsmittel. Unterschiede gibt es bei der „emotionalen Kompetenz“ und dem Abgleich der „Organisationswerte mit gesellschaftlichen Werten“.

12.3. Fazit

Die vorgestellten Untersuchungen sind dahingehend zu hinterfragen, ob hier tatsächlich explizit ein *Image* erhoben wird - wie es die Bahn AG für sich in Anspruch nimmt. Oder ob es sich hierbei nicht vielmehr um momentane, latente Stimmungen handelt, die ermittelt werden[704]. Tatsächlich liegt der Eindruck nahe, dass sowohl die Bahn als auch das Manager Magazin mit ihren Image-Messungen genau dies machen. Auch darf nicht alleine von der allgemeinen Kundenzufriedenheit auf das Image einer Unternehmung geschlossen werden (Kundenmonitor, Verkehrsclub). Bei diesen Untersuchungen war es allerdings gar nicht die Absicht, explizite Image-Aussagen zu den vorgestellten Unternehmen zu machen.

Problematisch an den gezeigten empirischen Image-Untersuchungen ist, dass es sich um zeitpunktbezogene Erhebungen handelt, die oftmals die *langfristige* Image-Entwicklung ausblenden. Dem versucht die Deutsche Bahn dadurch abzuhelfen, dass sie die Zufriedenheit in ihren Fern- und Nahverkehrszügen seit Ende der 1990er Jahre zweimal jährlich erfragt, weniger detailliert bereits seit den 80er Jahren. Da dies aber noch nicht dem gewünschten langen Zeitraum entspricht, um Aussagen zu Images der Vergangenheit zu ermitteln, wurde ein Methodikansatz zur Imagemessung aufgezeigt. Es ist der Versuch der Entwicklung eines hierfür geeigneten Befragungsschemas. Als Quintessenz ist festzustellen, dass in allen Untersuchungen die Aussagen zur Bahn als Ganzes oder zu einzelnen Kriterien rund um den Dienstleister Bahn tendenziell eher negativ bewertet werden. Dies gilt insbesondere für die stark imageprägenden Faktoren wie Pünktlichkeit bzw. das Preis-Leistungsverhältnis. Hier sind Ansatzpunkte zu finden für die Arbeit eines Image-Managements.

[704] Wie in Kap. 3.4.2. gesehen, hat Image nichts mit bloßen Stimmungseindrücken oder reinen Akzeptanzwerten zu tun, wie sie sich bspw. mit Hilfe der Marktforschung messen lassen.

Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die verkehrshistorische Entwicklung der Eisenbahnen in Deutschland nachzuzeichnen unter wirtschaftlichen Aspekten, dem jeweiligen verkehrspolitischen Umfeld sowie imagerelevanten Gesichtspunkten. Ausgehend von der These, dass sich die Bahn schon länger mit einem eher schlechten Image auseinanderzusetzen hat, die Eisenbahn früher jedoch einen besseren Ruf genoss, wurden die Bahnen in Deutschland daraufhingehend näher untersucht. Die Forschungsfrage lautete daher: Wie haben sich die beiden Parameter "ökonomischer Erfolg" und "Image" verkehrshistorisch betrachtet in den vergangenen acht Jahrzehnten im jeweiligen verkehrspolitischen und gesellschaftlichen Umfeld für die Eisenbahnunternehmen in Deutschland verändert? Welche Aussagen können zum Ruf der Bahn in der jeweiligen Öffentlichkeit getroffen werden?

Im Mittelpunkt der Betrachtung stand zunächst der Begriff „Image", da für Organisationen und deren Erfolg Image eine zunehmend bedeutendere Rolle spielt und daher eine Kenngröße darstellt, dessen Stellenwert zu erkennen und zu pflegen ist. Image ist dabei zu betrachten als Maßstab für den Erfolg des Unternehmens, der sich auch ausdrückt in Größen wie bspw. Rentabilität, Marktanteil, Gewinnspannen und Aktienrendite. Die Zielerreichung dieser Effizienzkriterien hängt zusammen mit der Art und Weise, wie eine Organisation ihrem Legitimationsanspruch seinen Anspruchsgruppen (Shareholder und Stakeholder) gegenüber gerecht wird. Idealerweise richten sich Unternehmen organisatorisch auf die gewachsene Bedeutung von Image ein und implementieren ein eigenes Image-Management. Diesem obliegt es, von ihr gestaltbare Erfolgsfaktoren zu bearbeiten, dadurch dass es die unterschiedlichen Denkweisen von Organisation und der Öffentlichkeit - Effizienzparameter einerseits, Wertansprüche andererseits - zusammenführt. Damit kann die Akzeptanz der Organisation bei den relevanten Anspruchsgruppen erhöht werden.

Den Anfang der verkehrshistorischen Betrachtung machte die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (DRG) in den 1920er Jahren, es folgte die Deutsche Bundesbahn (DB) und endete mit der privatisierten Deutschen Bahn AG (DB AG) 2003. Untersuchungsbeginn war das Jahr 1925, da es mit der DRG erstmals *eine* Eisenbahn-Gesellschaft im *gesamten* Deutschen Reich gab. Um den Reparationsverpflichtungen des Reiches nachzukommen, wurde die DRG Gewinn orientiert ausgerichtet, sie arbeitete als kaufmännisch geführtes Unternehmen. War die Rede von ihr, so sparte man nicht mit Superlativen: Die Eisenbahn mit dem ausgedehntesten einheitlich verwalteten Streckennetz, das weltgrößte Wirtschaftsunternehmen oder der größte und kapitalkräftigste Auftraggeber für die deutsche Wirtschaft. In einer solchen Aufzählung äußert sich Respekt, der ein beachtliches Imagepotential besitzt. In der Öffentlichkeit hatte die DRG einen hohen Stellenwert und stand für technologische Kompetenz mit hoher Kundenorientierung. Zu dieser Zeit genoss die Bahn einen relativ hohen gesellschaftlichen Stellenwert und einen international geachteten Ruf.

Doch kämpfte die Reichsbahn von Anbeginn mit finanziellen Engpässen, insbesondere wegen der immensen Reparationsleistungen an das Reich. Trotz begrenzter Investitionsmittel schaffte es das DRG-Management, dass die deutschen Eisenbahnen - international gesehen - keinen Rückstand aufwiesen. Durch eine Reihe von Innovationen gelang es, sich dem erstmals stark zunehmenden

Wettbewerb entgegenzustellen. Zudem baute die DRG im Laufe der Jahre genug Substanz auf, um die wirtschaftlich schwierigen Jahre 1930 – 1932 zu überstehen. Dass die Reichsbahn-Gesellschaft effizient und innovativ arbeitete, hing nicht unwesentlich mit dem vergleichsweise geringen politischen Einfluss bis zum Jahr 1933 zusammen. Nach dem politischen Machtwechsel geriet die Reichsbahn in die damaligen Wirrnisse, die Nationalsozialisten ordneten die Eisenbahn wieder alleine dem Primat der Politik unter. Vor dem Hintergrund neuer verkehrspolitischer Zielsetzungen - Stichworte: Reichsautobahnbau, Volkswagen - vernachlässigte die Reichsbahn ihre Innovationsfähigkeit, ihr Glanz begann zu verblassen. Mit den Verwicklungen in Krieg und Judendeportationen verlor die Bahn ihre Unschuld, was sich bis heute Ruf schädigend auswirkt.

Mit Gründung der Bundesrepublik Deutschland entstand aus der Reichsbahn die Deutsche Bundesbahn (DB). Viereinhalb Jahrzehnte agierte die Bundesbahn auf dem Verkehrsmarkt - im Zeitverlauf mit abnehmender gesellschaftlicher Wertschätzung gegenüber der Eisenbahn. Nicht nur in Deutschland nahm das Auto den bisherigen Rang der Bahn ein. Noch in den 1950er Jahren gingen Politiker und die Bahnverantwortlichen jedoch davon aus, dass es der DB irgendwie gelänge, wie vor dem Krieg eigenwirtschaftlich arbeiten zu können. Tatsächlich geriet die DB wegen des Dilemmas zwischen öffentlicher Vorsorge und kaufmännischer Vorgabe sowie zu hoher artfremder Kostenbestandteile rasch in einen finanziellen Teufelskreislauf. Da auch kaum mehr technologische oder verkehrspolitische Impulse von der Bahn ausgingen, war sie immer weniger wettbewerbs- und marktfähig. Denn neben den fehlenden finanziellen Mitteln gab es eine mangelhafte strategische Ausrichtung bzw. Kreativität, die DB setzte vielmehr auf eine Schrumpfbahnstrategie (Streckenstilllegungen, Rückzug aus Märkten).

Bereits in den 1960er und 1970er Jahren haftete der Bundesbahn zunehmend ein Arme-Leute-Image an, ihr Bild in der Öffentlichkeit begann zu sinken. In dem Maße, wie ihre gesellschaftliche Wertschätzung nicht mehr gegeben war, begann ihr Ruf zu leiden. Die Bahnführung verstand es nicht, dem etwas entgegenzusetzen: Technokratisch orientierte Manager schenkten einem imageträchtigen Marketing bzw. gezieltem Lobbying kaum Bedeutung. Die DB machte schließlich nur noch von sich Rede durch hohe Schulden und Unpünktlichkeit. Trotz allgemein explodierendem Verkehrswachstum erzielte die DB lediglich marginale Zuwächse: Im Personen- wie auch im Güterverkehr hielt sie absolut nur in etwa das Niveau von Ende der 1950er Jahre.

Dennoch kam es in den 1980er Jahren zu einer Renaissance der Bahn, die Politik besann sich ihrer wieder. Eine neu formierte Bahnführung brachte neue Impulse, insbesondere im Marketing. Das imageträchtige IC-System wurde erfolgreich weiterentwickelt und mit dem Aufbau des innovativen IR-Systems ließen sich mit relativ geringem Investitionsaufwand schnell positive Erträge erwirtschaften. Obwohl und vielleicht sogar weil es um den Ruf der Bahn damals nicht zum Besten stand, wurden in diesen Jahren strategisch wichtige Entscheidungen getroffen (nachhaltige Investitionen in die Bahninfrastruktur, Entwicklung des ICE, Aufbau integraler Taktfahrpläne, Bahnreform). Insgesamt wirkte die Bundesbahn jetzt kundenorientierter, statt Abbau wurde nun - mit bescheidenen Mitteln und Kreativität - nachhaltig investiert (Vorwärtsstrategie). Imagerelevant war das insofern, da die Bahn vermehrt positiv ins Bewusstsein der Öffentlichkeit rückte. Die Poli-

tik wurde wieder aufmerksam auf die Bahn als alternatives Verkehrsmittel zum bislang recht einseitig geförderten Straßenverkehr. Im Zuge der Bahnreform wirkte die DB erstmals selbst aktiv an einer entscheidenden politischen Stellschraube mit. Der Bundesbahn hatte gegen Ende ihres Bestehens an Stellenwert gewonnen - insbesondere im politischen Raum.

1994 wurde aus der behördlich organisierten Bundesbahn die privatwirtschaftlich organisierte Deutsche Bahn AG (DB AG). Entlastet von Schulden und staatlichen Auflagen sollte sie eine neue Eisenbahn-Ära ermöglichen. Doch im öffentlichen Bewusstsein gegenüber der Bahn änderte sich nicht wirklich etwas. Das Image ist nach wie vor eher negativ geprägt: Für ihre Kunden stellt die DB AG noch zu oft ein Ärgernis dar, wie nicht nur Kundenbefragungen zeigen. Dass die Bahnreform durchaus positive Elemente hat, zeigt die Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs, sie stärkte den Stellenwert der Bahn in den Ballungsräumen sowie der Fläche. Davon profitierte die DB AG und mit ihr der Kunde, z. B. durch Milliardeninvestitionen in neues Rollmaterial. Auch die Netzöffnung für dritte Eisenbahnverkehrsunternehmen gilt als erfolgreich: Vor allem im Güterverkehr haben sich auf intramodaler Ebene viele (eher kleine) Wettbewerber am Markt etabliert, wodurch DB Cargo gezwungen war, sich vermehrt kundenorientiert zu entwickeln Für den Ruf des Unternehmens hatte das alles jedoch bislang kaum Auswirkungen. Der imageträchtige, jetzt eigenwirtschaftliche Fernverkehr verzeichnete strategiebedingt Nachfrageverluste. Zudem litt unter der misslungenen Preisreform, der Abschaffung des InterRegio-Systems und teils fragwürdiger Kommunikationsleistungen gegenüber der Öffentlichkeit auch das Image des Gesamtunternehmens DB AG.

Zehn Jahre nach der Bahnreform stagnierte noch immer der Marktanteil im Personenverkehr, beim Güterverkehr ging er sogar zurück. Die finanziellen Probleme der Bahn AG wurden wieder größer, das Image stieg nicht wie erhofft. Die Deutsche Bahn selbst verhält sich immer wieder nachhaltig Ruf schädigend: Markantes Beispiel ist die missglückte Preisreform vom Jahr 2002. Diese ging an den Interessen der relevanten Teilöffentlichkeiten vorbei und wurde obendrein unglücklich kommuniziert. Die Sanierungsmaßnahmen MORA P und C verteidigte die Bahn AG alleine mit Effizienzgesichtspunkten, ohne eine Vorstellung zu haben davon, dass man sich hätte hierfür auch legitimieren müssen. Darüber hinaus vermittelte die DB AG bspw. bei Kritik am Netz-Zustand und der Pünktlichkeit selten Offenheit und Souveränität. Alle diese Punkte wirken von der Tendenz her eher negativ auf das Unternehmensimage.

Damit scheint die Eingangsthese zuzutreffen: Die Entwicklung der Eisenbahnen in Deutschland veranschaulicht, dass deren Bedeutung im vergangenen Dreivierteljahrhundert auf eine heute marginale Größe schrumpfte. Die Eisenbahn war immer weniger am Markt erfolgreich, der Personen-Verkehrsleistungsanteil fiel von 40 Prozent (1950) auf derzeit etwa 8 Prozent. Mit dem Siegeszug des Autos erlitt die Bahn nicht nur eine quantitative Niederlage, damit einher ging eine deutliche Abwertung beim gesellschaftlichen Status und des Rufs der Bahn per se.

Anhand empirischer Untersuchungen lässt sich das für die jüngere Vergangenheit belegen. Daher setzte sich der Schlussteil der Arbeit mit Untersuchungen zum Image der Deutschen Bahnen auseinander. Zum einen wurden imagerelevante Aussagen zur Bahn - in Auftrag gegeben entweder

von der DB AG selbst oder von externen Organisationen - vorgestellt. Kernstück war jedoch ein eigener empirischer Studienansatz, der aufzeigt, wie das Bahnimage über einen langen Zeitraum ermittelt werden kann (historisches Image). Dazu wurde eine kleine Stichproben-Befragung durchgeführt, um bislang nicht vorhandene Aussagen zum Image über einen langen Zeitraum - d.h. zu einzelnen Epochen der untersuchten Bahnen - zu erhalten. Die Erhebung sollte Ideen bzw. Erkenntnisse für ein grundsätzliches Vorgehen zur langräumigen Imagemessung liefern. Die gewonnenen Umfrageergebnisse des eigenen Studienansatzes bestätigen, dass der Ruf der Bahn historisch gesehen peu a peu schlechter geworden ist. Auch wenn die Ergebnisse nicht repräsentativ sind, kann gesagt werden, dass sie insofern eine Imagerelevanz haben, als die Bewertung der Deutschen Bahnen insgesamt relativ schlecht ausfällt. Er zeigt sich, dass die Bahnen ihren guten Ruf im Verlauf der untersuchten langen Zeitreihe immer mehr verloren haben.

Neben dem historischen Image ist es von Interesse, wie sich der Ruf der Bahn AG im Bild neuerer empirischer Untersuchungen darstellt. Hierfür wurden einige öffentlich zugängliche empirische Untersuchungen der jüngeren Vergangenheit ausgewertet. Ein Ergebnis ist, dass die Leistungen der Bahn in der Wahrnehmung von Bahnfahrern besser sind als ihr allgemeiner Ruf. Insbesondere Nicht-Bahnfahrer beurteilen die Deutsche Bahn besonders schlecht (Fernimage). Das zeigt, dass die Reputation der Bahn verbesserungswürdig ist. Solche und andere Untersuchungen sind jedoch dahingehend zu hinterfragen, ob hier tatsächlich ein *Image* an sich erhoben wird und nicht vielmehr lediglich momentane, latente Stimmungen. So darf nicht alleine von der allgemeinen Kundenzufriedenheit auf das Image einer Unternehmung geschlossen werden (wie bspw. beim Kundenmonitor). Bleibt festzustellen, dass in allen Untersuchungen Aussagen zur Bahn als Ganzes oder zu einzelnen Kriterien tendenziell eher negativ bewertet werden. Dies gilt insbesondere für die stark Image prägenden Faktoren wie Pünktlichkeit bzw. das Preis-Leistungsverhältnis. Hier sind Ansatzpunkte zu finden für die Arbeit eines eigenen Image-Managements.

Damit ist der aktuelle Bezug dieser Arbeit angesprochen: Bislang hat sich das Image der Bahn nicht nachhaltig zum Positiven entwickelt. Um dies zu verbessern, gibt es eine Reihe von Handlungsansätzen. Vorrangig erscheint die Implementierung eines Image-Managements, das sich auf oberster Managementebene mit dem Phänomen Image auseinandersetzt. Dessen Stellenwert für Organisation sollte erkannt und gepflegt werden. Dem Image-Management obliegt es, den Legitimationsansprüchen aller der Deutschen Bahn gegenüberstehenden Anspruchsgruppen (Eigentümer versus interessierte Öffentlichkeit) gerecht zu werden. Konkret sind verstärkt und gezielt Investitionen ins Image-Nahbild zu lenken, um einen größeren Kreis öffentlicher Adressaten in ihre Nahperspektive zu integrieren sowie der Aufbau von positiv geprägten emotionalen Beziehungen zu forcieren.

Michael Neubauer, Grunbach im August 2010

Quellen- und Literaturverzeichnis

I. Amtliche und weitere statistische Quellenwerke

Bundesminister für Verkehr (Hrsg.): *Verkehr in Zahlen 1986*, Berlin 1986

Bundesverkehrsministerium (Hrsg.): *Verkehr in Zahlen 1997*, Köln 1997

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen (Hrsg.): *Verkehr in Zahlen 2001/2002*, 30. Jahrgang, Hamburg 2001

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen (Hrsg.): *Verkehr in Zahlen 2002/2003*, 31. Jahrgang, Hamburg 2002

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen (Hrsg.): *Verkehr in Zahlen 2003/2004*, 32. Jahrgang, Hamburg 2003

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen (Hrsg.): *Verkehr in Zahlen 2007/2008*, 36. Jahrgang, Hamburg 2007

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW): *Verkehr in Zahlen 1986.* Hrsg. vom Bundesverkehrsministerium, Berlin 1986

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW): *Verkehr in Zahlen 1991.* Hrsg. vom Bundesverkehrsministerium, Berlin 1991

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW): *Verkehr in Zahlen 1994.* Hrsg. vom Bundesverkehrsministerium, Berlin 1994

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW): *Verkehr in Zahlen 1995.* Hrsg. vom Bundesverkehrsministerium, Berlin 1995

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW): *Verkehr in Zahlen 1997.* Hrsg. vom Bundesverkehrsministerium, Köln 1997

Geschäftsberichte der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über die Geschäftsjahre 1925 - 1938

Geschäftsberichte der Deutschen Bundesbahn über die Geschäftsjahre 1949 - 1993

Geschäftsberichte der Deutschen Bahn AG über die Geschäftsjahre 1994 - 2003

Scharf, Hans-Wolfgang: *Zahlen-Daten-Fakten. Das DB-Jahr 1961;* in: Eisenbahn-Kurier Special 6, Freiburg 1986

Scharf, Hans-Wolfgang: *Zahlen-Daten-Fakte*n. *Die DB im Jahre 1962;* in: Eisenbahn-Kurier Special 8, Freiburg 1986

Scharf, Hans-Wolfgang: *Die DB vor 25 Jahren - Zahlen-Daten-Fakten 1965;* in: Eisenbahn-Kurier Special 20, Freiburg 1990

Scharf, Hans-Wolfgang: *Die DB vor 25 Jahren - Zahlen-Daten-Fakten 1966;* in: Eisenbahn-Kurier Special 23, Freiburg 1991

Scharf, Hans-Wolfgang: *Die DB vor 25 Jahren - Zahlen-Daten-Fakten 1968;* in: Eisenbahn-Kurier Special 31, Freiburg 1993

Scharf, Hans-Wolfgang: *Die DB vor 25 Jahren - Zahlen-Daten-Fakten 1969;* in: Eisenbahn-Kurier Special 35, Freiburg 1994

Scharf, Hans-Wolfgang: *Die DB vor 25 Jahren - Zahlen-Daten-Fakten 1970;* in: Eisenbahn-Kurier Special 39, Freiburg 1995

Scharf, Hans-Wolfgang: *Die DB vor 25 Jahren - Zahlen-Daten-Fakten 1971;* in: Eisenbahn-Kurier Special 43, Freiburg 1996

Scharf, Hans-Wolfgang: *Die DB vor 25 Jahren - Zahlen-Daten-Fakten;* in: Eisenbahn-Kurier Special 43, Freiburg 1996

Statistische Angaben über die Deutschen Bahnen (Blaubuch), 1993

Statistisches Bundesamt: *Datenreport 1997*. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe Band 340, Bonn 1997

Statistisches Bundesamt: *Verkehr im Überblick*, Wiesbaden 1998

Statistisches Bundesamt: *Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR:* Heft 18 - Verkehrsstatistische Übersichten 1950 bis 1989, Wiesbaden 1994

Statistisches Bundesamt Wiesbaden: *Lange Reihen zur Wirtschaftentwicklung 1973*, Stuttgart/Mainz 1973

Statistisches Bundesamt: *Der Verkehr in der Bundesrepublik Deutschland:* Güterbewegung auf Eisenbahnen, Straßen und Wasserwegen 1955, Stuttgart/Mainz 1961

Statistisches Jahrbuch für die Geschäftsjahre 1994, 1997, 1998 (Deutsche Bahn)

II. Sonstiges Schrifttum

Aberle, Gerd: *Verkehrswissenschaft als Beispielfall dynamischer, interdisziplinärer wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsentwicklung*; in: Perspektiven verkehrswissenschaftlicher Forschung. Festschrift für Fritz Voigt zum 75. Geburtstag, hrsg. von Sigurd Klatt, Berlin 1985

Aberle, Gerd: *Zukunftsperspektiven der Deutschen Bundesbahn,* Heidelberg 1988

Aberle, Gerd/ Brenner, Andrea: *Bahnstrukturreform in Deutschland:* Ziele und Umsetzungsprobleme*,* Köln 1996

Aberle, Gerd: *Die deutsche Bahnstrukturreform von 1994 - Zwischenbilanz einer komplexen Entwicklung*; Arbeitspapier 2001

Aberle, Gerd: *Die Weichen sind gestellt – Der Wettbewerb auf der Schiene ist weiter, als es die vielen Kritiker der Bahnreform wahrhaben wollen*; in Handelsblatt vom 14.03.2006, S. 8

Abschlußbericht Task Force „Zukunft der Schiene“, Berlin 2001, Internet-Abruf

Albrecht, Christian: *Eschede oder die Schuld der Technik*; in: LOK Report, 27. Jahrgang, 8/98

Albus, Volker/ Heine, Achim: *Positionen der Markenkultur/Views of brand culture - Die Bahn*, Berlin 2002

Ambrosius, Gerold: *Von Kriegswirtschaft zu Kriegswirtschaft 1914-1945;* in: Deutsche Wirtschaftsgeschichte: Ein Jahrtausend im Überblick, Hrsg. von Michael North, München 2000

Armbrecht, W./ Avenarius, H./ Zabel, U.: *Image und PR*, Opladen 1993

Das Bahn-Buch: *Sonderausgabe zur Vereinigung der beiden Deutschen Bahnen*, München 1994

Bennemann, Stefan: *Bahnreform - Anspruch und Wirklichkeit*, in: Tagungsband 13. Horber Schienentage 1995 (Hauptband), Hrsg. von Andreas Bock, Christina Bock, Rudolf Barth, München 1995

Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P.: *Marktforschung - methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (7. Aufl.), Wiesbaden 1997

Bergler, Reinhold: *Psychologie stereotyper Systeme*, Bern / Stuttgart 1966

Bergler, Reinhold: *Unternehmenskultur als Führungsaufgabe*, unveröff. Ms., Münster 1998

Bericht der Regierungskommission Bundesbahn, Dezember 1991

Biedenkopf, Wilfried: *Aus der Geschichte der Eilzüge,* in: Jahrbuch für Eisenbahngeschichte, Band 27, 1995; Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Eisenbahngeschichte e.V., Werl 1995

Biedenkopf, Wilfried: *Die Vorgänger, die Zeitgenossen und die Nachfolger der TEEs,* in: Jahrbuch für Eisenbahngeschichte, Band 29, 1997; Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Eisenbahngeschichte e.V., Werl 1997

Biedenkopf, Wilfried: *Zehn Jahre Eurocity,* in: Jahrbuch für Eisenbahngeschichte, Band 30, 1998; Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Eisenbahngeschichte e.V., Werl 1998

Biedenkopf, Wilfried: *Die Zeit der leichten F-Züge (1951 - 1971).* in: Jahrbuch für Eisenbahngeschichte, Band 33, 2001; Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Eisenbahngeschichte e.V., Werl 2001

Der Brockhaus: in einem Band (8. Aufl.), Leipzig / Mannheim 1998

Bodack, Karl-Dieter: *Die deutsche Bahnreform – ein Erfolg?*, in: Eisenbahn-Revue International 11 (2004)

Bodack, Karl-Dieter: Ein Spiegelbild aktueller verkehrspolitischer Entwicklung. *Das Schicksal des InterRegio*; in: Eisenbahn-Kurier 1 (2005a)

Bodack, Karl-Dieter: *InterRegio.* Die abenteuerliche Geschichte eines beliebten Zugsystems, Freiburg 2005b

Böhmer, Reinhold: *Gutachten: Deutsche Bahn nicht privatisierbar*, in: Wirtschaftswoche, 15.11.2001

Bund Deutscher Architekten (BDA) u.a.: *Renaissance der Bahnhöfe.* Die Stadt im 21. Jahrhundert, (2. Auflage), Berlin 1997

Buß, Eugen: *Lehrbuch der Wirtschaftssoziologie*, Berlin / New York 1985

Buß, Eugen: *Das Unternehmensimage - der neue Produktionsfaktor,* in: Imageprofile...: d. dt. Image-Jahrbuch 1998

Buß, Eugen/ Piwinger, Manfred: *Welchen Wert hat Image?*; in: PR Forum 2 (1998)

Buß, Eugen: *Das emotionale Profil der Deutschen,* Frankfurt am Main 1999

Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike: *Image Management*. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen. Frankfurt am Main 2000

Chajet, Clive/ Shachtman, Tom: *Image Design*, Frankfurt am Main/New York 1995

DB Museum/ Franzke, Jürgen: *Rheingold - ein europäischer Luxuszug*, Nürnberg/Frankfurt am Main 1997

DB Museum: *Auf getrennten Gleisen.* Reichsbahn und Bundesbahn 1945-1989, Geschichte der Eisenbahn in Deutschland, Band 3; Katalog zur Dauerausstellung im DB Museum, Nürnberg 2001

DB Reise&Touristik*: Präsentation der Infas-Erhebung im Oktober / November 1999*, April 2000

Dembach, Lothar: *Unternehmensstrategie DB '90* – Rückblick und Zukunftsperspektive, in: Die Bundesbahn, 1/1991, S. 49 - 55

Demuth, Alexander: *Unternehmens-Image.* in: FAZ vom 14.06.1988

Demuth, Alexander (Hrsg.): *Imageprofile '90.* 3. Jg., Unternehmenskultur, Düsseldorf/Wien/New York 1990

Demuth, Alexander: *Erfolgsfaktor Image* - So nutzen Sie den Imagevorteil für Ihr Unternehmen. Düsseldorf/Wien/New York/Moskau 1994

Deutsche Bahn AG: *Strategie Netz 21*, Hintergrundmaterial, 1999

Duden, Leipzig/Mannheim/Wien 1994

Dyllik, T.: *Management der Umweltbeziehungen.* Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderungen. Wiesbaden 1989

Ehrhardt, Hans: *Zu schön um wahr zu sein - Zahlenspielereien in den DB-Statistiken*, in: LOK MAGAZIN 3 (1997), S. 99

Ernst, Friedhelm: *1928 und 1962: Der "Rheingold" - richtungsweisend für Innovation und Komfort auf Schienen*; in: Rheingold - ein europäischer Luxuszug, Hrsg.: DB Museum/Jürgen Franzke, Nürnberg/Frankfurt a. M. 1997, S. 32 - 40

Essig, Carola / Soulas de Russel / Semanakova, Marcela: *Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen,* Sternenfels 2003

Fink-Heuberger, Ulrike/ Buß, Eugen: *Image Management*. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen. Frankfurt am Main 2000

Franzke, Jürgen/ DBMuseum: *Rheingold* - ein europäischer Luxuszug, Nürnberg/Frankfurt a. M. 1997

Fremdling, Rainer/ Federspiel, Ruth/ Kunz, Andreas: *Statistik der Eisenbahnen in Deutschland 1835-1989*, St. Katharinen 1995

Fried, Joachim: *Kommt der Wettbewerb zum Zug?,* in: Weichenstellungen für die Bahn, Loccumer Protokolle 62/04; Hrsg.: Joachim Lange (Evangelische Akademie Loccum), Rehburg-Loccum 2005

Frister, Thomas: *Bombenziel Deutsche Reichsbahn*, Freiburg 1999

Fritz, W./ Förster, F./ Wiedmann, K.-P./ Raffee, H.: *Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung*; in: Die Betriebswirtschaft 48 (1988)

Galbraith, John Kenneth: *Gesellschaft im Überfluß*, München/Zürich 1959

Galbraith, John Kenneth: *Die Geschichte der Wirtschaft im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1995

Gall, Lothar/ Pohl, Manfred: *Die Eisenbahn in Deutschland*, München 1999

Gall, Lothar: *Eisenbahn in Deutschland: Von den Anfängen bis zum Ersten Weltkrieg*; in: Die Eisenbahn in Deutschland, Hrsg. von Lothar Gall/Manfred Pohl, München 1999

Gerkan von, Meinhard: *Renaissance der Bahnhöfe als Nukleus des Stadtebaus*; in: Renaissance der Bahnhöfe. Die Stadt im 21. Jahrhundert, 2. Auflage, Berlin 1997

Gietinger, Klaus: *Neueste Entwicklungen bei der Deutschen Bahn AG - Dichtung und Wahrheit*; in: Tagungsband 20. Horber Schienentage 2002 (Hauptband), Hrsg. von Andreas Bock, Christina Bock, Rudolf Barth, München 2002

Gottwaldt, Alfred: *Deutsche Reichsbahn* - Kulturgeschichte und Technik, Berlin 1994

Gottwaldt, Alfred: *Julius Dorpmüller, die Reichsbahn und die Autobahn* - Verkehrspolitik und leben des Verkehrsministers bis 1945, Berlin 1995

Gottwaldt, Alfred: *200,4 Stundenkilometer.* Die zwei Seiten der 05 002-Weltrekordfahrt von 1926; in: LOK MAGAZIN Nr. 199, 4 (1996), S. 30 - 40

Gottwaldt, Alfred: *Erinnerungen an Hans Culemeyer* - Sternstunden und Niedergang seines populären Verkehrsmittels; in: LOK MAGAZIN 5 (1996), S. 76 - 87

Gottwaldt, Alfred: *Berlin Stadtbahn*; in: Renaissance der Bahnhöfe. Die Stadt im 21. Jahrhundert, Hrsg.: Bund Deutscher Architekten BDA u.a., 2. Auflage, Berlin 1997

Gottwaldt, Alfred: *Der Rheingoldzug, fahrplanmäßig*; in: Rheingold - ein europäischer Luxuszug, Hrsg.: DB Museum/Jürgen Franzke, Nürnberg/Frankfurt a. M. 1997

Graßmann, H.: *Image-Building durch gezielte PR-Arbeit*; in: Die besten Kampagnen: Öffentlichkeitsarbeit, Landsberg am Lech 1987

Haedrich, Günther: *Images und strategische Unternehmens- und Marketingplanung*; in: Image und PR, Hrsg. von Wolfgang Armbrecht/Horst Avenarius/Ulf Zabel, Opladen 1993

Hammann, Peter/ Erichson, Bernd: *Marktforschung*, Stuttgart/Jena/New York 1994

Hammerschmitt, Marcus: *Das geflügelte Rad - Über die Vernichtung der Eisenbahn*, Münster 2002

Hascher, Michael: *Vorgeschichte, Entstehung und institutionelle Entwicklung des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesverkehrsministerium 1949 - 1972*, in: 50 Jahre Wissenschaftlicher Beirat, Hrsg. Bundesminister für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Bonn 2002

Heinhold, Michael: *Der Jahresabschluß* (2. Aufl.), München/Wien 1988

Heller, Robert: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen in Europa*: Zehn Schlüsselstrategien europäischer Top-Unternehmen, München/Düsseldorf 1998

Herrenbrück, Fritz: *Deregulierung, Bahnreform, Regionalisierung - Zum Nutzen der Benutzer?*, in: Tagungsband 13. Horber Schienentage 1995 (Hauptband), Hrsg. von Andreas Bock, Christina Bock, Rudolf Barth, München 1995

Hertwig, Roland: *Die neue Bahn des Jahres 1962: Rheingold*, in: Eisenbahn-Kurier Special 8, Freiburg 1987

Hildebrand, Klaus: *Die Deutsche Reichsbahn in der nationalsozialistischen Diktatur 1933-1945*; in: Die Eisenbahn in Deutschland, Hrsg. von Lothar Gall/Manfred Pohl, München 1999

Hirschmann, Albert O.: *Abwanderung und Widerspruch*: Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten, Tübingen 1974

Högemann, Josef: *Wiederbelebungsversuch - DB-Mittelstandsoffensive*, in: LOK MAGAZIN 4 (2001), S. 36 - 39

Hölzinger, Michael: *Strategische Bedeutung von Lobbyarbeit im Spiegel der historischen Entwicklung der verkehrspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland.* Handlungsmöglichkeiten für das Lobbying im Unternehmensinteresse der DB AG im Politikumfeld Raumordnung, Trier 2002

Hörschgen, Hans: *Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre* (3. Aufl.), Stuttgart 1992

Hoffmann, Klaus G.: *Raumbedeutsamkeit von Schnellfahrstrecken im Schienenverkehr*, Berlin 1985

Homburg, Christian: *Kundennähe von Industrieunternehmen*; Wiesbaden 1995

Hüttner, Manfred: *Grundzüge der Marktforschung* (5. Aufl.), München/Wien 1997

Huber, Kurt: *Image*; Hamburg 1990

Ilgmann, Gottfried: *Bahnreform: Ziel verfehlt. Eine Analyse der deutschen Bahnpolitik*, in: Bahn-Report 3/2003, S. 8 - 11

Ilgmann, Gottfried: *Die Bahnreform: Ein durchschlagender haushaltspolitischer Erfolg?*, in: Bahn-Report 2/2004, S. 6 - 9

INFAS: DB-*Kundenzufriedenheit, Kontinuierliches Berichtssystem der Infas*, 1997

Janikowski, Andreas: *Vom Wappen zum Logo - Zur Entwicklung der Eisenbahnsymbolik,* in: Jahrbuch für Eisenbahngeschichte, Band 28, 1996; Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Eisenbahngeschichte e.V., Werl 1996

Jeschke, Barnim: *Überlegungen zu den Determinanten des Unternehmens-Image*; in: Image und PR, Hrsg. von Wolfgang Armbrecht/Horst Avenarius/Ulf Zabel, Opladen 1993

Julitz, Lothar: *Bestandsaufnahme Deutsche Bahn: Das Abenteuer einer Privatisierung*, Frankfurt am Main 1998

Kaiser, Josef: *Aus der Bahn geworfen*, in: prmagazin 8/99, 30. Jahrgang, S. 12 – 15

Klein, Hemjö: Auf das innovative Image kommt es an, in: ETR, 6/1987

Klenke, Dietmar: *"Freier Stau für freie Bürger"* - Die Geschichte der bundesdeutschen Verkehrspolitik 1949-1994, Darmstadt 1995

Kolb, Eberhard: *Die Reichsbahn vom Dawes-Plan bis zum Ende der Weimarer Republik*; in: Die Eisenbahn in Deutschland, Hrsg. von Lothar Gall/Manfred Pohl, München 1999

Kopper, Christopher: *Handel und Verkehr im 20. Jahrhundert*, München 2002

Koschinski, Konrad: *Es begann vor 40 Jahren: Trans-Europ-Express* - Europa wächst auf Schienen zusammen; in: LOK MAGAZIN 4 (1997), S. 9 - 16

Koschinski, Konrad: *75 Jahre unter Strom* - Ein dreiviertel Jahrhundert elektrischer Betrieb bei der Berliner S-Bahn; in: LOK MAGAZIN 3 (1999), S. 9 - 19

Krolop, Michael: *1000 Tage Bahn-AG - Quo vadis Deutsche Bahn?*, in: LOK MAGAZIN 5 (1996), S. 16 - 19

Kummer, Sebastian / Weber, Jürgen: *Logistikmanagement*, 2. Auflage, Stuttgart 1998

Kummer, Sebastian / Probst, Gerhard, Jürgen: *Kundenbindungsmanagement im ÖPNV*, in: Internationales Verkehrswesen (53), 7 + 8 / 2001, S. 342 – 348

Kummer, Sebastian: *Einführung in die Verkehrswirtschaft*, Wien 2006

Kundenmonitor 2001 und 2006, jeweils Homepage der ServiceBarometer AG Deutschland

Kunz, Wolfgang: *Vom Reichsbahnamt (1873 bis 1919) zur Gegenwart*, in: Jahrbuch für Eisenbahngeschichte, Band 28, 1996; Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Eisenbahngeschichte e.V., Werl 1996

Lang, Otmar: *Die Eisenbahn in der Weimarer Zeit*; in: Zug der Zeit - Zeit der Züge: dt. Eisenbahnen 1835-1985, Berlin 1985

Latten, Richard: *Jahrbücher Europäische Eisenbahnen 1997 - 2000*, Stuttgart 1996 etc.

Latten, Richard: *Neue Wettbewerbssituation im Güterverkehr*; in: Jahrbuch Europäische Eisenbahnen 2000, Stuttgart 1999

Lawrenz, Dirk: *Die SVT in der Vorkriegszeit bis 1939* - Der Reichsbahn-Schnelltriebwagenverkehr mit den berühmten ”Fliegenden Zügen”; in: Eisenbahn-Kurier-Spezial 42 (1996)

Leistner, Frank: *Sie Nannten ihn Colombo. Heinz Dürr tritt ab als Bahnchef*, in: LOK MAGAZIN 4 (1997), S. 118 - 119

List, Friedrich: *Über ein sächsisches Eisenbahnsystem als Grundlage eines allgemeinen deutschen Eisenbahnsystems und insbesondere über die Anlegung einer Eisenbahn von Leipzig nach Dresden*, Leipzig 1833

List, Friedrich: *Eisenbahnjournal und National-Magazin für neue Erfindungen, Entdeckungen und Fortschritte im Handel und Gewerbe, in der Land- und Hauswirthschaft, in öffentlichen Unternehmungen und Anstalten, sowie für Statistik, Nationalökonomie und Finanzwesen*, 1835

List, Friedrich: *Das deutsche National-Transport-System in volks- und staatswirtschaftlicher Bedeutung*, in: Staatslexikon, Leipzig 1838

List, Friedrich: *Das deutsche Eisenbahnsystem als Mittel zur Vervollkommnung der deutschen Industrie, des deutschen Zollvereins und des deutschen Nationalverbandes überhaupt*, Stuttgart & Tübingen 1841

Löttgers, Rolf: *Werbung mit dem ”Fliegenden Hamburger”* ; in: LOK MAGAZIN 4 (1996), S. 42 - 47

Luhmann, Niklas: *Politische Planung* (2. Auflage), Opladen 1975

Luhmann, Niklas: *Organisation und Entscheidung,* unveröff. Ms., Bielefeld 1996

Manager Magazin, jeweils Ausgaben Februar 2000 / 2002 / 2004 / 2006

Mankiw, Nicholas Gregory: *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre* (2. Auflage), Stuttgart 2001

Mayer, A.: *Imagetransfer*; in: Spiegel-Verlagsreihe Fach und Wissen, Hamburg 1987

Mayring, Philipp: *Qualitative Inhaltsanalyse* (4. Auflage), Weinheim 1993

Meffert, Heribert: *Marketingforschung und Käuferverhalten* (2. Aufl.), Wiesbaden 1992

Meffert, Heribert: *Verkehrsdienstleistungsmarketing*. Marktorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Bahn AG, Wiesbaden 2000

Meffert, Heribert: *Auf dem Weg zum Kunden*; in: update 1/2004

Meffert, Heribert / Christoph Burmann / Manfred Kirchgeorg: *Marketing* - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden 2008

MEHR BAHNEN!: *Wettbewerb im Schienennetz* – Kaum gewonnen, schon zerronnen, Verfasser: Private Sector Participation Consult, Berlin 2004

Merten, Klaus: *Inhaltsanalyse* (2.Auflage), Opladen 1995

Merten, Klaus/ Zimmermann, Rainer: *Handbuch der Unternehmenskommunikation*; Neuwied, Kriftel 1998

Merten, Klaus: *Wie gut ist das Image der Deutschen Bahn?* - Die Wirklichkeit des Stellvertreters; in: prmagazin 10/99, 30. Jahrgang, S. 35 - 40

Meyer, Anton/ Dornach, Frank: *Das Deutsche Kundenbarometer 1995 - 1998* - Qualität und Zufriedenheit: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1995 - 1998, München 1995 - 1998

Mierzejewski, Alfred: *The collapse of the German war economy, 1944-1945: Allied air power and the German national railway*, University of North Carolina Press 1988

Mierzejewski, Alfred: *Bomben auf die Reichsbahn - Der Zusammenbruch der deutschen Kriegswirtschaft 1944-1945*, Freiburg 1993

Mierzejewski, Alfred C.: *The Most Valuable Asset of the* Reich: A History of the German National Railway. Volume 1 (1920 -1932) and Volume 2 (1933-1945), University of North Carolina Press 2000

Monheim, Heiner/ Monheim-Dandorfer, Rita: *Straßen für alle*, Analysen und Konzepte zum Stadtverkehr der Zukunft, Hamburg 1990

Mühl, Albert: *5000 Lokomotiven und 150.000 Wagen* - Die Waffenstillstandsabgaben 1918/19; in: LOK MAGAZIN 5 (1996), S. 156 - 161

Mühl, Albert: *75 Jahre MITROPA* - Die Geschichte der Mitteleuropäischen Schlafwagen- und Speisewagen-Aktiengesellschaft, Freiburg 1992

Müller, Christoph: *(Zwischen)bilanz der Bahnreform*, in: Internationales Verkehrswesen (55) 5/2003

Müller, G.: *Das Image des Markenartikels*, Opladen 1971

Nagel, Kurt: *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens* (3.Auflage), Berlin 1990

Neubauer, Michael: *Stuttgart '21.* Die Neuordnung des Bahnverkehrs in der baden-württembergischen Landeshauptstadt für das nächste Jahrtausend; in: Eisenbahn-Kurier 7 (1997), S. 56 - 59

Neuhoff, Lothar: *Zukunftsstrategie Eisenbahn - Organisation von Netz und Transport*, Kurzfassung der Studie , Frankfurt 2001

Nicholls, Anthony James: *Zusammenbruch und Wiederaufbau: Die Reichsbahn während der Besatzungszeit*; in: Die Eisenbahn in Deutschland, Hrsg. von Lothar Gall/Manfred Pohl, München 1999

Niedermeyer, Bernd: *Ein schöner neuer Zug: Der Businesszug "Metropolitan" startet im Sommer*; in: LOK MAGAZIN Nr. 216, 3 (1999), S. 118 - 121

Nieschlag, Robert/ Dichtl, Erwin/ Hörschgen, Hans: *Marketing* (17. Aufl.), Berlin 1994

Ogilvy, D.: *Ogilvy über Werbung*, Düsseldorf/Wien 1983

Perridon, Louis/ Steiner, Manfred: *Finanzwirtschaft der Unternehmung* (10. Auflage), München 1999

Peters, Jan-Henrik: *Die Kunze-Knorr-Bremse* - Eine Investition mit hohem Gewinn; in: LOK MAGAZIN 3 (1996), S. 42 - 49

Peters, Jan-Henrik: *Ein Imperium schlägt zurück* - DRG und Kraftverkehr in der Zeit von 1924/25 bis 1933; in: LOK MAGAZIN 4 (1996), S. 88 - 98

Peters, Jan-Henrik: *Alles fließt* - Die technisch-technologische Umgestaltung des Werkstättenwesens bei der DRG; in: LOK MAGAZIN 3 (1998), S. 44 - 50

Peters, Thomas J./ Waterman, Robert H.: *In search of excellence* - Lessons from America's best-run Companies, New York 1982

Peters, Thomas/ Waterman, Robert: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann (9. Auflage), Landsberg am Lech 1984

Piekalkiewicz, Janusz: *Die Deutsche Reichsbahn im Zweiten Weltkrieg*, Stuttgart 1998

Piper, Nikolaus: *Die überforderte Bahn*; in: Süddeutsche Zeitung Nr. 256, 07.11.2000, S. 4

Pöhlmann, E.: *Grundlagen der Image-Forschung*; in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 1(1976)

Pohl, Manfred: *Von den Staatsbahnen zur Reichsbahn 1918 - 1924*; in: Die Eisenbahn in Deutschland, Hrsg. von Lothar Gall/Manfred Pohl, München 1999

Preuss, Erich: *Staatsdiener und Chef der privaten Eisenbahn. Johannes Ludewig, der neue DB-Vorstandsvorsitzende*, in: LOK MAGAZIN 3 (1998), S. 108 - 111

Preuss, Erich: *Die zerrissene Bahn, 1990 -2000, Tatsachen, Legenden, Hintergründe,* Stuttgart 2001

Preuss, Erich: *Das Jahrhundertwerk Bahnreform - gescheitert?*, in: Tagungsband 20. Horber Schienentage 2002 (Hauptband), Hrsg. von Andreas Bock, Christina Bock, Rudolf Barth, München 2002

Pro Bahn: *Interregio und Fernverkehr – Der Lack verrät die Zukunft* , in: Pro Bahn Zeitung 3/2001

Regenthal, Gerhard: *Corporate Identity - Luxus oder Notwendigkeit.* Mit gutem Image zum Erfolg, Wiesbaden 1997

Regenthal, Gerhard: *Identität & Image:* Praxishilfen für den Umgang mit Corporate Identity, 3. Auflage, Neuwied/Kriftel 2002

Regierungskommission Bundesbahn: *Bericht der Regierungskommission Bundesbahn*, Dezember 1991

Rehbein, Elfriede: *Einbaum - Dampflok - Düsenklipper. Streifzug durch das deutsche Verkehrswesen*, Leipzig/Jena/Berlin 1969

Rehbein, Elfriede u.a. (Autorenkollektiv): *Deutsche Eisenbahnen 1835 - 1985*, Berlin-Ost 1985

Rehbein, Elfriede: *Aus Verkehrs- und Kulturgeschichte: Die Eisenbahn auf fünf Kontinenten*, Leipzig 1988

Rehbein, Elfriede: *Das Wirken Friedrich Lists für ein modernes Transportsystem;* in: Friedrich List – Leben und Werk, Hrsg. von Günter Fabiunke, Elfriede Rehbein, Heinz Wehner, Berlin 1989

Reichheld, Frederick F.: *Der Loyalitätseffekt*: die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert , Frankfurt a.M. / New York 1997

Richter, Gabriele/ Riedl, Clemens/ Tiebler, Petra: *Umweltdynamik im Transport*, Bern / Stuttgart / Wien 1997

Riechers, Daniel: *ICE* - Neue Züge für Deutschlands Schnellverkehr, Stuttgart 2001

Rossberg, Ralf Roman: *Geschichte der Eisenbahn*, Künzelsau 1980

Rühl, Manfred: *Images* - Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation; in: Image und PR, Opladen 1993

Ruser, Ursula -Maria: *Die Reichsbahn als Reparationsobjekt*, Freiburg 1981

Sandig, Curt: *Der Ruf der Unternehmung:* Wesen und betriebswirtschaftliche Bedeutung, Stuttgart 1962

Sarrazin, Thilo: *Mehdorn verfehlt alle Ziele der Bahnpolitik*, in: FAZ vom 14.12.2005, S. W17

Scharf, Hans-Wolfgang/Ernst, Friedhelm: *Vom Fernschnellzug zum Intercity;* Freiburg 1983

Schefczyk, Michael: *Operativer und finanzieller Erfolg von Luftverkehrsunternehmen*; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (8) 1994

Scheuch, Fritz: *Marketing*; 6. Auflage, München 2007

Schienenbus, der: Das Nachrichtenmagazin der Arbeitsgemeinschaft Schienenverkehr e.V., 1997 - 2002

Schierenbeck, Henner: *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre* (11. Aufl.), München 1993

Schmid, Klaus-Peter: *Feiern? Lieber nicht - Zehn Jahre ICE: Eigentlich eine Erfolgsgeschichte*; in: DIE ZEIT, Nr. 23(2001), S. 74

Schmidt, Siegfried J.: *Die Wirklichkeiten des Images*; in: Das Regime des Images, Hrsg. Gerhard Johann Lischla und Peter Weibel, Bern 2003, S. 43 - 60

Schneider, Dieter: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*; 3. Auflage, München/Wien 1987

Schröter, Harm G.: *Von der Teilung zur Wiedervereinigung 1945-2000*; in: Deutsche Wirtschafts-geschichte: Ein Jahrtausend im Überblick, Hrsg. von Michael North, München 2000

Schulz, Günther: *Die Deutsche Bundesbahn 1949 - 1989*; in: Die Eisenbahn in Deutschland, Hrsg. von Lothar Gall / Manfred Pohl, München 1999

Schulz, Leo: *Kombinierter Verkehr: Strategien und Konzepte*; in: Internationales Verkehrswesen (54) 4/2002, S. 145 - 148

Schwarz, Hans-Peter: *Wiedervereinigung und Bahnreform 1989 - 1994*; in: Die Eisenbahn in Deutschland, Hrsg. von Lothar Gall / Manfred Pohl, München 1999

Siegwart, Hans: *Der Cash-flow als finanz- und ertragswirtschaftliche Lenkungsgröße*, Stuttgart 1989

Sitzmann, Walter: *Urahn des ICE - der Schnelltriebwagen "Fliegender Hamburger"*; in: DB Museum - Die Zeitung, Ausgabe 3 (1999)

Spiegel, Bernt/ Nowak, Horst: *Image und Image-Analyse*; in: Marketing Enzyklopädie, Band 1, München 1974

Strategie Netz 21, Hintergrundmaterial der Deutschen Bahn AG, Juli 1999

Stuttgarter Zeitung, Nr. 107 vom 11. Mai 1998: *Forscher warnen vor Zerstörung menschlichen Lebensraumes*

Thielemann, Ulrich: *Akzeptanz oder Legitimität? Die Idee verdienter Reputation*, Paper No. 05/04, Zürich 2004

Tietze, Christian: *Die Geschichte der Berliner S-Bahn;* in: Eisenbahn-Revue International 10/2009, S. 498 - 504

Traube, Manfred: *Die DB 1967: Vorwort;* in: Eisenbahn-Kurier Special 27, Freiburg 1992

Übbing, Dirk: *50 Jahre Schellverkehr - 30 Jahre Intercity - 10 Jahre ICE*; in: LOK Report Juni 2001, Heft 277, 30. Jahrgang, S. 3 - 11

Unger, Fritz: *Marktforschung*: Grundlagen, Methoden und praktische Anwendungen, Heidelberg 1997

VCD-Bahnkundenbarometer, Bonn 2001

VCD-Bahntest, 2004

Walter, Wilfried: *ICE.* InterCityExpress: Geschichte Technik, Typen; München 2001

Weber, Max: *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie* I (9. Auflage), München 1988

Wendler, Eugen: *Friedrich List – der geniale und vielverkannte Eisenbahnpionier*, Reutlingen 1989

Weigelt, Horst/ Langner, Ulrich: *Chronik Deutsche Bundesbahn. 44 Jahre Zeitgeschichte* (2. Auflage), Darmstadt 1998

Weisbrod, Manfred: *70 Jahre Baureihe 01* - Gedanken zur Geschichte einer berühmten Schnellzuglok; in: LOK MAGAZIN 5 (1996), S. 30 - 39

Werner, Ute: *Die Messung des Unternehmenserfolgs auf Basis einer kommunikationstheoretisch begründeten Jahresabschlußanalyse*, Wiesbaden 1991

Wöhe, Günter: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (18. Aufl.), München 1993

Wöhrle, Michael: *Imagebildung als Ziel von PR-Prozessen,* in: PR-Magazin, Heft 8/1987, S. 23 - 30

Wohlgemuth, Andre: *Erfolgsunternehmen unter der Lupe*; in: Management-Zeitschrift, 10 (1989)

Wolf, Winfried: *Eisenbahn und Autowahn.* Personen- und Güterverkehr auf Schiene und Straße. Geschichte, Bilanz, Perspektiven, Hamburg/Zürich 1986

Wolf, Winfried: *Geradliniger Schlingerkurs: Vor zehn Jahren wurde aus zwei Staatsunternehmen eine Aktiengesellschaft,* in: Frankfurter Rundschau vom 9. 1. 2004, S. 28+29

Wolf, Winfried: *Verkehr. Umwelt. Klima*, Wien 2007

Abkürzungsverzeichnis

ABS	Ausbaustrecken
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
BbG	Bundesbahn-Gesetz
BD	Bundesbahn-Direktion
BEV	Bundes-Eisenbahnvermögen
BIP	Brutto-Inlandsprodukt
BMV	Bundesminister für Verkehr
BON	betriebswirtschaftlich optimales Netz
BSP	Brutto-Sozialprodukt
BVG	Berliner Verkehrs-Gesellschaft
BVWP	Bundesverkehrswegeplan
COMECON	Abk. für engl. **Co**uncil for **M**utual **Econ**omic Assistance; englischer Name des ehemaligen Rats für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW)
DB	Deutsche Bundesbahn
DB AG	Deutsche Bahn AG
DB R&T	DB Reise & Touristik AG
DC	City-D-Zug
D-Zug	Schnellzug
DEAG	Deutsche Eisenbahn AG
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DGEG	Deutsche Gesellschaft für Eisenbahn-Geschichte
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
DR	Deutsche Reichsbahn
DRG	Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft
EBA	Eisenbahnbundesamt
EBIT	Gewinn vor Steuern, Zinsen und Erträgen aus Beteiligungsabgang
EBITDA	Gewinn vor Steuern, Zinsen, Erträgen aus Beteiligungsabgang sowie Abschreibungen
EBO	Eisenbahn-Bau- und Betriebsordnung
EC	Eurocity
EG	Europäische Gemeinschaft
ET	Elektrischer Triebwagen
EU	Europäische Union
EVO	Eisenbahn- und Verkehrsordnung
EVU	Eisenbahnverkehrsunternehmen
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EXPO	Weltausstellung, Abk. für **Expo**sition Universelle Internationale, eine internationale Ausstellung, die sich in der Zeit der Industrialisierung

	als technische und kunsthandwerkliche Leistungsschau etablieren konnte
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GG	Grundgesetz
GKA	Großkunden-Abonnement
GM	Goldmark
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GSM-Netz	Abk, für **G**lobal**s**ystem for **M**obile Communications, Standard für volldigitale Mobilfunknetze
GVFG	Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz
G&V	Gewinn- und Verlustrechnung
HGV	Hochgeschwindigkeitsverkehr
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
insb.	insbesondere
IC	Intercity
ICE	IntercityExpress bzw. Intercity-Experimental
IR	InterRegio
ITF	Integraler Taktfahrplan
k. A.	keine Angabe
Kap.	Kapitel
Kfz	Kraftfahrzeug
KLV	Kombinierter Ladungsverkehr
Km	Kilometer
KPEV	Königlich Preußische Eisenbahn-Verwaltung
Lkw	Lastkraftwagen
MET	Metropolitan (Zug insb. für Zielgruppe Geschäftsreisende)
Mio.	Million(en)
MIV	Motorisierter Individualverkehr
MORA	Marktorientiertes Angebot
Mrd.	Milliarde(n)
NBS	Neubaustrecken
NE-Bahnen	Nichtbundeseigene Bahnen
NRW	Nordrhein-Westfalen
NS	Nationalsozialismus
NSDAP	Nationalsozialistische Arbeiterpartei Deutschlands
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖSPNV	Öffentlicher Schienen-Personennahverkehr
ÖV	Öffentlicher Verkehr
OPEC	Abk. für engl. **O**rganization of **P**etroleum **E**xporting **C**ountries, “Organisation der Erdöl exportierenden Länder“
p. a.	per anno
Pfg.	Pfennige

Pkm	Personen-Kilometer
Pkw	Personenkraftwagen
PR	Public Relations
Ptkm	Personen-Tonnen-Kilometer
RE	RegionalExpress
RD	Reichsbahn-Direktion
RKB	Regierungskommission Bundesbahn bzw. Bahn
RM	Reichsmark
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
S.	Seite
SJ	Schwedische Staatseisenbahn
SNCF	Abk. für **S**ociété **n**ationale des **c**hemins de fer **f**rançais, Französische Staatseisenbahn
sog.	sogenannte
SGV	Schienen-Güterverkehr
SPNV	Schienen-Personennahverkehr
SPFV	Schienen-Personenfernverkehr
StZ	Stuttgarter Zeitung
SWDE	Südwestdeutsche Eisenbahnen
SWT	Schönes-Wochenende-Ticket
SZ	Süddeutsche Zeitung
TDM	Tausend Deutsche Mark
TEE	Trans-Europ-Express
TGV	Abk. für **T**rain a **g**rande **v**itesse, französischer Hochgeschwindigkeitszug
u. a.	unter anderem
UB	Unternehmensbereich
UMTS	Abk. für **U**niversal **M**obile **T**elecommunications **S**ystem, besser bekannt unter der Abkürzung UMTS, steht für den Mobilfunkstandard der dritten Generation
USA	Abk. für engl. **U**nited **S**tates of **A**merica, Vereinigte Staaten von Amerika
UST	Umsatzsteuer
VCD	Verkehrsclub Deutschland
ViZ	Verkehr in Zahlen
Vj.	Vorjahr
VT	Verbrennungstriebwagen
VW	Volkswagen
www	Worldwide Web
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Verzeichnis der Abbildungen

		Seite
Abbildung 1	Entwicklung des Güter- bzw. Personenverkehrs der DRG 1925 - 1937	79
Abbildung 2	Verfall der Güterverkehrseinnahmen: Einnahmen je Tkm	107
Abbildung 3	Entwicklung des Güter- bzw. Personenverkehrs der Bundesbahn 1951 - 1993	110
Abbildung 4	Modal Split Güterverkehr 1950 - 1976	136
Abbildung 5	Entwicklung des Güter- bzw. Personenverkehrs der DB AG 1994 - 2003	175
Abbildung 6	Image-Indikatoren-Bewertung der Deutschen Bahnen	224
Abbildung 7	Bewertung Mikroelemente der Image-Indikatoren der Deutschen Bahnen	225
Abbildung 8	Unterschied Mittelwert Image-Indikatoren und Bewertung des allgemeinen Ansehens der Deutschen Bahnen	227
Abbildung 9	Zufriedenheit mit Leistungsmerkmalen	237

Verzeichnis der Tabellen

		Seite
Tabelle 1	Beispiel für ein Image-Indikatoren-Tableau	39
Tabelle 2	Betriebslänge der Länderbahnen Deutschlands	44
Tabelle 3	Übersicht wichtiger Kennzahlen der DRG 1925 - 1933	52
Tabelle 4	Personalentwicklung und -kosten der DRG 1925 - 1939	52
Tabelle 5	Übersicht wichtiger Kennzahlen der DRG 1933 – 1937	59
Tabelle 6	Entwicklung beförderte Personen Reichsbahn 1938 - 1943	63
Tabelle 7	Entwicklung Betriebszahl der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft	67
Tabelle 8	Kennzahlen G&V Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft 1925 - 1932	67
Tabelle 9	Entwicklung Einnahmen der DRG 1928 - 1932	74
Tabelle 10	Kennzahlen G&V Deutsche Reichsbahn 1933 - 1937	75
Tabelle 11	Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bundesbahn 1951 – 1959	86
Tabelle 12	Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bundesbahn 1960 - 1972	91
Tabelle 13	Inflation / Einnahmen-Entwicklung der Bundesbahn 1960 - 1970	91
Tabelle 14	Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bundesbahn 1972 - 1980	96
Tabelle 15	Hauptgütergruppen 1960 - 2005	98
Tabelle 16	Der Weg in die Verschuldung der Deutschen Bundesbahn 1960 - 1980	99
Tabelle 17	Entwicklung Kombiverkehr 1970 - 1985	102
Tabelle 18	Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bundesbahn 1980 – 1993	103
Tabelle 19	Verschuldungsentwicklung der Bundesbahn 1960 - 1990	104
Tabelle 20	Entwicklung Streckenlänge der Bundesbahn 1957 - 1990	105
Tabelle 21	Kennzahlen G&V Deutsche Bundesbahn 1949 - 1959	113
Tabelle 22	Kennzahlen G&V Deutsche Bundesbahn 1960 - 1969	121
Tabelle 23	Anzahl der beförderten Personen Bundesbahn 1958 - 1963	124
Tabelle 24	Entwicklung Personalbestand / Personalkosten Bundesbahn 1957 - 1966	127
Tabelle 25	Entwicklung Streckenlänge Bundesbahn 1951 - 1968	129
Tabelle 26	Kennzahlen G&V Deutsche Bundesbahn 1970 - 1979	130
Tabelle 27	Verkehrsleistungen Bundesbahn 1950 - 1974	134
Tabelle 28	Entwicklung Personal Bundesbahn 1974 - 1980	140

Tabelle 29	Kennzahlen G&V Deutsche Bundesbahn 1980 - 1989	140
Tabelle 30	Vergleich Pkm/Tkm Bundesbahn 1970 - 1980	140
Tabelle 31	Kennzahlen G&V Deutsche Bundesbahn 1990 - 1993	147
Tabelle 32	Entwicklung Einnahmen Personenverkehr Bundesbahn 1980 - 1991	148
Tabelle 33	Entwicklung Einnahmen / Leistung Bundesbahn Güterverkehr 1980 - 1993	150
Tabelle 34	Regionalisierungsmittel 1996 - 2003	158
Tabelle 35	SPNV-Marktanteile DB Regio / Wettbewerber im Zeitverlauf	159
Tabelle 36	Vergleich wichtiger Kennzahlen der Deutschen Bahn AG 1994 - 2003	163
Tabelle 37	DB-Konzern, Betriebsergebnis II 2000 - 2005	168
Tabelle 38	Kennzahlen G&V Deutsche Bahn AG 1994 - 2003	178
Tabelle 39	Beurteilung Deutsche Bahn AG 1994 - 1997	231
Tabelle 40	Kriterien und Items zur Befragung von Fernverkehrskunden	231
Tabelle 41	Weitere Kriterien zur Befragung von Bahn- und Nichtbahnkunden	232
Tabelle 42	Beurteilung der Deutschen Bahn AG durch Bahnnutzer	233
Tabelle 43	Weshalb die Züge leer bleiben	234
Tabelle 44	Kundenzufriedenheit ausgewählter Branchen 1998 - 2001	236
Tabelle 45	Rangfolge des Ansehens der führenden Unternehmen Deutschlands (1998 – 2006)	239
Tabelle 46	Rangfolgen und Bewertung der Imageprofile Deutsche Bahn nach Punkten (1998 – 2006)	239
Tabelle 47	Imageprofile: Welche Faktoren Image prägen	240

Fragebogen „Image der Deutschen Bahnen“ für Experten

Sehr geehrte(r) Frau (Herr) XY,

im Rahmen meiner Dissertation untersuche ich das Phänomen des Zusammenwirkens von “Image” und “ökonomischem Erfolg” in Unternehmen. Dabei interessiert mich nicht so sehr das kurzfristige Zusammenwirken, sondern die lange Zeitreihe: Am Beispiel der deutschen Eisenbahnen möchte ich im Zeitraum von etwa 1925 bis heute die Wirtschaftshistorie und das jeweilige Image der einzelnen Eisenbahn-Gesellschaften (im Wesentlichen: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Deutsche Bundesbahn, Deutsche Bahn AG) aufzeigen.

Um dem Image näher auf die Spur zu kommen, benötige ich empirische Aussagen von Experten, die fundierte Kenntnisse zum Thema Verkehr und Eisenbahngeschichte der letzten acht Jahrzehnte haben.

Image ist heute ein weit verbreiteter Begriff, bei dem es sich per definitione um eine Vorstellung oder ein Bild einer Sache oder Person handelt. Insbesondere die Bahn sieht sich in der Öffentlichkeit oft mit ihrem Image konfrontiert.

Anhand der nachfolgenden 16 Fragen werden möglichst viele imagerelevante Gesichtspunkte angesprochen, die in ihrer Gesamtheit ein umfassendes Bild des Bahn-Unternehmensimages vermitteln sollen. Dabei sind für meine Arbeit die **Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft** (DRG von 1924 bis ca. 1935), die **Deutsche Bahn AG** (DB AG seit 1994) sowie die **Deutsche Bundesbahn** (DB) relevant, die allerdings in zwei Zeitabschnitte aufgeteilt ist (Abschnitt 1: 1949 bis 1970 bzw. Abschnitt 2: 1971 bis 1993). Der Grund hierfür ist der lange Betrachtungszeitraum der DB (das Unternehmen bestand 55 Jahre), der in dieser Länge nicht sinnvoll erscheint. Eine Abgrenzung zu Beginn der siebziger Jahre ist deshalb sinnvoll, da in dieser Zeit einerseits die Nachkriegs- als auch die Modernisierungsoffensive (Elektrifizierung des Kernnetzes) zum Abschluss kam, andererseits mit neuen Mitteln (Beginn der Imagewerbung a la “Alle reden vom Wetter...”) und Angeboten (Einführung des Intercity-Systems) intensiv um den Kunden geworben wurde (siehe auch Günther Schulz, in: Die Eisenbahn in Deutschland, 1999).

Nicht Betrachtungsgegenstand dieser Untersuchung ist die Deutsche Reichsbahn (DR) der ehemaligen DDR, da sie nur in einer kurzen Übergangsphase Anfang der neunziger Jahre den Gesetzen des Marktes ausgesetzt war. Zuvor hatte dieses Unternehmen nach dem Kriegsende den Spielregeln der sozialistischen Planwirtschaft zu gehorchen. Der Betrachtung ebenfalls entzogen bleibt der Zeitraum von etwa 1935 bis zur Gründung der Bundesrepublik Deutschland anno 1949: Zum einen wurde die Reichsbahn schon bald nach Hitlers Machtübernahme für die Sache der nationalsozialistischen Politik missbraucht, zum anderen war nach Kriegsende lange nicht an einen geregelten Betriebsablauf zu denken.

Der Ihnen hier vorliegende Fragebogen versucht den diffusen Begriff “Image” konkreter zu fassen, indem ganz unterschiedliche Imageausprägungen zu beantworten sind.

Hierzu bitte ich Sie, bei nachfolgenden Fragen die einzelnen Bahngesellschaften anhand einer Skala von 1 (stimmt genau bzw. sehr positiv) bis 5 (stimmt überhaupt nicht bzw. sehr negativ) zu bewerten.

Beispiel: Die Schweizer Bahnen sind besonders kundenfreundlich und innovativ.

genau zutreffend	zutreffend	teils/teils	nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
1	**2**	**3**	**4**	**5**
□	□	□	□	□

Sind Sie der Meinung, dass diese Aussage genau zutreffend ist, dann kreuzen Sie bitte die „1“ an. Je weniger Sie die Aussage zutreffend finden, desto höher ist die Zahl, die Sie ankreuzen sollten.

Jetzt aber zu den zu beantwortenden Fragen:

Wichtig: **Die vertrauliche Behandlung Ihrer Daten wird garantiert - sie dienen rein wissenschaftlichen Zwecken!**

Frage 1: **Angaben zur befragten Person**

Name des Gesprächspartners: Alter:

als Bahnexperte tätig als (Bsp: hauptberuflicher Fachautor, ehrenamtliche Vereinstätigkeit):

Frage 2: **Den angegebenen Bahngesellschaften war/ist die Geschichte der Eisenbahn bzw. ihre eigene Herkunft wichtig (Historie, Tradition) und verstehen es, dies der Öffentlichkeit gegenüber zu kommunizieren (historische Kernkompetenz).**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	2	3	4	5
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 3: **Die Qualifikation bzw. Ausbildung (Sachkompetenz) innerhalb der Organisation sowie der Mitarbeiter sind wichtige Handlungsparameter.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	2	3	4	5
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 4: **Der Bahngesellschaft ist die Verantwortung der Öffentlichkeit bzw. Gesellschaft gegenüber ein wichtiges Anliegen.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	2	3	4	5
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 5: **Bitte beurteilen Sie das Preis- / Leistungsverhältnis der Personenverkehrs-Angebote der angegebenen Bahnunternehmen.**

	sehr gut	gut	befriedi-gend	aus-reichend	mangel-haft
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 6: **Bitte beurteilen Sie das Auftreten bzw. die Gesamterscheinung (Habitus) der jeweiligen Bahn ihren Kunden und der Öffentlichkeit gegenüber.**

	sehr gut	gut	befriedi-gend	aus-reichend	mangel-haft
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 7: **Die hier angegebenen Bahnunternehmen werden als glaubwürdig angesehen und besitzen das notwendige Vertrauen in der Öffentlichkeit.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 8: **Die genannten Bahnen haben eine sympathische Ausstrahlung auf die Öffentlichkeit.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 9: **Die Führung bzw. das Management der hier angegebenen Bahnen kann als charismatisch bezeichnet werden.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 10: **Die Produkt- und Leistungsqualität der aufgeführten Bahnen stehen für besondere Güte.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 11: **Die genannten Bahnen stehen für herausragende Wettbewerbserfolge bzw. Marktführerschaft in ihren angestammten Märkten.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 12: **Die aufgeführten Bahnen stehen ganz allgemein für Innovationsstärke und technischen Fortschritt.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 13: **Die Mitarbeiter der genannten Bahnen können als besonders kompetent angesehen werden.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 14: **Bitte beurteilen Sie die wirtschaftliche Solidität der jeweiligen Bahngesellschaft.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 15: **Der Kundenservice der genannten Bahngesellschaften hebt sich von ihren Wettbewerbern ab.**

	stimme voll zu	stimme zu	teils/ teils	stimme nicht zu	stimme gar nicht zu
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Frage 16: **Zum Abschluss bitte ich Sie, die hier genannten deutschen Eisenbahngesellschaften ganz allgemein im Hinblick auf deren Ansehen in der zeitgenössischen Öffentlichkeit zu beurteilen.**

Bitte benoten Sie die einzelnen Bahngesellschaften anhand der vorgegebenen Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (mangelhaft).

	sehr gut	gut	befriedi- gend	aus- reichend	mangel- haft
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (1924-1935)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 1 (1949 - 1970)	□	□	□	□	□
Deutsche Bundesbahn 2 (1971 - 1993)	□	□	□	□	□
Deutsche Bahn AG (1994 - heute)	□	□	□	□	□

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und das Zurücksenden des Fragebogens.

Anhang B:

Exkurs: Erfolgsfaktoren des Image-Managements

Wie in Kap. 2.2. gesehen, vermittelt eine Organisation Reputation vor allem über ihren Leistungserfolg. Darauf kann das Image-Management nur wenig Einfluss nehmen. Neben dem Leistungserfolg gibt es weitere zu gestaltende Erfolgsfaktoren. Diese werden an dieser Stelle aufgezeigt[705].

1. Image-Erfolgsfaktor: Die Identitätsgeschichte einer Organisation (Traditionsbild)

Als *die* zentrale zu gestaltende Erfolgsressource des Images ist die Identitätsgeschichte einer Organisation - ihr Traditionsbild - anzusehen, dessen wirtschaftliche Bedeutung nicht zu unterschätzen ist. Da Reputation eng mit der Geschichte einer Organisation zusammenhängt, ist ihre Unternehmensgeschichte immer wieder lebendig zu machen. Seine eigentliche Leistungsfähigkeit zeigt das Image-Management, wie es ihm gelingt, die aktuellen Leistungen einer Organisation mit der früheren Leistungsgeschichte zu verbinden. Dabei spielt die Wiederbesinnung auf historische Sinnbilder - also auf historische Symbole und Erfolgsgeschichten - für das öffentliche Ansehen eine größere Rolle, als zumeist angenommen. Damit werden positive Vorurteile, die mit dem Image einer Organisation verbunden sind, bei jeder neuen Leistung wirksam[706].

In einer Zeit, in der vieles immer schnelleren Rhytmen unterworfen ist, suchen Menschen nach *vertrauten* Identitäten. Erfolgreich agierende Organisationen stellen sich diesem Identitätsverlangen und bieten Wiedererkennungssymbole an. Ansonsten verschenken sie öffentliche Bindungsbedürfnisse und damit ein Stück jener Wertidentität, die den guten Ruf begründet. So wird beispielsweise bei vielen PR-Maßnahmen oftmals das Echte, das Originale zugunsten vergänglicher Effekte überdeckt, da sich Organisationen durch Negierung herkömmlicher Symbole und Werte scheinbar immer wieder neu definieren wollen[707]. Tatsächlich ist aber die Bedeutung der Tradition auf den Unternehmenserfolg groß, da sie das Image gleich mehrfach beeinflusst[708].

- Tradition schafft eine über den Augenblick hinausgehende Bedeutung; es bildet somit ein Sockelimage.
- Traditionsbilder schaffen eine relativ enttäuschungsfeste Dauerbindung.
- Tradition erzeugt einen sich selbst verstärkenden Kreislauf: Unternehmensgeschichte verleiht Image, Image verleiht Souveränität, während dies ihrerseits imagebildend wirkt.

---

[705] Die Thesen/Überlegungen gründen sich im Wesentlichen auf die des Wirtschaftssoziologen Eugen Buß.

[706] Ein Beispiel ist der "New Beetle" von VW, der unverwechselbar an die Legende "Käfer" anlehnt. Das Auto ist damit "eine Manifestation für eine historische Legende, in der Erinnerungswerte mit Sehnsuchtsempfindungen zusammenfließen. [...] Indem der New Beatle eine Assoziationsfülle an historischen Bildern freisetzt, erzeugt er Image, ist er Quelle von Identität, ist er Reflexion von Epochenbildern und Werten, die mit der Marke VW verbunden werden" (Buß, 2000, S. 93).

[707] Zwei Beispiele belegen dieses gegenwärtige Selbstverständnis: Mercedes-Benz ersetzte den assoziationsreichen und unverwechselbaren Werbespruch "Ihr guter Stern" durch den verwechselbaren Spruch "Die Zukunft des Autos". Bei der Fusion von Hoechst mit Rhone-Poulenc Ende 1999 wurde radikal mit der Vergangenheit gebrochen, als die bisherigen Firmennamen durch den Kunstbegriff Aventis ersetzt wurden, was einen schweren Imageverlust zur Folge hatte.

[708] vgl. Buß, 2000, S. 96f

Deshalb machen sog. “Selbsterzählungen” eine Organisation erkennbar, weil sie vergangenes Handeln erklären und zukünftiges begründen. Solche Selbsterzählungen sind Legenden, Produkt- oder Erfolgsgeschichten, die Lebensgeschichte des Unternehmensgründers, aber auch *Mythen*, die sich um Produkte oder Erfolge ranken. Mythen können speziell dort entstehen, wo es bereits eine längere Unternehmenshistorie gibt - wie auch bei der Bahn[709].

Demnach ist für das Organisationsimage nicht so sehr die aktuelle Leistungspalette bedeutend, sondern die über Jahre und Jahrzehnte gewachsene Produkt-, Leitungs- und Wertgeschichte. Geschichte ist daher immer wieder symbolisch in Kommunikations-Strategien einzublenden (bspw. Jubiläen, Historie bedeutender Unternehmerpersönlichkeiten, Produktgeschichten, Legenden, Erfolge). Ein historisch orientiertes Image-Management ist in dem Maß erfolgreich, wie es ihm gelingt, aktuelle Leistungen mit der früheren Leistungsgeschichte zu verbinden. In den Archiven einer Organisation ist nach Informationen, Ereignissen, Produkt- und Programmeigenschaften zu suchen, um das positive Imagebild der Öffentlichkeit immer wieder aufs Neue zu bestätigen. So werden positive Vorurteile, die mit dem Image einer Organisation verbunden sind, mit jeder neuen Leistung wirksam[710]. Vor diesem Hintergrund war der ehemalige Bahn-Vorstandsvorsitzende Heinz Dürr stets darauf bedacht, den Leitgedanken “Zukunft braucht Herkunft” zu betonen.

2. Image-Erfolgsfaktor: Kommunikation als Darstellungsmanagement

Über die Art, wie sich eine Organisation in der Öffentlichkeit äußert, entscheidet sie maßgeblich über ihr Erscheinungsbild. Da Darstellungstechniken mehr prägen als Sachinformationen, spielen Darstellungsmittel bzw. symbolische Gesten eine größere Rolle als Inhalte. Sie zeigen auf, was einer Organisation wichtig ist. Das Image-Management setzt folglich sowohl auf Argumente (instrumentelle Image-Kommunikation) wie auch Inszenierung, Inhalt bzw. Stil (integrative Image-Kommunikation). Wichtige Vorentscheidungen im Umgang mit der Öffentlichkeit werden im Sprach- und Sprechstil der Organisationsverantwortlichen getroffen: Benutzen sie rein fachliche Sprachcodes? Oder verwenden sie eine Sprache, die Verständigung sucht bzw. von Kooperationsbemühungen geprägt ist? Letzteres ist wichtig, da die eigentlichen Verständigungsvoraussetzungen mit der Öffentlichkeit auf der Darstellungsebene geschaffen werden, wobei Verständigung stets ein Signal von Wertschätzung voraussetzt[711].

Vor allem in Imagekrisen zeigt sich, dass es sich bei Image um eine Zwei-Ebenen-Erfahrung handelt: Einerseits der materielle Schaden, die “öffentliche Kränkung” andererseits. Auf der realen

[709] In einem Mythos ist die historische Stimmungslage oder Werteerfahrung einer Generation abgebildet. Ein Mythos vermittelt Würde und ist als öffentliche Auszeichnung zu verstehen, so dass er zur Identifikation mit einem Unternehmen beiträgt. Wo ein Mythos existiert, speist sich das Image aus einer nie versiegenden Energiequelle. Somit ist der Mythos der eigentliche Mehrwert jeder Marke (vgl. Buß, 2000, S. 99ff). Beispiele: Silberpfeil von Mercedes, der „Rheingold“ oder TEE bei der Bahn.

[710] vgl. ebenda, S. 102

[711] Wertschätzung wird nicht über eine noch so gute Sachinformationen vermittelt, sondern vielmehr über den Kommunikationsstil, also weit mehr, als Sprache ausdrücken kann, wie Atmosphärisches, gemeinsame Hintergrundstimmungen oder Symbole. Symbole werden dort zentral, wo man Argumenten nicht traut: Sie können vermittelt werden in Form eines visuellen Darstellungsstils (Bilder in Geschäftsberichten oder Firmenbroschüren), aber auch über Logos (Bsp. Mercedes-Stern): Sie verweisen über die Produktebene hinaus auf jene Werte, die charakteristisch sind für das eigene Selbstverständnis (vgl. ebenda, S. 132 & 142).

Ebene sind solche Krisen z. B. durch die Bereitstellung sachlicher Mittel zu bewältigen, auf der emotionalen Ebene dagegen durch symbolische Kommunikation.

3. Image-Erfolgsfaktor: Emotionale Kompetenz

Da öffentliche Reputation stark von emotionaler Kompetenz abhängig ist, ist es wesentlich, das Selbstverständnis der Organisation auf die eher unterschwellig wirkenden emotionalen Ansprüche abzustimmen bzw. sich mit dem eigenen Erscheinungsbild auseinanderzusetzen. Somit ist Image-Management die Kunst, die Öffentlichkeit emotional anzusprechen, also durch Inhalt und Stil der Kommunikation emotionale Felder zu besetzen. Organisationen sollten in der Praxis vier Aspekte zur Bearbeitung beachten[712]:

- Bedeutend ist die *Personalisierung des Managements*, da nicht anonyme Umstände, nackte Zahlen oder abstrakte Märkte Reputation schaffen, sondern vielmehr Gesichter und die mit ihnen verbundenen Vertrauenssignale. Die Öffentlichkeit sucht nach Identifikationsfiguren und möchte die Menschen hinter den Unternehmensleistungen sehen. Daher bewähren sich im Wettstreit um die öffentliche Meinung eher Gesichter als Argumente, weshalb der aktiv kommunizierende Manager gefragt ist.
- *Nähe,* da sie Verbundenheit und einen kulturellen Konsens bedeutet und die gemeinsame Zugehörigkeit zur selben Lebenswelt ausdrückt. Aber auch ein “auf die Menschen Zugehen”.
- *Glaubwürdigkeit* bzw. *Vertrauen* ist eine Schlüsselkategorie für öffentliches Ansehen. Da Vertrauen und Reputation eng miteinander verwandt sind, bilden Imagekrisen immer auch zugleich Vertrauens- und Glaubwürdigkeitskrisen. Ist Vertrauen vorhanden, ist es zu einem hohen Grad enttäuschungsfest - werden allerdings Limits überschritten, ist das öffentliche Ansehen in Gefahr: Der gute Ruf schlägt um, Vertrauen wandelt sich in Misstrauen.
- Angesichts einer auf Effizienz ausgerichteten politischen und wirtschaftlichen Ordnung wächst das Bedürfnis nach *emotionaler Dekoration*. Daher haben sich Reputationsstrategien anstelle eines üblicherweise funktionalen Informationsaustausches mit Imaginationen und Bildern zu befassen, da Bilder Sehnsüchte nach Glück, Freiheit und Schönheit bezeugen.

4. Image-Erfolgsfaktor: Abgleich der Organisationswerte mit gesellschaftlichen Werten

Hier geht es um die Akzeptanz und Integration gesellschaftlicher Werte. Grundlegende Voraussetzung hierfür ist ein Wert- und Image-Monitoring durch die Organisation, das die tieferliegenden Wertströmungen erkennt und in das Image-Management integriert.

Imageprägung geschieht eher selten aus besonderen Ereignissen oder durch aus dem Alltag herausragende Botschaften. Vielmehr wird Image durch die allgemeinen Alltagszusammenhänge der Organisation geprägt. Kenntnis und Bearbeitung der genannten Image-Erfolgsfaktoren sind daher von grundlegender Bedeutung für ein erfolgreiches Image-Management.

[712] vgl. ebenda, S. 158

Anhang C:

Exkurs: Julius Dorpmüller - Der ”Vater” der Reichsbahn (-Gesellschaft)

Julius Dorpmüller (1869-1945) als identitätsstiftende Unternehmerpersönlichkeit war zeitlebens auf das engste mit der Eisenbahn verbunden. Einer Eisenbahnerfamilie entstammend studierte Dorpmüller bis 1893 an der Technischen Hochschule in Aachen Eisenbahn- und Straßenbau. Nach der Militärzeit schloss sich eine Ausbildung als Regierungsbaumeister bei der Preußischen Eisenbahndirektion Cölln und Magdeburg an. 1898 übernahm ihn die Eisenbahndirektion Saarbrücken, wo er bei Bahnhofsumbauten intensiv mitwirkte. Dienstliche Zeugnisse von damals bescheinigen Julius Dorpmüller eine hervorragende Eignung für jede leitende Stelle[713]. 1907 ließ er sich aus dem Staatsdienst beurlauben, um in China die Leitung des Technischen Büros der Schantungbahn zu übernehmen. Bereits ein Jahr darauf wurde Dorpmüller zum Chefingenieur für den Neubau einer 1.085 km langen Strecke der Kaiserlich Chinesischen Staatseisenbahn ernannt (von Tientsin nach Pukow). Nach dessen Fertigstellung leitete er den Betrieb dieser Bahnlinie bis 1917. Nachdem China den Mittelmächten den Krieg erklärte und die Kolonien zurückforderte, flüchtete er - getarnt als falscher Missionar - über die Mandschurei, Sibirien und Russland zurück nach Deutschland. Zehn Jahre Ostasien prägten Dorpmüller dahingehend, dass es danach keine unlösbaren Aufgaben mehr gab für ihn.

Nach seiner Rückkehr kurz vor Kriegsende diente er noch kurze Zeit bei der Inspektion der Eisenbahntruppen, ehe er wieder zur staatlichen Eisenbahn stieß: Anfang 1919 übernahm er die Position als Streckendezernent in Stettin, Ende 1919 berief man Dorpmüller als Oberbaurat und Baudezernent nach Essen. Mitte 1922 ernannte ihn der Reichsverkehrsminister zum Präsidenten der Direktion Oppeln. Da in Oberschlesien der Versailler Vertrag viele Strecken durch die neue Grenzziehung trennte, kam es zu Spannungen zwischen den beiden neu gegründeten Bahngesellschaften in Polen und Deutschland; hier bewährte sich Dorpmüller als Pragmatiker[714]. Kurz darauf wurde er Präsident der Reichsbahndirektion Essen, wo er den durch die Ruhrbesetzung beeinträchtigten Bahnbetrieb organisieren sollte.

Mit seinen in Oberschlesien gesammelten Erfahrungen und dem in Asien gewonnenen Ansehen zog man Dorpmüller 1923 zu den Beratungen über den Dawes-Plan und das Reichsbahngesetz hinzu. Als Sachverständiger nahm er an den Londoner Verhandlungen teil, so dass er die Entstehung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft direkt mitgestaltete. Auf Antrag des schwerkranken ersten Generaldirektors Oeser bestellte der DRG-Verwaltungsrat Dorpmüller im Juli 1925 zu seinem ständigen Stellvertreter. Bereits am Tag nach Oesers Ableben wählte der Verwaltungsrat Dorpmüller 1926 dann zu dessen Nachfolger. „Mit Julius Dorpmüller”, so Eberhard Kolb in seinem Überblick über die Reichsbahn zur Reparationszeit, „trat an die Spitze des größten deutschen Unternehmens ein Mann von enormer Tatkraft, umfassender Kenntnis des Eisenbahnwesens, großer organisatorischer Begabung und ausgeprägtem Führungswillen. [...] Unter der souveränen

[713] vgl. Gottwaldt, 1995, S. 9ff

[714] vgl. ebenda, S. 16

Führung Dorpmüllers gelang es zwischen 1926 und 1933, die Geschäftsziele der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft auf jedem Gebiet durchzusetzen"[715]. Der Verwaltungsrat der DRG wählte Julius Dorpmüller turnusgemäß 1929, 1932 und 1935 jeweils einstimmig zum Generaldirektor. Das ist erwähnenswert, da die Reichsverkehrsminister in der Weimarer Republik häufig wechselten, in zwölf Jahren insgesamt zwölf mal. Auch international war Dorpmüller ein angesehener Mann. 1931 ernannte ihn der Völkerbund zum Vorsitzenden einer Kommission von internationaler Bedeutung zur Schaffung öffentlicher Arbeiten.

Im Jahr 1933 ließ Hitler Dorpmüller im Amt, da er die vielfältigen außenpolitischen Bindungen der Reichsbahngesetzgebung nicht auf einen Schlag zu beenden beabsichtigte. Vielmehr sah er im Generaldirektor einen Garanten der Kontinuität, quasi eine "Vaterfigur" für die Reichsbahn, dass Über Dorpmüller vermutet Gottwaldt, dass dieser in den ersten Monaten der Regierung Hitler dachte wie viele konservative Beamte: Sie glaubten, dass auch dieser Kanzler so rasch gehen würde wie die anderen vor ihm. Sie waren Hitler zu Diensten, um nicht den eigenen Posten zu verlieren[716]. Dennoch fällt auf, dass sich Dorpmüller sofort nach dem Regierungswechsel von den Hitlerischen Gedanken vereinnahmen ließ. So rief Dorpmüller am Tag, als der Reichstag das »Ermächtigungsgesetz« annahm, in der Zeitung »Die Reichsbahn« "seine" Eisenbahner zur tatkräftigen Unterstützung der neuen Regierung auf: „Die nationale Regierung hat die Geschicke Deutschlands in die Hand genommen. Bei dem Wiederaufbau des Deutschen Reiches kann sie mit der bereitwilligen Mitarbeit der Deutschen Reichsbahn rechnen"[717]. Mitte Juli 1933 führte die Reichsbahn in einer von Dorpmüller gezeichneten Verfügung den »Deutschen Gruß« ein[718]. Nach Hindenburgs Tod rief Dorpmüller zur Wahl Hitlers zum Reichspräsidenten auf und ließ die Bemalung von Eisenbahnfahrzeugen mit politischen Parolen zu. Ab August 1934 vereidigte Dorpmüller die Beamten der Reichsbahn-Hauptverwaltung feierlich auf Adolf Hitler. Regelmäßig beendete er jetzt seine Ansprachen mit dem dreifachen »Sieg Heil« auf den »Führer und Reichskanzler«[719]. Im Februar 1937 übernahm Dorpmüller schließlich das Amt des Reichsverkehrsministers, das er bis zum Kriegsende behalten sollte. Gleichzeitig wurde die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft aufgelöst und die Reichsbahn-Hauptverwaltung Bestandteil des Verkehrsministeriums. Er selbst blieb Generaldirektor der Reichsbahn und übernahm als Minister neue Aufgaben.

Zu Beginn des 2. Weltkrieges nach dem "Blitzkrieg" gegen Polen trug Dorpmüller ab Herbst 1939 bei seinen öffentlichen Auftritten nun meistens eine Uniform. Dutzende von Verordnungen über die Einführung deutscher Eisenbahn-Vorschriften in den angegliederten Gebieten waren mit seiner Unterschrift versehen; Billigung und Durchsetzung der Eroberungspolitik Hitlers waren hier deutlich zu erkennen[720]. Ende 1940 bekam Dorpmüller das Goldene Ehrenzeichen der NSDAP

[715] Kolb, 1999, S. 121

[716] Gottwaldt, 1995, S. 33

[717] Reichsbahn 1933, S. 257

[718] ebenda, S. 341

[719] vgl. Gottwaldt, 1995, S. 34ff

[720] Sechs Wochen nach Dorpmüllers 70. Geburtstag begann der Krieg: „Es war nicht Hitler alleine, der den Krieg plante und führte, sondern es waren auch seine Partei und seine Fachleute in Verwaltung, Wehr-

verliehen, was ihn veranlasste, nun auch der Partei beizutreten. Im Juni 1941 überfiel Deutschland die Sowjetunion. Als zum Jahreswechsel 1941/42 ein früher Winterbeginn und der rasche Vormarsch der deutschen Truppen zu Verkehrsengpässen führte, gab die Wehrmacht der Eisenbahn die Schuld daran. Deshalb dachte der neue Rüstungsminister Speer an eine Ablösung des ihm zu alt erscheinenden Verkehrsministers. Letztlich setzte er aber nur die Entmachtung der Reichsbahn auf dem Gebiet des Lokomotivbaus durch. Als Dorpmüller wenig später erklärte, dass die Reichsbahn mangels Lokomotiven und Waggons nicht mehr die Verantwortung für die Aufrechterhaltung der dringlichsten Transporte übernehmen könne, reagierte Hitler empört. Ihm zur Seite wurde der "Parteisoldat" Ganzenmüller gestellt, der sich gleich für die Propaganda-Aktion »Räder müssen rollen für den Sieg« in Presse, Rundfunk und Film verantwortlich zeichnete. Vor allem aber koordinierte Ganzenmüller ab jetzt die Transporte jüdischer Bürger in die KZs. Dennoch kann - nach Gottwaldt - aber nicht ernstlich angenommen werden, dass Dorpmüller von den Deportationen nichts wusste[721].

Als sich Dorpmüller Ende 1942 wegen einer Krebserkrankung einer Operation unterziehen musste - wovon er sich rasch erholte - war der Stern Hitler-Deutschlands langsam am versinken: Man kann vermuten, dass Dorpmüller spätestens jetzt wusste, dass der Krieg für Deutschland nicht mehr zu gewinnen war. „Dennoch machte er weiter, ohne nach dem Sinn zu fragen; die Fähigkeit, aufzugeben und den Frieden zu suchen, besaß er nicht"[722]. Die Jahre 1943 und 1944 brachten der Eisenbahn eine gewisse Entlastung, weil die zurückweichende Front für geringere Transportweiten sorgte. Dennoch formulierten Speer, Dorpmüller und Ganzenmüller immer öfter Durchhalteparolen. Anfang 1945 musste sich Dorpmüller von Professor Sauerbruch einer zweiten Darmoperation unterziehen, von der er sich nie mehr richtig erholen sollte.

Auch nach dem Kriegsende Anfang Mai 1945 spielte Dorpmüller eine tragende Rolle. Der amerikanische Brigadegeneral Gray, der damalige alliierte Befehlshaber des europäischen Feldeisenbahnwesens, kannte Dorpmüller von einer Reise in die USA im Jahre 1936. Da er Dorpmüller in keiner Art und Weise als Nazi einstufte, wollte Gray ihn wieder in das alte Amt einsetzen: „Er sollte beauftragt werden, die Reichsbahn so erfolgreich zu reorganisieren und zu führen, wie er es in seiner Vergangenheit getan hatte"[723]. Freudig nahm Dorpmüller ein diesbezügliches Angebot an, wonach er den Wiederaufbau und die Umorganisation der Reichsbahn zur Überwindung des Verkehrsstillstandes im englischen und amerikanischen Gebiet leiten sollte. Eine weitere Operation warf ihn aber soweit zurück, dass er am 5. Juli 1945 starb.

Das große Ansehen Dorpmüllers innerhalb und außerhalb der Bahn und ganz besonders auch im Ausland hat mit seinem technischen Können zu tun. Er verstand es, in der schwierigen Zeit der

---

macht und Rüstung. Zu letzteren gehörte Reichsverkehrsminister Dorpmüller. Er wusste von den Kriegszielen. [...] Sein Ziel blieb es, die Bedeutung und Leistungsfähigkeit der Eisenbahn auch bei extremen Bedingungen unter Beweis zu stellen" (Gottwald, 1995, S. 90).

[721] vgl. Gottwaldt, 1995, S. 130

[722] vgl. ebenda, S. 114

[723] Gottwaldt, 1995, S. 124

Reparationen und der rein kaufmännischen Ausrichtung des Unternehmens, gegen einen Teil der Öffentlichkeit seine Mitarbeiter zu motivieren und seinen Beruf positiv vorzuleben. Er war ein Eisenbahner von Fleisch und Blut, der sich für "sein" Verkehrsmittel und seine Mitarbeiter immer einsetzte, was ihm seine Umwelt als authentisch abnahm. Insofern wirkte Dorpmüller positiv imagebildend für die Reichsbahn. „Der Ingenieur stand seit 1926 an der Spitze der Reichsbahn und galt als ein Charakterkopf von hohem internationalen Ansehen. Ehrgeiz und Können, Persönlichkeit und Glück machten ihn zur bis heute überhöhten Symbolfigur für das deutsche Eisenbahnwesen vor 1945"[724]. Durch symbolische Gesten verstand es Dorpmüller, sich seinen Eisenbahnern als Leitfigur ansehnlich zu präsentieren. Er wird in der Literatur als sehr fröhlicher Mann, der gern scherzte und sich leutselig gab, beschrieben. Auch das mag zu seinem guten Ansehen, das sich auf die Reichsbahn übertrug, beigetragen haben.

Die andere Seite Dorpmüllers Wirkens – die politisch-öffentliche – fasst Gottwaldt so zusammen: „Er war ein populärer Fachmann, der immer konservativ eingestellt war. Sein Denken war zutiefst in den Kategorien des Kaiserreichs verwurzelt, und doch lebte er in der modernen Technik mit ganzer Kraft. Er war kein glühender Nationalist der ersten Stunde, aber er wurde zum Gefolgsmann Hitlers im Laufe der Zeit. [...] Er verkörperte beispielhaft die technische Elite seiner Zeit; er war ein nur scheinbar willenloser Diener der staatlichen Macht wie kaum ein anderer"[725].

[724] Kolb, 1999, S. 135

[725] Gottwaldt, 1995, S. 131

Anhang D:

Betriebsrechnung / Gewinn- und Verlustrechnung der Deutschen Bahnen

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1925

I. Einnahmen 1925		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1925		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	2.868,7	-	61,4	Personalausgaben	2.063,9	-	51,9
Personenverkehr	1.430,7	-	30,6	Sachausgaben	1.910,9	-	48,1
Sonstige Einnahmen	369,6	-	7,9	Ausgaben für Erneuerung	-	-	-
Gesamteinnahmen 1925	**4.669,1**			**Gesamtausgaben 1925**	**3.974,8**		
Betriebsüberschuss 1925	**694,3**			**Reparationssteuer: 400 Mio. RM**			

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1926

I. Einnahmen 1926		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1926		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	2.830,6	-1,3	62,3	Personalausgaben	2.011,2	-2,6	54,6
Personenverkehr	1.320,2	-7,7	29,1	Sachausgaben	1.212,5	-36,5	32,9
Sonstige Einnahmen	390,0	5,5	8,6	Ausgaben für Erneuerung	456,8	-	12,4
Gesamteinnahmen 1926	**4.540,8**			**Gesamtausgaben 1926**	**3.680,6**		
Betriebsüberschuss 1926	**860,2**			**Reparationssteuer: 574 Mio. RM**			

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1927

I. Einnahmen 1927		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1927		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	3.266,4	15,4	64,8	Personalausgaben	2.089,5	3,9	50,2
Personenverkehr	1.379,6	4,5	27,4	Sachausgaben	1.348,4	11,2	32,4
Sonstige Einnahmen	433,3	11,1	8,6	Ausgaben für Erneuerung	720,9	57,8	17,3
Gesamteinnahmen 1927	**5.039,3**			**Gesamtausgaben 1927**	**4.158,8**		
Betriebsüberschuss 1927	**880,5**			**Reparationssteuer: 590 Mio. RM**			

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1928

I. Einnahmen 1928		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1928		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	3.276,4	0,3	63,5	Personalausgaben	2.364,9	13,2	55,1
Personenverkehr	1.443,4	4,6	28,0	Sachausgaben	1.315,7	-2,4	30,6
Sonstige Einnahmen	439,5	1,4	8,5	Ausgaben für Erneuerung	648,1	-10,1	15,1
Gesamteinnahmen 1929	**5.159,3**			**Gesamtausgaben 1929**	**4.294,4**		
Betriebsüberschuss 1929	**864,9**			**Reparationssteuer: 658 Mio. RM**			

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1929

I. Einnahmen 1929		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1929		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	3.485,4	6,4	65,1	Personalausgaben	2.418,3	2,3	53,8
Personenverkehr	1.423,2	-1,4	26,6	Sachausgaben	1.415,5	7,6	31,5
Sonstige Einnahmen	445,2	1,3	8,3	Ausgaben für Erneuerung	659,7	1,8	14,7
Gesamteinnahmen 1929	**5.353,8**			**Gesamtausgaben 1929**	**4.493,5**		
Betriebsüberschuss 1929	**860,3**			**Reparationssteuer: 660 Mio. RM**			

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

In Betriebsrechnung Darstellung der Ausgaben aus betriebswirtschaftl. Gründen neu aufgeteilt:
Betriebsführung - Unterhaltung - Erneuerung - Reparationssteuer

1930

I. Einnahmen 1930		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1930		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	2.839,2	-18,5	62,1	Betriebsführung	2.406,2	-0,5	58,8
Personenverkehr	1.345,5	-5,5	29,4	Unterhaltung	1.089,8	-23,0	26,6
Sonstige Einnahmen	385,6	-13,4	8,4	Erneuerung	594,4	-9,9	14,5
Gesamteinnahmen 1930	**4.570,3**			**Gesamtausgaben 1930**	**4.090,4**		
Betriebsüberschuss 1930	**480,0**			**Reparationssteuer: 660 Mio. RM**			

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1931

I. Einnahmen 1931		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1931		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	2.307,5	-18,7	60,0	Betriebsführung	2.236,1	-7,1	61,7
Personenverkehr	1.150,4	-14,5	29,9	Unterhaltung	906,5	-16,8	25,0
Sonstige Einnahmen	390,8	1,3	10,2	Erneuerung	479,9	-19,3	13,2
Gesamteinnahmen 1931	**3.848,7**			**Gesamtausgaben 1931**	**3.622,5**		
Betriebsüberschuss 1931	**226,2**			**Reparationssteuer: 635 Mio. RM**			

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1932

I. Einnahmen 1932		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1932		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	1.729,1	-25,1	58,9	Betriebsführung	1.849,8	-17,3	61,6
Personenverkehr	900,1	-21,8	30,7	Unterhaltung	744,9	-17,8	24,8
Sonstige Einnahmen	304,5	-22,1	10,4	Erneuerung	406,5	-15,3	13,5
Gesamteinnahmen 1932	**2.934,3**			**Gesamtausgaben 1932**	**3.001,1**		
Betriebsfehlbetrag 1933	**-66,8**			**Reparationssteuer: k. A.**			

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1933

I. Einnahmen 1933		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1933		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	1.815,2	5,0	62,2	Betriebsführung	1.849,7	0,0	60,5
Personenverkehr	845,9	-6,0	29,0	Unterhaltung	798,7	7,2	26,1
Sonstige Einnahmen	259,5	-14,8	8,9	Erneuerung	408,2	0,4	13,4
Gesamteinnahmen 1933	**2.920,6**			**Gesamtausgaben 1933**	**3.056,6**		
Betriebsfehlbetrag 1933	**-136,0**						

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1934

I. Einnahmen 1934		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1934		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	2.140,0	17,9	64,3	Betriebsführung	1.969,2	6,5	59,6
Personenverkehr	917,1	8,4	27,6	Unterhaltung	905,9	13,4	27,4
Sonstige Einnahmen	269,3	3,8	8,1	Erneuerung	427,2	4,7	12,9
Gesamteinnahmen 1934	**3.326,3**			**Gesamtausgaben 1934**	**3.302,3**		
Betriebsüberschuss 1934	**24,0**						

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1935

I. Einnahmen 1935		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1935		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	2.324,5	8,6	64,8	Betriebsführung	2.100,2	6,7	61,2
Personenverkehr	988,7	7,8	27,6	Unterhaltung	896,4	-1,0	26,1
Sonstige Einnahmen	273,0	1,4	7,6	Erneuerung	437,3	2,4	12,7
Gesamteinnahmen 1935	**3.586,1**			**Gesamtausgaben 1935**	**3.433,9**		
Betriebsüberschuss 1935	**152,2**						

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (in Mio. RM)

1936

I. Einnahmen 1936		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1936		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	2.635,6	13,4	66,1	Betriebsführung	2.143,0	2,0	61,0
Personenverkehr	1.069,9	8,2	26,8	Unterhaltung	915,5	2,1	26,1
Sonstige Einnahmen	279,3	2,3	7,0	Erneuerung	454,4	3,9	12,9
Gesamteinnahmen 1936	**3.984,8**			**Gesamtausgaben 1936**	**3.513,0**		
Betriebsüberschuss 1936	**471,8**						

Deutsche Reichsbahn (in Mio. RM)

1937

I. Einnahmen 1937		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Ausgaben 1937		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	2.939,0	11,5	66,5	Personalausgaben	2.209,4	3,1	53,6
Personenverkehr	1.186,2	10,9	26,8	Sachausgaben	1.004,5	9,7	24,4
Sonstige Einnahmen	295,0	5,6	6,7	Ausgaben für Erneuerung	791,1	74,1	19,2
				Abgabe an Reichskasse	120,0		
Gesamteinnahmen 1937	**4.420,2**			**Gesamtausgaben 1937**	**4.124,9**		
Betriebsüberschuss 1937	**295,3**						

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn (in Mio. DM)

1949

I. Erträge* 1949		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen* 1949		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	1.949,4	-	60,2	Betriebsführung	1.966,2	-	60,4
Personenverkehr	1.098,8	-	33,9	Sachausgaben: Unterhaltung	887,6	-	27,3
Sonstige Erträge	192,2	-	5,9	Sachausgaben: Erneuerung	403,3	-	12,4
			100,0				100,0
Gesamterträge* 1949	**3.240,4**			**Gesamtaufwendungen* 1949**	**3.257,2**		
Jahresfehlbetrag* 1949	**-16,8**						

* DB im amerikanischen und britischen Besatzungsgebiet

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn (in Mio. DM)

1950

I. Erträge* 1950		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen* 1950		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	2.054,8	5,4	62,2	Betriebsführung	2.009,8	2,2	59,8
Personenverkehr	1.034,5	-5,9	31,3	Sachausgaben: Unterhaltung	917,5	3,4	27,3
Sonstige Erträge	214,1	11,4	6,5	Sachausgaben: Erneuerung	431,0	6,9	12,8
			100,0				100,0
Gesamterträge* 1950	**3.303,4**			**Gesamtaufwendungen* 1950**	**3.358,3**		
Jahresfehlbetrag* 1950	**-54,9**						

* DB im amerikanischen und britischen Besatzungsgebiet

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn (in Mio. DM)

1951

I. Erträge* 1951		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen* 1951		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	3.136,1	52,6	66,4	Betriebsführung	2.625,7	30,6	55,5
Personenverkehr	1.307,7	-36,4	27,7	Sachausgaben: Unterhaltung	1.232,8	34,4	26,0
Sonstige Erträge	280,8	-72,9	5,9	Sachausgaben: Erneuerung	626,0	45,3	13,2
				Zinsen zu Lasten der DB	84,0	-	-
			100,0				94,7
Gesamterträge* 1951	**4.724,7**			**Gesamtaufwendungen* 1951**	**4.734,6**		
Jahresfehlbetrag* 1951	**-9,9**						

* DB mit SWDE / Nachholung: 250,0

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn (in Mio. DM)

1952

I. Erträge* 1952		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen* 1952		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	3.519,1	12,2	67,1	Betriebsführung	3.097,5	18,0	58,8
Personenverkehr	1.386,9	6,1	26,5	Sachausgaben: Unterhaltung	1.413,9	14,7	26,8
Sonstige Erträge	334,9	19,3	6,4	Sachausgaben: Erneuerung	757,2	21,0	14,4
				Zinsen zu Lasten der DB	86,4	-	-
			100,0				100,0
Gesamterträge* 1952	**5.240,9**			**G-Aufwendungen* 1952**	**5.268,7**		
Jahresfehlbetrag* 1952	**-27,8**			Nachholung: 348,0			

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn (in Mio. DM)

1953

I. Erträge* 1953		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen* 1953		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	3.261,6	-7,3	64,2	Betriebsführung	3.275,3	5,7	59,4
Personenverkehr	1.460,3	-58,5	28,7	Sachausgaben: Unterhaltung	1.472,6	4,1	26,7
Sonstige Erträge	361,3	7,9	7,1	Sachausgaben: Erneuerung	769,7	1,7	14,0
				Zinsen zu Lasten der DB	86,4	-	-
			100,0				100,0
Gesamterträge* 1953	**5.083,2**			**Gesamtaufwendungen* 1953**	**5.517,6**		
Jahresfehlbetrag* 1953	**-434,4**						

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn (in Mio. DM)

1954

I. Erträge 1954		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1954		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	3.331,1	2,1	64,0	Betriebsführung	3.382,4	3,3	60,6
Personenverkehr	1.505,2	-53,9	28,9	Sachausgaben: Unterhaltung	1.429,4	-2,9	25,6
Sonstige Erträge	369,8	2,4	7,1	Sachausgaben: Erneuerung	767,4	-0,3	13,8
				Zinsen zu Lasten der DB	96,5	-	-
			100,0				100,0
Gesamterträge 1954	**5.206,1**			**Gesamtaufwendungen 1954**	**5.579,3**		
Jahresfehlbetrag 1954	**-373,2**						

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn

1955	I. Erträge 1955		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1955		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
	Güterverkehr	3.733,1	12,1	64,8	Betriebsführung	3.602,7	79,3	61,9
	Personenverkehr	1.613,0	7,2	28,0	Sachausgaben: Unterhaltung	1.402,4	52,9	24,1
	Sonstige Erträge	414,2	12,0	7,2	Sachausgaben: Erneuerung	819,7	90,2	14,1
					Zinsen zu Lasten der DB	113,9	-	-
				100,0				100,0
	Gesamterträge 1955	**5.760,3**			**Gesamtaufwendungen 1955**	**5.824,9**		
	Jahresfehlbetrag 1955	**-64,6**						

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn

1956	I. Erträge 1956		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1956		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
	Güterverkehr	3.956,5	6,0	64,7	Betriebsführung	4.054,7	12,5	62,7
	Personenverkehr	1.712,0	6,1	28,0	Sachausgaben: Unterhaltung	1.506,9	7,4	23,3
	Sonstige Erträge	447,9	8,1	7,3	Sachausgaben: Erneuerung	908,6	10,8	14,0
					Zinsen zu Lasten der DB	160,7	-	-
				100,0				100,0
	Gesamterträge 1956	**6.116,4**			**Gesamtaufwendungen 1956**	**6.470,2**		
	Jahresfehlbetrag 1956	**-353,8**						

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn, ohne BD Saarbrücken

1957	I. Erträge 1957		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1957		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
	Güterverkehr*	4.058,5	2,6	64,1	Personalausgaben	4.665,3	15,1	69,2
	Personenverkehr*	1.808,9	5,7	28,6	Sachausgaben: Unterhaltung	1.643,6	9,1	24,4
	Sonstige Erträge	463,8	3,5	7,3	Sachausgaben: Erneuerung	973,7	7,2	14,4
	Abgeltungsleistungen des Bundes	200,0	-	-	Zinsen zu Lasten der DB	195,6	21,7	2,9
				100,0				110,9
	Gesamterträge* 1957	**6.331,2**			**Gesamtaufwendungen* 1957**	**6.740,3**		
	Jahresfehlbetrag 1957	**-409,1**			* ohne Beförderungssteuer			

Betriebsrechnung Deutsche Bundesbahn, ohne BD Saarbrücken

1958	I. Erträge 1958		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1958		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
	Güterverkehr*	4.136,6	1,9	61,9	Personalausgaben	4.929,2	5,7	70,9
	Personenverkehr*	2.049,4	13,3	30,7	Sachausgaben: Unterhaltung	1.786,7	8,7	25,7
	Sonstige Erträge	497,2	7,2	7,4	Sachausgaben: Erneuerung	903,8	-7,2	13,0
	Abgeltungsleistungen des Bundes	280,0	40,0	-	Zinsen zu Lasten der DB	275,4	40,8	4,0
				100,0				113,5
	Gesamterträge 1958	**6.683,2**			**Gesamtaufwendungen 1958**	**6.953,4**		
	Jahresfehlbetrag 1958	**-270,3**			* ohne Beförderungssteuer			

Gewinn- und Verlustrechnung Deutsche Bundesbahn, ohne BD Saarbrücken

1959	I. Erträge 1959		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1959		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
	Güterverkehr*	4.354,3	5,3	59,0	Personalausgaben	4.580,6	-7,1	59,2
	Personenverkehr*	2.083,1	1,6	28,2	Sachausgaben: Unterhaltung	1.758,8	-1,6	22,7
	Sonstige Erträge	540,1	8,6	7,3	Sachausgaben: Erneuerung	941,4	4,2	12,2
	Abgeltungsleistungen des Bundes	257,7	-8,0	3,5	Zinsen zu Lasten der DB	325,5	18,2	4,2
				98,0				98,3
	Gesamterträge 1959	**7.385,0**			**Gesamtaufwendungen 1959**	**7.741,8**		
	Jahresfehlbetrag (GuV) 1959	**-356,8**			* ohne Beförderungssteuer			

Überschuß Betriebsrechnung: 137,5 Mill. DM durch Herausnahme Versorgungslasten

Gewinn- und Verlustrechnung Deutsche Bundesbahn, erstmals mit BD Saarbrücken

1960	I. Erträge* 1960		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen* 1960		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
	Güterverkehr	4.880,0	12,1	57,4	Personalausgaben	4.955,7	8,2	58,2
	Personenverkehr	2.136,1	2,5	25,1	Sachausgaben: Unterhaltung	1.887,5	7,3	22,2
	Sonstige Erträge	628,2	16,3	7,4	Sachausgaben: Erneuerung	1.097,2	16,5	12,9
	Abgeltungsleistungen des Bundes	388,5	50,8	4,6	Zinsen zu Lasten der DB	371,6	14,1	4,4
				94,5				97,7
	Gesamterträge 1960	**8.496,4**			**Gesamtaufwendungen 1960**	**8.509,9**		
	Jahresfehlbetrag (GuV) 1960	**-13,5**			* **ohne** Beförderungssteuer			

Überschuß Betriebsrechnung: 389,4 Mill. DM durch Herausnahme Versorgungslasten

Gewinn- und Verlustrechnung Deutsche Bundesbahn

1961

I. Erträge 1961		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1961		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr*	4.956,9	1,6	54,3	Personalausgaben	5.495,3	10,9	59,9
Personenverkehr*	2.261,4	5,9	24,8	Sachausgaben: Unterhaltung	2.056,8	9,0	22,4
Sonstige Erträge	664,5	5,8	7,3	Sachausgaben: Erneuerung	1.127,6	2,8	12,3
Abgeltungsleistungen des Bundes	755,2	94,4	8,3	Zinsen zu Lasten der DB	384,2	3,4	4,2
			94,5				98,9
Gesamterträge 1961	**9.136,7**			**Gesamtaufwendungen 1961**	**9.166,5**		
Jahresfehlbetrag (GuV) 1961	**-29,8**						

* ohne Beförderungssteuer

Überschuß Betriebsrechnung: 410,7 Mill. DM durch Herausnahme Versorgungslasten

Gewinn- und Verlustrechnung Deutsche Bundesbahn

Rechnungsergebnisse werden in neuer Form dargestellt: Alle Erträge + Aufwendungen in G&V (GB, S. 81)

1962

I. Erträge 1962		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1962		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr*	5.067,3	2,2	56,9	Personalausgaben	5.776,5	5,1	64,0
Personenverkehr*	2.287,5	1,2	25,7	Sachausgaben	2.114,3	2,8	23,4
Sonstige Erträge	606,8	-8,7	6,8	Abschreibungen	1.086,9	-3,6	12,0
Abgeltungsleistungen des Bundes	948,9	25,6	10,6	Zinsen zu Lasten der DB	504,8	31,4	5,6
			100,0				105,1
Gesamterträge* 1962	**8.910,5**			**Gesamtaufwendungen* 1962**	**9.020,7**		
Jahresfehlbetrag (GuV) 1962	**-110,2**						

* ohne Beförderungssteuer

1963

I. Erträge 1963		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1963		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr*	5.123,0	1,1	54,4	Personalausgaben	6.208,9	7,5	63,2
Personenverkehr*	2.654,1	16,0	28,2	Sachausgaben	1.657,0	-21,6	16,9
Abgeltungsleistungen des Bundes	852,4	40,5	9,1	Abschreibungen Sachanlagen	1.161,0	6,8	11,8
Sonstige Erträge	641,1	-32,4	6,8	Zinsen zu Lasten der DB	577,4	14,4	5,9
			98,5				97,8
Gesamterträge* 1963	**9.409,5**			**Gesamtaufwendungen* 1963**	**9.818,9**		
Jahresfehlbetrag (GuV) 1963	**-409,4**						

* ohne Beförderungssteuer

vollständige Neuinventur des Sachanlagevermögens 1961 - 1963; wiederum veränderte Form der G&V

1964

I. Erträge 1964		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1964		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr**	5.068,4	-1,1	53,9	Personalausgaben	6.586,2	6,1	63,5
Personenverkehr**	2.691,5	1,4	28,6	Sachausgaben*	1.648,7	-0,5	15,9
Abgeltungsleistungen des Bundes	883,7	3,7	9,4	Abschreibungen Sachanlagen	1.404,3	21,0	13,5
Sonstige Erträge	764,3	19,2	8,1	Zinsen zu Lasten der DB	697,6	20,8	6,7
			100,0				99,6
Gesamterträge 1964	**9.407,9**			**Gesamtaufwendungen 1964**	**10.378,3**		
Jahresfehlbetrag 1964	**-970,4**						

** Expressgut jetzt zu Personenverkehr

* keine Trennung Erneuerung/Unterhaltung

1965

I. Erträge 1965		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1965		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	4.897,1	-3,4	50,9	Personalausgaben	7.123,3	8,2	65,3
Personenverkehr	2.794,8	3,8	29,0	Sachausgaben*	1.580,0	-4,2	14,5
Abgeltungsleistungen des Bundes	1.146,5	29,7	11,9	Abschreibungen Sachanlagen	1.339,7	-4,6	12,3
Sonstige Erträge	784,9	2,7	8,2	Zinsen zu Lasten der DB	794,1	13,8	7,3
			100,0				99,4
Gesamterträge 1965	**9.623,3**			**Gesamtaufwendungen 1965**	**10.901,3**		
Jahresfehlbetrag 1965	**-1.278,0**						

* keine Trennung Erneuerung/Unterhaltung

1966

I. Erträge 1966		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1966		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	4.997,4	2,0	47,6	Personalausgaben	7.405,1	4,0	63,8
Personenverkehr	2.925,7	4,7	27,9	Sachausgaben	1.465,2	-7,3	12,6
Abgeltungsleistungen des Bundes	1.249,6	9,0	11,9	Abschreibungen Sachanlagen	1.351,1	0,9	11,6
Sonstige Erträge*	859,6	9,5	8,2	Zinsen zu Lasten der DB	819,6	3,2	7,1
			95,5				95,1
Gesamterträge 1966	**10.501,8**			**Gesamtaufwendungen 1966**	**11.607,3**		
Jahresfehlbetrag 1966	**-1.105,5**						

* Sonstige Betriebserträge + übrige Erträge aus Beförderungsl. + andere Erträge

** Sachausgaben lfd. Betrieb + Sachausgaben Unterh./Erhalt. Bahnanlagen und Erhalt. Fahrzeuge - Eigenleistungen - Gutschriften aus Vorhaltungsbereich

1967

I. Erträge 1967		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1967		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	4.691,5	-6,1	47,1	Personalausgaben	7.491,1	1,2	65,3
Personenverkehr	2.803,0	-4,2	28,1	Sachausgaben**	1.276,2	-12,9	11,1
Abgeltungsleistungen des Bundes	1.597,2	27,8	16,0	Abschreibungen Sachanlagen	1.390,6	2,9	12,1
Sonstige Erträge*	874,0	1,7	8,8	Zinsen zu Lasten der DB	911,5	11,2	7,9
			100,0				96,5
Gesamterträge 1967	**9.965,7**			**Gesamtaufwendungen 1967**	**11.470,5**		
Jahresfehlbetrag 1967	**-1.504,8**						

* Sonstige Betriebserträge + übrige Erträge aus Beförderungsl. + andere Erträge
** Sachausgaben lfd. Betrieb + Sachausgaben Unterh./Erhalt. Bahnanlagen und Erhalt. Fahrzeuge - Eigenleistungen - Gutschriften aus Vorhaltungsbereich

1968

I. Erträge 1968		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1968		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	5.027,7	7,2	48,5	Personalausgaben	7.535,8	0,6	65,0
Personenverkehr	2.862,4	2,1	27,6	Sachausgaben**	1.347,6	5,6	11,6
Abgeltungsleistungen des Bundes	1.588,7	-0,5	15,3	Abschreibungen Sachanlagen	1.369,8	-1,5	11,8
Sonstige Erträge*	879,8	0,7	8,5	Zinsen zu Lasten der DB	932,7	2,3	8,1
			100,0				96,5
Gesamterträge 1968	**10.358,6**			**Gesamtaufwendungen 1968**	**11.586,0**		
Jahresfehlbetrag 1968	**-1.227,4**						

* Sonstige Betriebserträge + übrige Erträge aus Beförderungsl. + andere Erträge
** Sachausgaben lfd. Betrieb + Sachausgaben Unterh./Erhalt. Bahnanlagen und Erhalt. Fahrzeuge - Eigenleistungen - Gutschriften aus Vorhaltungsbereich

1969

I. Erträge 1969		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1969		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	5.696,7	13,3	48,5	Personalausgaben	8.388,9	11,3	65,8
Personenverkehr	3.038,9	6,2	25,9	Sachausgaben	1.587,4	17,8	12,5
Abgeltungsleistungen des Bundes	2.035,4	28,1	17,3	Abschreibungen Sachanlagen	1.403,9	2,5	11,0
Sonstige Erträge	971,9	10,5	8,3	Zinsen zu Lasten der DB	920,7	-1,3	7,2
			100,0				96,5
Gesamterträge 1969	**11.742,9**			**Gesamtaufwendungen 1969**	**12.744,0**		
Jahresfehlbetrag 1969	**-1.001,1**						

1970

I. Erträge 1970		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1970		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	6.386,1	*12,1*	47,9	Personalausgaben	9.753,7	16,3	66,8
Personenverkehr	3.234,2	*6,4*	24,2	Sachausgaben	2.336,0	47,2	16,0
Abgeltungsleistungen des Bundes	2.602,9	*27,9*	19,5	Abschreibungen Sachanlagen	1.460,8	4,1	10,0
Sonstige Erträge	1.121,1	*15,4*	8,4	Zinsen zu Lasten der DB	994,0	8,0	6,8
			100,0				99,7
Gesamterträge 1970	**13.344,3**			**Gesamtaufwendungen 1970**	**14.595,1**		
Jahresfehlbetrag 1970	**-1.250,8**						

1971

I. Erträge 1971		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1971		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	6.876,6	*7,7*	47,8	Personalausgaben	11.463,1	17,5	67,9
Personenverkehr	3.533,0	*9,2*	24,6	Sachausgaben	2.535,7	8,6	15,0
Abgeltungsleistungen des Bundes	2.718,1	*4,4*	18,9	Abschreibungen Sachanlagen	1.508,8	3,3	8,9
Sonstige Erträge	1.247,8	*11,3*	8,7	Zinsen zu Lasten der DB	1.200,2	20,7	7,1
			100,0				99,0
Gesamterträge 1971	**14.375,5**			**Gesamtaufwendungen 1971**	**16.872,0**		
Jahresfehlbetrag 1971	**-2.496,5**						

1972

I. Erträge 1972		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1972		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.265,9	5,7	44,2	Personalausgaben	12.675,4	10,6	67,1
Personenverkehr	3.771,1	6,7	23,0	Sachausgaben	2.828,6	11,5	15,0
Abgeltungsleistungen des Bundes	3.913,0	44,0	23,8	Abschreibungen Sachanlagen	1.841,3	22,0	9,7
Sonstige Erträge	1.473,9	18,1	9,0	Zinsen zu Lasten der DB	1.400,5	16,7	7,4
			100,0				99,2
Gesamterträge 1972	**16.423,9**			**Gesamtaufwendungen 1972**	**18.890,0**		
Jahresfehlbetrag 1972	**-2.466,1**						

1973

I. Erträge 1973		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1973		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.851,1	8,1	42,9	Personalausgaben	14.425,8	13,8	69,3
Personenverkehr	4.130,1	9,5	22,6	Sachausgaben	2.617,1	-7,5	12,6
Ausgleichszahlungen des Bundes	4.896,0	25,1	26,8	Abschreibungen Sachanlagen	1.752,0	-4,8	8,4
Sonstige Erträge	1.424,9	-3,3	7,8	Kreditzinsen der DB	1.494,6	6,7	7,2
			100,0				97,5
Gesamterträge 1973	**18.302,1**			**Gesamtaufwendungen 1973**	**20.813,4**		
Jahresfehlbetrag 1973	**-2.511,3**						

1974

I. Erträge 1974		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1974		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	8.569,8	9,2	41,8	Personalausgaben	16.334,4	13,2	70,2
Personenverkehr	4.276,5	3,5	20,9	Sachausgaben	2.859,7	9,3	12,3
Abgeltungsleistungen des Bundes	6.084,3	24,3	29,7	Abschreibungen Sachanlagen	1.839,8	5,0	7,9
Sonstige Erträge	1.568,5	10,1	7,7	Zinsen zu Lasten der DB	1.666,7	11,5	7,2
			100,0				97,5
Gesamterträge 1974	**20.499,1**			**Gesamtaufwendungen 1974**	**23.275,3**		
Jahresfehlbetrag 1974	**-2.776,2**						

1975

I. Erträge 1975		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1975		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.295,1	-14,9	37,2	Personalausgaben	16.655,6	2,0	69,4
Personenverkehr	4.348,4	1,7	22,2	Sachausgaben	2.753,1	-3,7	11,5
Abgeltungsleistungen des Bundes	6.251,0	2,7	31,8	Abschreibungen Sachanlagen	2.108,2	14,6	8,8
Sonstige Erträge	1.736,6	10,7	8,8	Zinsen zu Lasten der DB	1.949,7	17,0	8,1
			100,0				97,8
Gesamterträge 1975	**19.631,1**			**Gesamtaufwendungen 1975**	**23.992,6**		
Jahresfehlbetrag 1975	**-4.361,5**						

1976

I. Erträge 1976		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1976		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.976,0	-6,9	38,3	Personalausgaben	16.893,3	3,4	68,4
Personenverkehr	4.293,3	0,4	20,6	Sachausgaben	2.956,1	3,4	12,0
Abgeltungsleistungen des Bundes	6.587,5	8,3	31,6	Abschreibungen Sachanlagen	2.094,2	13,8	8,5
Sonstige Erträge	1.965,3	25,3	9,4	Zinsen zu Lasten der DB	2.256,3	35,4	9,1
			100,0				98,0
Gesamterträge 1976	**20.822,1**			**Gesamtaufwendungen 1976**	**24.696,4**		
Jahresfehlbetrag 1976	**-3.874,3**						

1977

I. Erträge 1977		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1977		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.587,7	-4,9	35,8	Personalausgaben	17.407,3	3,0	67,6
Personenverkehr	4.387,6	2,2	20,7	Sachausgaben	3.105,7	5,1	12,1
Abgeltungsleistungen des Bundes	7.274,6	10,4	34,3	Abschreibungen Sachanlagen	2.287,1	9,2	8,9
Sonstige Erträge	1.965,3	0,0	9,3	Zinsen zu Lasten der DB	2.407,5	6,7	9,4
			100,0				97,9
Gesamterträge 1977	**21.215,1**			**Gesamtaufwendungen 1977**	**25.739,0**		
Jahresfehlbetrag 1977	**-4.523,8**						

1978

I. Erträge 1978		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1978		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.883,5	3,9	35,7	Personalausgaben	17.735,1	1,9	66,5
Personenverkehr	4.549,8	3,7	20,6	Sachausgaben	3.211,4	3,4	12,0
Abgeltungsleistungen des Bundes	7.735,3	6,3	35,1	Abschreibungen Sachanlagen	2.384,4	4,3	8,9
Sonstige Erträge	1.884,3	-4,1	8,5	Zinsen zu Lasten der DB	2.464,4	2,4	9,2
			100,0				96,7
Gesamterträge 1978	**22.052,9**			**Gesamtaufwendungen 1978**	**26.664,2**		
Jahresfehlbetrag 1978	**-4.611,2**						

1979

I. Erträge 1979		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1979		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	8.869,4	12,5	36,9	Personalausgaben	18.338,2	3,4	66,5
Personenverkehr	4.947,7	8,7	20,6	Sachausgaben	3.915,2	**21,9**	14,2
Abgeltungsleistungen des Bundes	8.082,8	4,5	33,7	Abschreibungen Sachanlagen	2.483,0	4,1	9,0
Sonstige Erträge	2.109,9	12,0	8,8	Zinsen zu Lasten der DB	2.394,0	-2,9	8,7
			100,0				98,3
Gesamterträge 1979	**24.009,8**			**Gesamtaufwendungen 1979**	**27.586,0**		
Jahresfehlbetrag 1979	**-3.576,2**						

1980

I. Erträge 1980		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1980		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	9.193,3	3,7	35,8	Personalausgaben	19.416,1	5,9	66,2
Personenverkehr	5.361,3	8,4	20,9	Sachausgaben	4.459,4	**13,9**	15,2
Abgeltungsleistungen des Bundes	8.838,9	9,4	34,4	Abschreibungen Sachanlagen	2.573,9	3,7	8,8
Sonstige Erträge	2.318,3	9,9	9,0	Zinsen zu Lasten der DB	2.393,9	0,0	8,2
			100,0				98,4
Gesamterträge 1980	**25.711,8**			**Gesamtaufwendungen 1980**	**29.317,0**		
Jahresfehlbetrag 1980	**-3.605,2**						

1981

I. Erträge 1981		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1981		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	9.216,3	0,3	34,6	Personalausgaben	20.197,6	4,0	65,8
Personenverkehr	5.805,2	8,3	21,8	Sachausgaben	4.472,4	0,3	14,6
Abgeltungsleistungen des Bundes	9.062,1	2,5	34,0	Abschreibungen Sachanlagen	2.621,5	1,8	8,5
Sonstige Erträge	2.550,9	10,0	9,6	Zinsen zu Lasten der DB	2.713,0	13,3	8,8
			100,0				97,8
Gesamterträge 1981	**26.634,6**			**Gesamtaufwendungen 1981**	**30.678,9**		
Jahresfehlbetrag 1981	**-4.044,3**						

1982

I. Erträge 1982		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1982		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	8.928,2	-3,1	33,4	Personalausgaben	20.280,4	0,4	65,7
Personenverkehr	6.007,0	3,5	22,5	Sachausgaben	4.394,5	-1,7	14,2
Ausgleichszahlungen des Bundes	9.233,9	1,9	34,5	Abschreibungen Sachanlagen	2.775,3	5,9	9,0
Sonstige Erträge	2.566,4	0,6	9,6	Zinsen zu Lasten der DB	2.926,2	7,9	9,5
			100,0				98,4
Gesamterträge 1982	**26.735,5**			**Gesamtaufwendungen 1982**	**30.884,4**		
Jahresfehlbetrag 1982	**-4.148,9**						

1983

I. Erträge 1983		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1983		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	9.310,8	4,3	34,9	Personalausgaben	20.266,6	-0,1	66,6
Personenverkehr	5.699,4	-5,1	21,3	Sachausgaben	3.946,8	-10,2	13,0
Ausgleichszahlungen des Bundes	9.367,8	1,5	35,1	Abschreibungen Sachanlagen	2.836,9	2,2	9,3
Sonstige Erträge	2.338,6	-8,9	8,8	Zinsen zu Lasten der DB	2.932,8	0,2	9,6
			100,0				98,5
Gesamterträge 1983	**26.716,6**			**Gesamtaufwendungen 1983**	**30.429,3**		
Jahresfehlbetrag 1983	**-3.712,7**						

1984

I. Erträge 1984		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1984		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	9.560,9	2,7	35,0	Personalausgaben	20.025,4	-1,2	65,9
Personenverkehr	5.746,5	0,8	21,1	Sachausgaben	4.211,9	6,7	13,9
Ausgleichszahlungen des Bundes	9.467,8	1,1	34,7	Abschreibungen Sachanlagen	2.882,7	1,6	9,5
Sonstige Erträge	2.503,8	7,1	9,2	Zinsen zu Lasten der DB	2.926,7	-0,2	9,6
			100,0				98,8
Gesamterträge 1984	**27.279,1**			**Gesamtaufwendungen 1984**	**30.399,1**		
Jahresfehlbetrag 1983	**-3.120,1**						

1985

I. Erträge 1985		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1985		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	9.822,1	5,5	35,6	Personalausgaben	19.888,5	-1,9	65,3
Personenverkehr	5.987,1	5,0	21,7	Sachausgaben	4.371,5	10,8	14,3
Ausgleichszahlungen des Bundes	9.317,5	-0,5	33,8	Abschreibungen Sachanlagen	3.005,7	6,0	9,9
Sonstige Erträge	2.443,9	4,5	8,9	Zinsen zu Lasten der DB	2.900,8	-1,1	9,5
			100,0				99,0
Gesamterträge 1985	**27.570,5**			**Gesamtaufwendungen 1985**	**30.479,4**		
Jahresfehlbetrag 1985	**-2.908,8**						

1986

I. Erträge 1986		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1986		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	9.412,3	-4,2	34,6	Personalausgaben	20.233,2	1,7	66,2
Personenverkehr	5.956,9	-0,5	21,9	Sachausgaben	4.181,5	-4,3	13,7
Ausgleichszahlungen des Bundes	9.301,9	-0,2	34,2	Abschreibungen Sachanlagen	2.917,6	-2,9	9,5
Sonstige Erträge	2.561,0	4,8	9,4	Zinsen zu Lasten der DB	2.932,3	1,1	9,6
			100,0				99,1
Gesamterträge 1986	**27.232,1**			**Gesamtaufwendungen 1986**	**30.553,5**		
Jahresfehlbetrag 1986	**-3.321,4**						

Neue "Richtlinien für den Jahresabschluß der Deutschen Bundesbahn", Erlaß BMV 22.3.88; jetzt Anlehung an das HGB (aufgehoben: "Entwurf der Richtlinien für Rechnungslegung der Deutschen Bundesbahn" von 1968)

1987

I. Erträge 1987		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1987		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	9.030,0	-4,1	32,8	Personalausgaben	20.348,8	0,6	64,6
Personenverkehr	5.988,9	0,5	21,7	Materialaufwand	5.976,5	42,9	19,0
Ausgleichszahlungen des Bundes	9.483,4	2,0	34,4	Abschreibungen	2.323,0	-20,4	7,4
Sonstige Erträge*	3.024,6	-	11,0	Zinsen zu Lasten der DB	2.983,2	1,7	9,5
			99,9				100,4
Gesamterträge 1987	**27.568,0**			**Gesamtaufwendungen 1987**	**31.508,4**		
Jahresfehlbetrag 1987	**-3.940,5**						

*Sonstige Erträge anders zusammengesetzt - neue Richtlinien: Vgl. 1986: 3.120,3 Mio. D

1988

I. Erträge 1988		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1988		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	8.805,1	-2,5	31,7	Personalausgaben	20.201,9	-0,7	63,7
Personenverkehr	5.938,2	-0,8	21,4	Materialaufwand	6.100,6	2,1	19,2
Ausgleichszahlungen des Bundes**	9.778,4	3,1	35,2	Abschreibungen	2.332,6	0,4	7,4
Sonstige Erträge*	3.276,7	8,3	11,8	Zinsen zu Lasten der DB	3.056,9	2,5	9,6
			100,1				99,9
Gesamterträge 1988	**27.774,0**			**Gesamtaufwendungen 1988**	**31.709,1**		
Jahresfehlbetrag 1988	**-3.935,2**						

* Erlöse aus and. Beförderungsl. + sonst. betriebl. Erträge + Erträge aus Beteilig
** ohne erfolgsneutrale Investitionszuschüsse

1989

I. Erträge 1989		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1989		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	8.903,2	1,1	30,9	Personalausgaben	20.245,2	0,2	62,1
Personenverkehr	5.704,6	-3,9	19,8	Materialaufwand	6.140,3	0,7	18,8
Ausgleichszahlungen des Bundes**	9.805,7	0,3	34,1	Abschreibungen	2.320,2	-0,5	7,1
Sonstige Erträge	4.425,8	35,1	15,4	Zinsen zu Lasten der DB	3.070,3	0,4	9,4
			100,3				97,4
Gesamterträge 1989	**28.766,7**			**Gesamtaufwendungen 1989**	**32.625,0**		
Jahresfehlbetrag 1989	**-3.858,3**						

1990

I. Erträge 1990		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1990		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	8.922,7	0,2	31,2	Personalausgaben	21.032,9	3,9	62,7
Personenverkehr	5.728,4	0,4	20,0	Materialaufwand	6.676,6	8,7	19,9
Ausgleichszahlungen des Bundes	9.986,4	1,8	34,9	Abschreibungen	2.188,9	-5,7	6,5
Sonstige Erträge	4.053,0	-8,4	14,2	Zinsen zu Lasten der DB	3.421,4	11,4	10,2
			100,3				99,3
Gesamterträge 1990	**28.606,9**			**Gesamtaufwendungen 1990**	**33.550,6**		
Jahresfehlbetrag 1990	**-4.943,7**						

Deutsche Bundesbahn (nicht Konzern)

1991

I. Erträge 1991		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1991		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr**	9.264,3	3,8	31,0	Personalausgaben	22.193,8	5,5	63,0
Personenverkehr	6.238,7	8,9	20,9	Materialaufwand	7.586,3	13,6	21,5
Ausgleichszahlungen des Bundes	9.647,4	-3,4	32,3	Abschreibungen	2.401,2	9,7	6,8
Sonstige Erträge	3.944,8	-2,7	13,2	Zinsen zu Lasten der DB	2.650,5	-22,5	7,5
			97,3				98,9
Gesamterträge 1991	**29.911,0**	*		**Gesamtaufwendungen 1991**	**35.211,4**	*	
Jahresfehlbetrag 1991	**-5.300,4**						

** inkl. Erträge Bundespost (bisher: andere Betriebserträge)

* ohne außerordentliche Erträge bzw. Aufwände: a) Altschuldenübernahme durch den Bund 12.622 Mio. DM
b) diesbezüglicher Wegfall von Zinsverpflichtungen 427 Mio. DM
c) außerplanmäßiger Abschreibungsaufwand (Nutzungsdauer-verkürzung der Sachanlagen der DB) 11.831,4 Mio. DM

Deutsche Bundesbahn (nicht Konzern)

1992

I. Erträge 1992		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1992		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr**	8.674,6	-6,4	33,2	Personalausgaben	23.322,9	5,1	67,0
Personenverkehr	6.733,1	7,9	25,7	Materialaufwand	8.126,1	7,1	23,3
Ausgleichszahlungen des Bundes	10.197,1	5,7	39,0	Abschreibungen	2.740,0	14,1	7,9
Sonstige Erträge	3.537,5	-10,3	13,5	Zinsen zu Lasten der DB	3.546,7	33,8	10,2
			111,4				108,4
Gesamterträge 1991	**26.154,7**	*		**Gesamtaufwendungen 1991**	**34.802,3**	*	
Jahresfehlbetrag 1992	**-8.647,6**						

** jetzt inkl. Erträge Bundespost (bisher: andere Betriebserträge)

Deutsche Bundesbahn

1993

I. Erträge 1993		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1993		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	6.923,9	-20,2	28,7	Personalausgaben	23.545,7	1,0	78,5
Personenverkehr	7.208,5	7,1	29,9	Sachausgaben	7.636,0	-6,0	25,5
Abgeltungsleistungen des Bundes	12.971,0	27,2	53,8	Abschreibungen	2.785,1	1,6	9,3
Sonstige Erträge	3.786,9	7,1	15,7	Zinsen zu Lasten der DB	4.109,7	15,9	13,7
			128,0				127,0
Gesamterträge 1993	**24.125**	*		**Gesamtaufwendungen 1993**	**29.991**	*	
Jahresfehlbetrag 1993	**-9.456**						

* keine exakten Angaben vorhanden

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

1994

I. Erträge 1994		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1994		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	8.395	-	23,9	Personalaufwendungen	19.358	-	55,8
Personenverkehr	17.619	-	50,1	Materialaufwendungen	10.161	-	29,3
andere aktivierte Eigenleistungen	2.720	-	7,7	Abschreibungen	1.924	-	5,5
Sonstige Erträge	3.519	-	10,0	Sonst. betriebl. Aufwendungen	3.226	-	9,3
			91,7				100,0
Gesamterträge 1994	**35.185**			**Gesamtaufwendungen 1994**	**34.669**		
Jahresüberschuss 1994	**181**						

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

1995

I. Erträge 1995		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1995		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.825	-6,8	21,1	Personalaufwendungen	18.626	-3,8	51,0
Personenverkehr	18.426	4,6	49,7	Materialaufwendungen	11.259	10,8	30,8
andere aktivierte Eigenleistungen	3.899	43,3	10,5	Abschreibungen	2.246	16,7	6,2
Sonstige Erträge	3.329	-5,4	9,0	Sonst. betriebl. Aufwendungen	4.374	35,6	12,0
			90,3				100,0
Gesamterträge 1995	**37.055**			**Gesamtaufwendungen 1995**	**36.505**		
Jahresüberschuss 1995	**264**						

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

1996

I. Erträge 1996		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1996		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.222	-7,7	19,0	Personalaufwendungen	17.369	-6,7	47,0
Personenverkehr	19.216	4,3	50,7	Materialaufwendungen	12.665	12,5	34,2
andere aktivierte Eigenleistungen	3.459	-11,3	9,1	Abschreibungen	2.713	20,8	7,3
Sonstige Erträge	4.243	27,5	11,2	Sonst. betriebl. Aufwendungen	4.243	-3,0	11,5
			90,0				100,0
Gesamterträge 1996	**37.935**			**Gesamtaufwendungen 1996**	**36.990**		
Jahresüberschuss 1996	**1.128**						

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

1997

I. Erträge 1997		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1997		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.152	-1,0	18,7	Personalaufwendungen	16.943	-2,5	45,1
Personenverkehr	22.147	15,3	57,9	Materialaufwendungen	13.136	3,7	35,0
andere aktivierte Eigenleistungen	3.791	9,6	9,9	Abschreibungen	3.168	16,8	8,4
Sonstige Erträge	4.188	-1,3	10,9	Sonst. betriebl. Aufwendungen	4.310	1,6	11,5
			97,4				100,0
Gesamterträge 1997	**38.263**			**Gesamtaufwendungen 1997**	**37.557**		
Jahresüberschuss 1997	**391**						

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

1998

I. Erträge (in Mio. DM) 1998		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1998		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.086	-0,9	18,4	Personalaufwendungen	16.408	-3,2	43,5
Personenverkehr	21.943	-0,9	56,9	Materialaufwendungen	12.899	-1,8	34,2
andere aktivierte Eigenleistungen	3.451	-9,0	9,0	Abschreibungen	3.397	7,2	9,0
Sonstige Erträge	5.077	21,2	13,2	Sonst. betriebl. Aufwendungen	4.979	15,5	13,2
			97,5				100,0
Gesamterträge 1998	**38.531**			**Gesamtaufwendungen 1998**	**37.683**		
Jahresüberschuss 1998	**334**						

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

1999

I. Erträge 1999		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 1999		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	6.926	-2,3	17,7	Personalaufwendungen	16.204	-1,2	42,0
Personenverkehr	22.492	2,5	57,4	Materialaufwendungen	13.081	1,4	33,9
andere aktivierte Eigenleistungen	3.841	11,3	9,8	Abschreibungen	3.843	13,1	10,0
Sonstige Erträge	4.911	-3,3	12,5	Sonst. betriebl. Aufwendungen	5.457	9,6	14,1
			97,4				100,0
Gesamterträge 1999	**39.179**			**Gesamtaufwendungen 1999**	**38.585**		
Jahresüberschuss 1999	**595**						

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

2000

I. Erträge 2000		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 2000		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.493	8,2	18,3	Personalaufwendungen	16.576	2,3	41,2
Personenverkehr	21.475	-4,5	52,5	Materialaufwendungen	12.957	-0,9	32,2
andere aktivierte Eigenleistungen	3.362	-12,5	8,2	Abschreibungen	4.013	4,4	10,0
Sonstige Erträge	7.145	45,5	17,5	Sonst. betriebl. Aufwendungen	6.720	23,1	16,7
			96,5				100,0
Gesamterträge 2000	**40.916**			**Gesamtaufwendungen 2000**	**40.267**		
Jahresüberschuss 2000	**166**						

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

2001

I. Erträge 2001		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 2001		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.620	1,7	19,5	Personalaufwendungen	14.643	-11,7	37,4
Personenverkehr	21.639	0,8	55,5	Materialaufwendungen	13.902	7,3	35,5
andere aktivierte Eigenleistungen	3.419	1,7	8,8	Abschreibungen	4.229	5,4	10,8
Sonstige Erträge	4.706	-34,1	12,1	Sonst. betriebl. Aufwendungen	6.419	-4,5	16,4
			95,9				100,0
Gesamterträge 2001	**39.001**			**Gesamtaufwendungen 2001**	**39.193**		
Jahresfehlbetrag 2001	**-794**						

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

2002

I. Erträge 2002		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 2002		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
Güterverkehr	7.256	-4,8	15,6	Personalaufwendungen	16.404	12,0	35,4
Personenverkehr	21.864	1,0	47,1	Materialaufwendungen	18.670	34,3	40,2
andere aktivierte Eigenleistungen	4.620	35,1	10,0	Abschreibungen	4.760	12,6	10,3
Sonstige Erträge	5.535	17,6	11,9	Sonst. betriebl. Aufwendungen	6.568	2,3	14,2
			84,6				100,0
Gesamterträge 2002	**46.412**			**Gesamtaufwendungen 2002**	**46.402**		
Jahresfehlbetrag 2002	**-915**						

Deutsche Bahn Konzern (in Mio. DM)

2003	I. Erträge 2003		ggüber Vorjahr	% von Ertrag	II. Aufwendungen 2003		ggüber Vorjahr	% von Aufwand
	Transport + Logistik	21.131	191,2	32,2	Personalaufwendungen	20.217	23,2	31,2
	Personenverkehr	21.821	-0,2	33,2	Materialaufwendungen	30.855	65,3	47,7
	andere aktivierte Eigenleistungen	4.504	-2,5	6,9	Abschreibungen	5.269	10,7	8,1
	Sonstige Erträge	6.137	10,9	9,3	Sonst. betriebl. Aufwendungen	8.441	28,5	13,0
				81,6				100,1
	Gesamterträge 2000	**65.669**			**Gesamtaufwendungen 2000**	**64.744**		
	Jahresfehlbetrag 2003	**-479**						

Anhang E: Statistiken

Entwicklung Personenverkehr Deutsche Bahnen

Jahr	Einnahmen in Mio. RM	Änd. zu Vj. in %	beförderte Personen in Mio. Personen	Änd. zu Vj. in %	davon: Berufs-/Schülerverkehr	nur Schiene	Verkehrsleistung in Mio. Pkm	Änd. zu Vj. in %	davon: Berufs-/Schülerverkehr	Fernverkehr (Pkm)	Änd. zu Vj. in %	Nahverkehr Schiene	Änd. zu Vj. in %	Modalsplit DB	ÖSPV	Luft	Individual	
1925	1.431		2.106				48.950											
1926	1.320	-7,7	1.819	-13,6			42.922	-12,3										
1927	1.380	4,5	1.909	4,9			45.548	6,1										
1928	1.443	4,6	2.009	5,2			47.649	4,6										
1929	1.423	-1,4	1.980	-1,5			47.088	-1,2										
1930	1.346	-5,5	1.829	-7,6			43.298	-8,1										
1931	1.150	-14,5	1.578	-13,8			36.922	-14,7										
1932	901	-21,7	1.305	-17,3			30.811	-16,6										
1933	846	-6,1	1.241	-4,9			30.117	-2,3										
1934	917	8,4	1.360	9,6			34.831	15,7										
1935	989	7,8	1.489	9,5			39.509	13,4										
1936	1.070	8,2	1.611	8,2			43.490	10,1										
1937	1.186	10,9	1.808	12,3			50.096	15,2										
	in Mio. DM																	
1948a	1.577		821				25.290											
1948b	561		646				14.748											
1949	1.099	-	1.192	-18,7		1.176	27.916	-30,3										
1950	1.035	-5,9	1.159	-2,8		1.130	27.508	-1,5						36,4	28,1	0,1	35,5	Verkehr in Zahlen 1991
1951	1.308	26,4	1.305	12,6		1.232	30.798	12,0						31,9	26,6	0,2	41,2	
1952	1.387	6,1	1.323	1,4		1.216	31.004	0,7						28,5	25,8	0,2	45,4	
1953	1.460	5,3	1.370	3,5		1.236	33.627	8,5						27,1	24,3	0,2	48,4	
1954	1.502	2,9	1.441	5,2		1.285	35.338	5,1						26,1	23,7	0,2	50,0	
1955	1.613	7,4	1.571	9,0	974	1.387	38.385	8,6	14.602					24,6	23,3	0,3	51,9	
1956	1.712	6,1	1.661	5,7	1.031	-	41.618	8,4	15.478					23,3	22,4	0,3	54,0	
1957	1.809	5,7	1.743	4,9	1.077	-	44.298	6,4	16.337					22,7	21,5	0,3	55,5	
1958	2.049	13,3	1.639	-6,0	985	-	42.592	-3,9	15.287					20,6	20,3	0,3	59,8	
1959	2.083	1,6	1.606	-2,0	951	-	42.338	-0,6	14.694					18,6	18,9	0,3	62,1	ohne Saarland + West-Berlin
1960	2.136	2,5	1.543	-3,9	901	-	41.772	-1,3	14.111					16,2	19,2	0,4	64,3	
1961	2.261	5,9	1.497	-3,0	841	1.189	42.396	1,5	13.188					14,8	18,3	0,4	66,6	
1962	2.288	1,2	1.474	-1,5	813	1.139	42.584	0,4	12.584					13,8	17,3	0,4	68,6	
1963	2.394	4,6	1.425	-3,3	787	1.100	41.672	-2,1	12.473					12,7	16,0	0,4	70,9	
1964	2.692	12,4	1.428	0,2	788	1.080	42.040	0,9	12.628					11,7	14,7	0,4	73,1	
1965	2.795	3,8	1.459	2,2	797	1.070	43.810	4,2	12.644	24,1		16,6		11,2	14,1	0,5	74,2	
1966	2.926	4,7	1.400	-4,0	770	979	41.305	-5,7	12.046					9,8	13,6	0,5	75,4	
1967	2.803	-4,2	1.379	-1,5	774	936	39.040	-5,5	11.901					8,9	13,4	0,5	76,3	
1968	2.862	2,1	1.400	1,5	779	932	40.475	3,7	12.112					9,0	13,3	0,6	76,2	
1969	3.039	6,2	1.439	2,8	790	948	43.977	8,7	12.291					8,9	13,0	0,7	76,4	
1970	3.234	6,4	1.527	6,1	857	984	45.869	4,3	13.362	23,6	-2,1	15,6	-6,0	8,7	12,9	0,7	77,9	
1971	3.533	9,2	1.560	2,2	888	995	47.430	3,4	14.649					8,3	12,6	0,7	77,2	
1972	3.771	6,7	1.572	0,8	925	988	48.803	2,9	15.600					8,4	12,7	0,7	76,9	
1973	4.130	9,5	1.656	5,3	990	1.028	49.664	1,8	16.126					8,2	12,8	0,6	77,1	
1974	4.277	3,5	1.668	0,7	985	1.059	50.293	1,3	16.516					8,5	13,2	0,6	76,4	
1975	4.348	1,7	1.612	-3,4	973	1.017	46.562	-7,4	15.561	23,1	-2,1	16,1	3,2	7,6	13,1	0,6	78,7	Verkehr in Zahlen 1991
1976	4.293	-1,3	1.510	-6,3	913	971	44.625	-4,2	14.748					7,2	12,8	0,6	79,2	
1977	4.388	2,2	1.493	-1,1	894	971	44.373	-0,6	13.996					7,0	12,7	0,6	82,8	
1978	4.550	3,7	1.513	1,3	916	991	44.514	0,3	14.264					6,8	12,5	0,6	81,9	
1979	4.948	8,7	1.566	3,5	945	1.027	46.536	4,5	14.442					6,9	12,4	0,7	80,8	
1980	5.361	8,4	1.673	6,8	1.004	1.107	47.690	2,5	14.694	26,4	14,3	14,7	-8,7	6,9	12,5	0,7	79,7	
1981	5.805	8,3	1.701	1,7	1.039	1.111	48.998	2,7	15.462					7,4	13,3	0,7	78,6	
1982	6.007	3,5	1.667	-2,0	1.035	1.070	47.173	-3,7	15.258					7,0	12,8	0,7	79,6	
1983	5.699	-5,1	1.775	6,5	1.097	1.066	47.201	0,1	15.701					6,6	11,9	0,7	80,2	
1984	5.747	0,8	1.810	2,0	1.102	1.048	48.398	2,5	15.693					6,6	11,7	0,7	81,0	
1985	5.987	4,2	1.793	-0,9	1.069	1.048	51.729	6,9	15.418	27,7	4,9	15,7	6,8	7,3	10,5	0,8	81,3	
1986	5.957	-0,5	1.746	-2,6	1.043	1.023	50.252	-2,9	15.014					6,8	9,9	0,7	82,5	
1987	5.989	0,5	1.615	-7,5	912	994	47.014	-6,4	13.279					6,3	9,6	0,8	83,4	
1988	5.938	-0,8	1.594	-1,3	919	1.026	48.515	3,2	13.586					6,3	9,2	0,8	83,7	
1989	5.705	-3,9	1.334	-16,3	713	1.077	45.255	-6,7	10.642					6,2	9,3	0,8	83,8	Verkehr in Zahlen 1991
1990	5.728	0,4	1.072	-19,6	505	1.043	44.215	-2,3	9.034	27,4	-1,1	17,2	9,6	6,3	9,1	0,8	83,4	Verkehr in Zahlen 1994
1991	6.239	8,9	1.082	0,9	505	1.070	46.096	4,3	9.598	33,7		23,3		6,5	9,3	0,8	83,1	alte Bundesländer
1992	6.733	7,9	1.109	2,5	535		46.867	1,7	10.410	32,6	-3,3	24,6	5,6	6,6	9,2	0,8	83,0	DB: Bundesbahn
1993	7.208	7,1	1.114	0,4	543		47.704	1,8	10.734	33,7	3,4	25,0	1,6	6,3	9,1	0,8	83,4	
1994	17.619		1.431		772		64.539		14.728	34,8		29,7		6,6	7,8	0,7	82,6	Verkehr in Zahlen 2002
1995	18.426	4,6	1.539	7,6	k.A.		70.334	9,0	k.A.	36,3	4,3	34,1	14,7	7,0	7,6	0,7	82,1	DB: DB AG + Dritte EVU
1996	19.216	4,3	1.596	3,7	723		71.028	1,0	14.819	35,6	-1,9	35,4	4,0	7,1	7,6	0,7	82,0	Gesamtdeutschland
1997	22.147	15,3	1.641	2,8	697		71.630	0,8	14.939	35,2	-1,3	36,5	3,0	7,1	7,5	0,8	81,9	
1998	21.943	-0,9	1.668	1,6	k.A.		71.853	0,3	k.A.	34,6	-1,7	37,3	2,2	7,1	7,3	0,8	82,0	*Luftverkehr: Inlandsverkehr
1999	22.087	0,7	1.680	0,7	k.A.		72.846	1,4	k.A.	34,9	1,0	37,9	1,8	7,0	7,2	0,8	82,0	Verkehr in Zahlen 2007
2000	23.051	4,4	1.713	2,0	k.A.		74.388	2,1	k.A.	36,2	3,8	38,2	0,6	7,2	7,4	0,9	81,3	
2001	23.370	1,4	1.702	-0,6	k.A.		74.459	0,1	k.A.	35,3	-2,4	39,1	2,5	7,1	7,2	0,8	81,7	
2002	23.646	1,2	1.657	-2,6	k.A.		69.848	-6,2	k.A.	33,2	-6,1	36,7	-6,2	6,6	7,1	0,8	82,4	
2003	22.881	-3,2	1.682	1,5	k.A.		69.534	-0,4	k.A.	31,6	-4,7	37,9	3,4	6,7	7,1	0,9	82,1	

Entwicklung Güterverkehr Deutsche Bahnen

Jahr	Einnahmen	Änd. zu Vj. in %	beförderte Menge	Änd. zu Vj. in %	Verkehrsleistung	Änd. zu Vj. in %	Kombiverkehr bef T	Kombiverkehr bef. T in Mio.	Kombiverkehr Tkm in Mrd.	Modalsplit DB	Modalsplit Schiff	Modalsplit Lkw	Modalsplit Pipelines	
	in Mio. RM		in Mio. t		in Mio. Tkm									
1925	2.869		408,7		59.629					80,2	17,7	2,1		
1926	2.831	-1,3	438,5	7,3	64.783	8,6				79,8	18,0	2,2		
1927	3.226	14,0	489,0	11,5	72.614	12,1				80,0	17,8	2,3		
1928	3.276	1,5	481,0	-1,7	73.180	0,8				80,6	16,5	2,8		
1929	3.485	6,4	485,9	1,0	76.382	4,4				80,9	15,8	3,3		
1930	2.839	-18,5	399,5	-17,8	61.010	-20,1				77,2	18,4	4,4		
1931	2.308	-18,7	325,6	-18,5	51.208	-16,1				76,4	18,3	5,3		
1932	1.729	-25,1	280,4	-13,9	44.411	-13,3				75,6	18,4	5,9		
1933	1.815	5,0	308,1	9,9	47.755	7,5				76,3	18,0	5,7		
1934	2.140	17,9	365,6	18,7	56.970	19,3				76,7	18,0	5,3		
1935	2.324	8,6	408,0	11,6	63.488	11,4				77,0	17,1	5,9		
1936	2.636	13,4	452,4	10,9	70.713	11,4				75,6	18,1	6,2		
1937	2.939	11,5	499,0	10,3	79.757	12,8				76,4	17,6	6,0		
	in Mio. DM													
1948a RM	892		99,8		16.431									
1948b DM	555		65,6		13.048									
1949	1.949	-	186,4	12,7	32.753	11,1								
1950	2.055	5,4	192,4	3,2	33.365	1,9				56,0	23,7	20,3	0,0	Verkehr in Zahlen 1991
1951	3.136	52,6	257,2	33,7	50.336	50,9				54,3	24,6	21,0	0,0	Lkw: Nah- und Fernverkehr
1952	3.519	12,2	264,6	2,9	50.370	0,1				52,1	25,3	22,5	0,0	
1953	3.262	-7,3	249,2	-5,8	46.452	-7,8				47,7	26,0	26,3	0,0	
1954	3.331	2,1	255,0	2,3	47.608	2,5				45,8	26,4	27,8	0,0	
1955	3.733	12,1	285,9	12,1	52.941	11,2				45,3	26,6	28,1	0,0	
1956	3.957	6,0	302,7	5,9	56.559	6,8				44,5	27,5	27,9	0,0	
1957	4.059	2,6	334,7	10,6	57.994	2,5				43,7	28,3	28,0	0,0	
1958	4.137	1,9	306,2	-8,5	51.890	-10,5				40,6	28,6	30,7	0,1	
1959	4.354	5,3	311,4	1,7	54.060	4,2				39,8	27,2	31,5	1,5	bis hier: ohne Saarland + Berlin
1960	4.880	12,1	332,8	6,9	57.585	6,5				37,4	28,5	32,0	2,1	Verkehr in Zahlen 1991
1961	4.957	1,6	328,0	-1,4	58.800	2,1				36,8	27,5	33,1	2,6	Lkw: Nah- und Fernverkehr
1962	5.067	2,2	326,2	-0,5	60.760	3,3				36,7	26,3	34,1	2,9	
1963	5.384	6,2	334,0	2,4	65.615	8,0				38,0	24,8	34,1	3,1	
1964	5.068	-5,9	342,6	2,6	64.600	-1,5				35,7	24,2	35,8	4,3	
1965	4.897	-3,4	324,8	-5,2	62.200	-3,7				33,6	25,2	36,1	5,1	
1966	4.997	2,0	311,8	-4,0	60.624	-2,5				32,2	25,5	36,5	5,6	
1967	4.692	-6,1	305,5	-2,0	58.667	-3,2				31,2	26,0	36,8	5,9	
1968	5.028	7,2	329,2	7,8	62.503	6,5				30,9	25,1	36,5	7,4	
1969	5.697	13,3	363,5	10,4	71.058	13,7				32,9	23,2	36,1	7,7	
1970	6.386	12,1	375,9	3,4	75.280	5,9				33,2	22,7	36,2	7,8	
1971	6.877	7,7	348,1	-7,4	69.100	-8,2				31,0	21,4	38,9	8,7	
1972	6.772	-1,5	349,7	0,5	68.729	-0,5				30,0	20,4	40,9	8,7	
1973	7.280	7,5	367,7	5,1	71.636	4,2				29,0	20,9	41,7	8,3	
1974	8.570	17,7	377,6	2,7	73.568	2,7				29,6	21,8	41,4	7,2	
1975	7.295	-14,9	312,5	-17,2	59.383	-19,3				25,9	22,3	44,9	6,8	
1976	7.976	9,3	326,4	4,4	64.033	7,8				25,9	20,0	47,0	7,0	
1977	7.588	-4,9	307,2	-5,9	60.559	-5,4				24,0	21,1	48,2	6,6	
1978	7.884	3,9	319,4	4,0	62.488	3,2				23,9	21,4	48,2	6,4	
1979	8.869	12,5	353,8	10,8	71.401	14,3				25,6	19,7	47,9	6,7	
1980	9.193	3,7	347,8	-1,7	70.068	-1,9				25,4	20,1	48,7	5,6	
1981	9.216	0,3	329,6	-5,2	66.641	-4,9				25,1	20,3	49,4	5,1	
1982	8.928	-3,1	303,4	-7,9	61.809	-7,3				24,2	20,8	50,5	4,4	
1983	9.311	4,3	295,6	-2,6	60.373	-2,3				23,2	20,3	51,9	4,4	
1984	9.561	2,7	316,5	7,1	64.333	6,6	15,7			23,9	20,7	51,5	3,9	
1985	9.822	2,7	325,7	2,9	68.427	6,4	16,9	1,887	11,10	25,1	18,9	51,8	4,1	
1986	9.412	-4,2	312,3	-4,1	65.163	-4,8	17,5			23,2	20,0	53,0	3,7	
1987	9.030	-4,1	301,9	-3,3	63.266	-2,9	18,5			22,6	19,0	54,5	3,9	
1988	8.805	-2,5	308,7	2,3	64.337	1,7	20,7			21,9	19,3	55,3	3,3	
1989	8.903	1,1	309,5	0,3	66.713	3,7	23,3			21,6	18,8	55,7	3,9	
1990	8.923	0,2	303,6	-1,9	66.868	0,2	26,3	26,012	12,14	20,6	18,3	56,6	4,4	Verkehr in Zahlen 1991
1991	9.264	3,8	301,7	-0,6	67.697	1,2	27,1	27,814	-	19,7	17,2	58,7	4,2	Verkehr in Zahlen 1994
1992	8.675	-6,4	278,3	-7,8	61.126	-9,7	26,6	27,335	11,77	17,8	17,6	60,4	4,2	alte Bundesländer
1993	6.924	-20,2	245,9	-11,7	55.243	-9,6	26,8	26,796	12,39	16,0	16,9	57,0	4,2	DB: Bundesbahn
1994	8.395		309,1		70.554		31,9	31,928	14,49	16,7	14,6	64,5	4,0	Verkehr in Zahlen 2007
1995	7.825	-6,8	302,4	-2,2	69.492	-1,5	30,0	30,007	13,49	16,3	14,8	64,9	3,8	DB: DB AG + weitere EVU
1996	7.222	-7,7	289,3	-4,3	67.882	-2,3	30,8	30,783	13,19	16,4	14,4	65,7	3,4	Gesamtdeutschland
1997	7.152	-1,0	295,5	2,1	72.614	7,0	34,0	33,918	14,40	16,4	13,8	66,8	2,9	
1998	7.086	-0,9	288,7	-2,3	73.273	0,9	34,2	34,190	15,10	15,8	13,7	67,2	3,1	
1999	6.926	-2,3	279,3	-3,3	71.494	-2,4	33,1	33,102		16,3	13,3	72,7	3,2	
2000	7.493	8,2	301,3	7,9	80.634	12,8	35,5	34,320		16,2	13,0	67,7	2,9	
2001	7.620	1,7	291,3	-3,3	80.348	-0,4		34,664		15,7	12,6	68,5	3,1	
2002	7.256	-4,8	278,3	-4,5	77.981	-2,9		33,429		15,7	12,4	68,7	2,9	
2003	6.276	-13,5	282,3	1,4	79.864	2,4		Verkehr in Zahlen		15,7	10,7	67,0	2,8	

Bericht BMV zum Kombinierten Verkehr, Juli 2001

Entwicklung Betriebslänge Deutsche Bahnen

Jahr	jeweils zum Jahresende: Betriebs-länge	Änd. zu Vj. in %	davon: elek-trisch	in % von Gesamt	davon: Personen- & Güter-verkehr	nur Güter-verkehr	nur Personen-verkehr	Gleis-länge insgesamt	Änd. zu Vj. in %	Erklärung
1925	53.235		975	1,8	k.A.	k.A.	k.A.			
1926	53.510	0,5	1.006	1,9	51.095	445	1.970	118.828		
1927	53.623	0,2	1.228	2,3	51.211	440	1.973	120.692	1,6	
1928	53.815	0,4	1.515	2,8	51.384	427	2.004	*121.278*	0,5	
1929	53.856	0,1	1.558	2,9	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		
1930	53.844	-0,0	1.565	2,9	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		
1931	53.895	0,1	1.597	3,0	51.480	379	2.036	121.627		
1932	53.931	0,1	1.637	3,0	51.493	2.053	380	*121.580*	-0,0	
1933	53.880	-0,1	1.796	3,3	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		keine exakten Angaben in GB mehr
1934	53.883	0,0	1.948	3,6	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		
1935	54.241	0,7	2.172	4,0	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		
1936	54.375	0,2	2.257	4,2	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		
1937	54.464	0,2	2.284	4,2	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		
1938	55.656	2,2	2.302	4,1	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		Altreich und Sudetenland
1939		-100,0		#DIV/0!	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		
1949	25.368		1.459	5,8	23.681	1.453	233			Bereich Bundesbahn
1950	25.443	0,3	1.591	6,3	23.761	1.449	233			HV Offenbach
1951	30.477	19,8	1.755	5,8	28.647	1.573	257			Eingliederung SWDE
1952	30.495	0,1	1.804	5,9	28.622	1.621	251			
1953	30.510	0,0	1.808	5,9	28.639	1.609	261			
1954	30.530	0,1	1.955	6,4	28.247	2.000	283			
1955	30.500	-0,1	2.072	6,8	28.249	1.970	281	70.328		
1956	30.450	-0,2	2.185	7,2	28.193	1.978	279	69.986	-0,5	
1957	30.443	-0,2	2.635	8,7	28.117	1.988	278	70.158	0,2	ohne Saarland
1957	30.793	-	2.635	8,6	28.669	2.027	278	71.635	-	Eingliederung Eisenbahnen
1958	30.984	0,6	3.209	10,4	28.587	2.120	277	71.748	0,2	des Saarlandes (mit Saarland)
1959	30.904	-0,3	3.471	11,2	28.447	2.190	267	71.740	-0,0	
1960	30.692	-0,7	3.730	12,2	27.992	2.441	259	71.237	-0,7	
1961	30.614	-0,3	4.093	13,4	27.801	2.546	267	71.051	-0,3	
1962	30.596	-0,1	4.525	14,8	27.570	2.768	258	70.789	-0,4	
1963	30.545	-0,2	5.043	16,5	27.450	2.837	258	69.371	-2,0	
1964	30.504	-0,1	5.652	18,5	27.252	2.998	254	69.184	-0,3	
1965	30.434	-0,2	6.481	21,3	27.116	3.064	254	68.906	-0,4	
1966	30.128	-1,0	6.994	23,2	26.616	3.297	215	68.468	-0,6	
1967	30.007	-0,4	7.278	24,3	26.502	3.281	224	67.994	-0,7	
1968	29.845	-0,5	8.091	27,1	25.989	3.636	220	67.602	-0,6	
1969	29.574	-0,9	8.165	27,6	25.334	3.899	341	67.214	-0,6	
1970	29.479	-0,3	8.590	29,1	25.194	2.892	393	67.076	-0,2	
1971	29.267	-0,7	8.954	30,6	24.933	3.946	388	66.907	-0,3	
1972	29.191	-0,3	9.304	31,9	24.737	4.050	404	66.874	-0,0	
1973	29.022	-0,6	9.523	32,8	24.404	4.073	545	66.703	-0,3	
1974	28.831	-0,7	9.711	33,7	23.998	4.291	542	66.622	-0,1	
1975	28.796	-0,1	10.011	34,8	23.666	4.615	515	66.546	-0,1	
1976	28.576	-0,8	10.349	36,2	23.114	4.956	506	66.285	-0,4	
1977	28.552	-0,1	10.555	37,0	23.073	4.973	506	66.160	-0,2	
1978	28.532	-0,1	10.657	37,4	23.028	4.965	539	66.005	-0,2	
1979	28.558	0,1	10.887	38,1	23.015	4.980	563	65.868	-0,2	
1980	28.475	-0,3	11.159	39,2	22.611	5.296	568	65.687	-0,3	
1981	28.359	-0,4	11.178	39,4	22.105	5.678	576	65.499	-0,3	
1982	28.238	-0,4	11.180	39,6	21.945	5.717	576	65.052	-0,7	
1983	28.022	-0,8	11.212	40,0	21.529	5.915	578	64.523	-0,8	
1984	27.784	-0,8	11.272	40,6	20.976	6.209	599	63.863	-1,0	
1985	27.634	-0,5	11.396	41,2	20.695	6.325	614	63.272	-0,9	
1986	27.490	-0,5	11.433	41,6	20.408	6.468	614	62.771	-0,8	
1987	27.427	-0,2	11.501	41,9	20.247	6.566	613	62.335	-0,7	
1988	27.284	-0,5	11.669	42,8	20.270	6.326	689	61.777	-0,9	
1989	27.045	-0,9	11.688	43,2	20.174	6.203	698	60.666	-1,8	
1990	26.949	-0,4	11.693	43,4	20.102	6.137	710	60.549	-0,2	
1991	27.078	0,5	12.048	44,5	20.159	6.117	745	60.612	0,1	Eröffnung NBS Stgt-MA, FD-H
1992	26.779	-1,1	12.149	45,4	20.173	5.985	771	60.227	-0,6	
1993	26.391	-1,4	12.172	46,1	20.060	5.721	803	k.A.		Deutsche Bundesbahn
1994	41.401	56,9	17.748	42,9	32.869	7.466	922	k.A.		hervorgegangen aus Bundes-
1995	40.900	-1,2	18.000	44,0	-	-	-	k.A.		und Reichsbahn
1996	40.826	-0,2	18.460	45,2	31.802	7.110	1.814	k.A.		
1997	38.450	-5,8	18.652	48,5	31.072	5.640	1.673	k.A.		
1998	38.126	-0,8	18.857	49,5	31.130	5.237	1.711	k.A.		
1999	37.525	-1,6	18.934	50,5	k.A.	k.A.	k.A.	67.357		
2000	36.588	-2,5	19.079	52,1	k.A.	k.A.	k.A.	64.821	-3,8	Quelle: Daten und Fakten 2000
2001	35.987	-1,6	19.119	53,1	k.A.	k.A.	k.A.	64.655	-0,3	Quelle: Daten und Fakten 2001
2002	35.804	-0,5	19.254	53,8	k.A.	k.A.	k.A.	65.005	0,5	Quelle: Daten und Fakten 2002
2003	35.593	-0,6	19.378	54,4	k.A.	k.A.	k.A.	65.782	1,2	Quelle: Daten und Fakten 2003

Entwicklung Eisenbahn-Personal Deutsche Bahnen

Jahr	Personal-Ausgaben	Änd. zu Vj. in %	Mit-arbeiter*	Änd. zu Vj. in %	davon: Beamte	Änd. zu Vj. in %	davon: Angestellte + Arbeiter	Änd. zu Vj. in %	Nach-wuchs-kräfte*	Änd. zu Vj. in %	Gesamt	Änd. zu Vj. in %	
	in Mio. RM												
1925	2.064		726.541		331.712		401.249		6.420		732.961		
1926	2.011	-2,6	702.244	-3,3	320.101	-3,5	387.469	-3,4	5.326	-17,0	707.570	-3,5	
1927	2.090	3,9	699.558	-0,4	313.672	-2,0	390.344	0,7	4.458	-16,3	704.016	-0,5	
1928	2.365	13,2	695.783	-0,5	310.597	-1,0	390.066	-0,1	4.880	9,5	700.663	-0,5	
1929	2.418	2,3	707.130	1,6	308.816	-0,6	404.303	3,6	5.989	22,7	713.119	1,8	
1930	k.A.		699.893	-1,0	306.762	-0,7	393.131	-2,8	k.A.	-	699.893	-1,9	
1931	2.236		643.750	-8,0	301.892	-1,6	341.858	-13,0	k.A.	-	643.750	-8,0	
1932	k.A.		600.595	-6,7	294.114	-2,6	306.481	-10,3	k.A.	-	600.595	-6,7	
1933	1.850		593.433	-1,2	277.358	-5,7	316.075	3,1	k.A.	-	593.433	-1,2	
1934	1.969	6,5	630.905	6,3	274.324	-1,1	356.581	12,8	k.A.	-	630.905	6,3	
1935	2.100	6,7	656.223	4,0	280.446	2,2	375.777	5,4	k.A.	-	656.223	4,0	
1936	2.143	2,0	659.943	0,6	282.260	0,6	377.683	0,5	k.A.	-	659.943	0,6	
1937	2.209	3,1	703.546	6,6	283.562	0,5	419.984	11,2	k.A.	-	703.546	6,6	Altreich und Sudetenland
	in Mio. DM												
1948	k.A.		517.075	-	164.916	-	352.159	-	k.A.	-	517.075	-26,5	
1949	1.966		479.239	-7,3	169.422	2,7	309.817	-12,0	k.A.	-	479.239	-7,3	
1950	2.010		459.895	-4,0	167.510	-1,1	292.239	-5,7	k.A.	-	459.895	-4,0	
1951	2.626	30,6	496.065	7,9	k.A.	-	k.A.	-	8.158	-	519.058	12,9	
1952	3.098	18,0	495.436	-0,1	k.A.	-	k.A.	-	9.685	18,7	522.145	0,6	
1953	3.275	5,7	488.618	-1,4	k.A.	-	k.A.	-	11.626	20,0	508.169	-2,7	bis 1954:
1954	3.382	3,3	470.211	-3,8	k.A.	-	k.A.	-	14.878	28,0	491.510	-3,3	Jahresdurchschnitt!!!
1955	3.603	6,5	487.876	3,8	223.540	-	264.336	-	15.985	7,4	503.861	2,5	
1956	4.055	12,5	497.285	1,9	226.369	1,3	270.916	2,5	17.528	9,7	514.813	2,2	
1957	4.665	15,1	512.825	3,1	239.074	5,6	273.751	1,0	19.971	13,9	532.796	3,5	
1958	4.929	5,7	505.204	-1,5	246.281	3,0	258.923	-5,4	21.001	5,2	526.205	-1,2	
1959	4.581	-7,1	487.636	-3,5	244.684	-0,6	242.952	-6,2	17.548	-16,4	505.184	-4,0	
1960	4.956	8,2	479.915	-1,6	240.571	-1,7	239.344	-1,5	12.349	-29,6	492.264	-2,6	
1961	5.495	10,9	475.272	-1,0	242.049	0,6	233.223	-2,6	10.414	-15,7	485.686	-1,3	
1962	5.777	5,1	465.986	-2,0	240.367	-0,7	225.619	-3,3	11.258	8,1	477.244	-1,7	
1963	6.209	7,5	460.930	-1,1	237.416	-1,2	223.514	-0,9	13.970	24,1	474.900	-0,5	
1964	6.586	6,1	454.622	-1,4	237.333	-0,0	217.289	-2,8	16.944	21,3	471.566	-0,7	
1965	7.123	8,2	440.066	-3,2	235.803	-0,6	204.263	-6,0	17.801	5,1	457.867	-2,9	
1966	7.405	4,0	419.018	-4,8	232.065	-1,6	186.953	-8,5	16.740	-6,0	435.758	-4,8	
1967	7.491	1,2	401.130	-4,3	230.127	-0,8	171.003	-8,5	12.950	-22,6	414.080	-5,0	
1968	7.536	0,6	385.670	-3,9	225.447	-2,0	160.223	-6,3	9.122	-29,6	394.792	-4,7	
1969	8.389	11,3	386.265	0,2	219.935	-2,4	166.330	3,8	7.393	-19,0	393.658	-0,3	
1970	9.754	16,3	399.130	3,3	217.418	-1,1	181.712	9,2	11.258	52,3	410.388	4,2	
1971	11.463	17,5	402.728	0,9	215.467	-0,9	187.261	3,1	16.610	47,5	419.338	2,2	
1972	12.675	10,6	403.616	0,2	215.864	0,2	187.752	0,3	21.155	27,4	424.771	1,3	
1973	14.426	13,8	405.908	0,6	215.056	-0,4	190.852	1,7	23.983	13,4	429.891	1,2	
1974	16.334	13,2	404.383	-0,4	215.838	0,4	188.545	-1,2	25.195	5,1	429.578	-0,1	
1975	16.656	2,0	387.285	-4,2	214.734	-0,5	172.551	-8,5	22.148	-12,1	409.433	-4,7	
1976	16.893	1,4	373.628	-3,5	211.064	-1,7	162.564	-5,8	16.979	-23,3	390.607	-4,6	
1977	17.407	3,0	359.018	-3,9	206.704	-2,1	152.314	-6,3	14.632	-13,8	373.650	-4,3	
1978	17.735	1,9	343.453	-4,3	198.876	-3,8	144.577	-5,1	12.779	-12,7	356.232	-4,7	
1979	18.338	3,4	331.949	-3,3	190.467	-4,2	141.482	-2,1	13.731	7,4	345.680	-3,0	
1980	19.416	5,9	327.087	-1,5	184.192	-3,3	142.895	1,0	17.599	28,2	344.686	-0,3	
1981	20.198	4,0	321.491	-1,7	181.054	-1,7	140.437	-1,7	19.794	12,5	341.285	-1,0	
1982	20.280	0,4	314.533	-2,2	181.094	0,0	133.439	-5,0	18.187	-8,1	332.720	-2,5	
1983	20.267	-0,1	302.872	-3,7	179.090	-1,1	123.782	-7,2	16.055	-11,7	318.927	-4,1	
1984	20.025	-1,2	289.513	-4,4	172.489	-3,7	117.024	-5,5	15.718	-2,1	305.231	-4,3	
1985	19.889	-0,7	278.558	-3,8	166.158	-3,7	112.400	-4,0	16.152	2,8	294.710	-3,4	
1986	20.233	1,7	268.176	-3,7	160.140	-3,6	108.036	-3,9	17.695	9,6	285.871	-3,0	
1987	20.349	0,6	257.475	-4,0	154.972	-3,2	102.503	-5,1	18.976	7,2	276.451	-3,3	
1988	20.202	-0,7	246.635	-4,2	149.745	-3,4	96.890	-5,5	17.686	-6,8	264.321	-4,4	
1989	20.245	0,2	238.979	-3,1	144.167	-3,7	94.812	-2,1	15.512	-12,3	254.491	-3,7	
1990	21.033	3,9	232.394	-2,8	138.673	-3,8	93.721	-1,2	13.566	-12,5	245.960	-3,4	
1991	22.194	5,5	229.942	-1,1	134.108	-3,3	95.834	2,3	12.793	-5,7	242.735	-1,3	
1992	23.323	5,1	224.807	-2,2	128.234	-4,4	96.547	0,7	11.812	-7,7	236.619	-2,5	
1993	23.546	1,0	217.752	-3,1	k.A.		k.A.		12.235	3,6	229.987	-2,8	
1994	19.358	-17,8	331.101	52,1	109.724		221.377		21.282	73,9	352.383	53,2	zugewiesene Beamte
1995	18.626	-3,8	312.579	-5,6	100.548	-8,4	212.031	-4,2	18.973	-10,8	331.552	-5,9	
1996	17.369	-6,7	288.768	-7,6	89.032	-11,5	199.736	-5,8	17.473	-7,9	306.241	-7,6	
1997	16.943	-2,5	268.273	-7,1	79.169	-11,1	189.104	-5,3	17.049	-2,4	285.322	-6,8	
1998	16.408	-3,2	252.468	-5,9	71.008	-10,3	181.460	-4,0	16.275	-4,5	268.743	-5,8	
1999	16.204	-1,2	241.638	-4,3	65.001	-8,5	k.A.		14.438	-11,3	256.076	-4,7	
2000	16.576	2,3	222.656	-7,9	55.881	-14,0	k.A.		11.851	-17,9	234.507	-8,4	
2001	14.643	-11,7	214.371	-3,7	52.997	-5,2	k.A.		9.091	-23,3	223.462	-4,7	
2002	16.404	12,0	250.690	16,9	50.613	-4,5	k.A.		8.551	-5,9	259.241	16,0	Stinnes-Erwerb
2003	20.217	23,2	242.759	-3,2	47.526	-6,1	k.A.		8.154	-4,6	250.913	-3,2	

* **Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft**: im Jahresdurchschnitt, **Deutsche Bundesbahn bzw. Deutsche Bahn AG**: jeweils Jahresende