



Foto: Slg. Bodack



*Kinderland
im Fern-
Express:
Dieser
Ausdruck
von Reise-
kultur wurde
abgeschafft.*

Im Schleudersitz als City-Hopper – Verlieren wir die Kultur des Bahnreisens?

Von Karl-Dieter Bodack

➤ Verlieren wir die Reisekultur und damit einen wesentlichen Vorteil, den das System Eisenbahn bieten kann? Design und Ambiente ist kein überflüssiger Luxus, sondern eine wirtschaftlich sinnvolle Investition. Die Strategie „Qualifizierung der Reisekultur“ stellt eine unter volks-/betriebswirtschaftlichen Kriterien weitaus bessere und konsequentere Alternative zur Hochgeschwindigkeit ohne Reisekultur dar.

Der Aufsatz basiert auf Vorträgen im Rahmen der Tagung „Auf dem richtigen Gleis“ in der Ev. Akademie Baden am 28.9.2003 und bei den „Horber Schienen-Tagen“ am 20.11.2003.

Unter den Zielen „Raum – Komfort – Service“ gestalteten Architekten, Farbgestalter und Designer unter der Federführung des damaligen „Design-Centers“ der DB Neu- und Umbauten der Fahrzeuge. Sie bedienten sich dabei vorwiegend der Mittel der „organischen Gestaltung“, die darauf abzielt, sinnvolle und Sinn gebende Räume, Formen und Farben

zu entwickeln, die den Intentionen der Menschen entsprechen und optimal deren Wohlbefinden und Entwicklung fördern. Dabei wird kein „Stil“, sondern Reichtum und Vielfalt werden entwickelt, wobei Ganzheiten und Zusammenhänge wie in der Natur vor allem durch das Gestaltungsmittel der „Metamorphose“ geschaffen werden. Diese Arbeitsrichtung schien besonders geeignet, das Paradigma der gesellschaftlichen Situation zu treffen und wirkungsvoll neue Marktchancen für die Bahn zu erschließen (6).

■ Reisekultur?

Vorab ist zu fragen: Was ist die „Kultur des Bahnreisens“, gab es sie (wie es der Titel unterstellt) und, wenn ja, in welcher Art und Weise? Ich möchte „Kultur des Reisens“ so verstehen, dass sie alle Befindlichkeiten, Erlebnisse, Aktivitäten und Leistungen während einer Reise umfasst, die über die reine Ortsveränderung von A nach B, die Sicherheit und die körperliche Gesunderhaltung in dieser Zeit hinausgeht.

Dies erscheint im Verkehr deshalb bedeutsam, da jede Ortsveränderung Lebenszeit in Anspruch nimmt, die jeder gern individuell, zu seiner persönlichen Bedürfnisbefriedigung, zur Erholung, Fortbildung, für Arbeit oder Unterhaltung nutzen möchte. Dabei basiert der Begriff „Kultur“ grundsätzlich auf der Prämisse, dass die Werthaltungen und Bedürfnisse der Menschen individuell verschieden sind – „Kultur“ setzt damit die Vielfalt der Möglichkeiten und weitgehende Freiheitsgrade für die Aktivitäten der Individuen voraus.



Die 1. Klasse war etwas wert: Doppelstockwagen.

■ Die Entwicklung der „Kultur des Reisens“ bei der Deutschen Bundesbahn

Dieses Thema wurde ab 1982 bei der damaligen Deutschen Bundesbahn thematisiert, als Dr. Gohlke, ein erfahrener Marketing-Manager, den Vorsitz des Vorstands übernahm. Ausgangspunkt war die Frage: Wie kann die Bahn einen nennenswerten Marktanteil behaupten, wenn der Wettbewerber „Pkw“ über krasse Vorteile verfügt: die jederzeitige Verfügbarkeit, die individuelle Gestaltung, umsteigefreie Direktverbindungen, kürzere Reisezeiten ...

Chancen konnten nur darin gesehen werden, dass die arteigenen Vorteile der Bahn „Raum – Komfort – Service“ kultiviert werden – dies vor dem Hintergrund der soziokulturellen Entwicklung mit den Megatrends

- Individualisierung und Selbstverwirklichung,
- Expressivität und Erlebniserwartung,
- Erwartung von einerseits Kommunikation und andererseits Privatheit,
- Natürlichkeit und Ökologie.

Unter diesen Paradigmen stellten sich die Aufgaben für die Bahnfahrzeuge,

- die Atmosphäre der „Massenverkehrsmittel“ zu überwinden,
- Wahlmöglichkeiten und individualisierende Gestaltungen zu schaffen,
- Ambientes mit Erlebnischarakter und zum Wohlbefinden zu gestalten (1, 2, 3, 4, 5).

Unter diesen Zielen und mit diesen Arbeitsweisen wurde u. a. der Interregio geschaffen, der mit seinen innovativen Qualitäten ein „neues Kapitel des Bahnreisens“ schuf (7, 8):

- Wahlmöglichkeiten zwischen Abteilen und Großabteilen mit Sitzlandschaften in jedem Fahrzeug,
- Sitzgruppen/Abteile mit 2, 3, 4 und 5 Sitzen, damit Alternativen, in der Familie oder in der Gruppe, allein oder auch mit anderen zu reisen,
- Seitengänge zum Verweilen – auch für kurzzeitige Überbesetzungen,
- Großzügig bemessene Sitzbreiten, damit verschiedene Sitzpositionen während der Reise eingenommen werden können,
- Kindersitze, Garderoben, Gepäckabstellplätze und Schließfächer,
- besonderer Raum für das Zugteam mit speziellen Einrichtungen,
- Bistro-Café mit erlebnisorientierter Gestaltung, mit Steh- und Sitzplätzen, mit vielseitigem Angebot und Thekenverkauf,
- professionelle Küche mit Getränkezapfanlagen, Spezialitätenmaschine für Heißgetränke, Geräten für frische Zubereitung von warmen Gerichten,
- Mehrzweckraum, Stellplätze für Rollstühle, Fahrradabteil, ...

Unter gleichen Gesichtspunkten wurden die Umbauten der „Quick-Pick-Wagen“ zu Servicewagen mit Restaurant und Bistro für die EC-/IC-Züge, die ICE-1-Züge, die Neigezüge VT 610, die Umbauten der Nahverkehrswagen der damaligen Deutschen Reichsbahn und die Renovierung der S-Bahn-Triebzüge 420/421 geschaffen.

Jeder dieser Entwürfe wurde in Befragungen und Markttests eingehend bewertet und zeigte dabei überwältigende Akzeptanzwerte. Bei der Markteinführung wurden daher substantielle Mehrerlöse erreicht – bei den S-Bahn-Zügen konnten die Schäden durch Vandalismus auf etwa ein Drittel gesenkt werden (7, 8, 9, 12).

Diese Arbeiten konnten jedoch nur deshalb mit gutem Erfolg realisiert werden, da gleichzeitig substantiell die „Unternehmenskultur“ entwickelt wurde – vor allem, indem die bislang hierarchische „Monokultur“ reduziert und Prozesse zur Schaffung von „Teamarbeit“ und



Auch die ehemaligen Reichsbahn-Nahverkehrs-wagen wurden angenehm ausgestattet.

„Delegation der Verantwortlichkeit“ unternehmensweit initiiert wurden. Damit gelang es, „vor Ort“ und in weiten Bereichen bei den Mitarbeitern an der Kundenfront Innovationen zur Problemlösung und Engagement zugunsten der Kunden zu wecken (10).

■ Die Entwicklung bei der DB AG seit der Bahnreform

Die aktuelle Entwicklung bei der DB AG im vergangenen Jahrzehnt zeigt eine klare und offensichtliche Strategie, die an den folgenden symptomatischen Beispielen in den Fahrzeugen und im Service erkennbar wird (11, 13, 14):

- In den aktuellen ICE-Zügen wurde die Ausstattungsvariante „Abteile“ abgeschafft oder auf wenige Prozent der Plätze reduziert.
- Die drei Fahrgastbereiche in der ersten Generation der ICE-Züge, die Abteile zur Kommunikation, der Ruhebereich und der Spiel- und Arbeitsbereich, wurden in allen weiteren ICE-Zügen aufgegeben und durch monotone flugzeugähnliche Sitzreihungen ersetzt.
- Die größere Breite der ersten und zweiten ICE-Serie wurde bei der dritten Serie aufgegeben.
- An den Enden der 2.-Klasse-IC-Abteilwagen wurden die beliebten 4-Platz-Abteile ausgebaut und durch Großraumbestuhlungen ersetzt.
- Die Interregio-Wagen, die dank ihrer vielfältigen Ausstattungen Wahlmöglichkeiten boten und deutlich besser beurteilt wurden als die IC-Wagen, sind und werden in großen Stückzahlen abgestellt.
- In den IC-Zügen wurde die Angebotsvielfalt reduziert, indem in der 2. Klasse nur noch ein kleiner Anteil Vis-

à-vis-Plätze, in der 1. Klasse oft nur noch Vis-à-vis-Plätze angeboten werden.

- In den 1.-Klasse-Abteilen der IC-Züge wurden die Hut- bzw. Zeitungsablagen ausgebaut; in den 1.-Klasse-Großraumwagen wurden bei der Generalüberholung keine Tische in den Vis-à-vis-Sitzgruppen mehr eingebaut.



Foto: Sig. Bodack

Das Vierer-Abteil im FD-Wagen (Typ Bvmz) – ein „Zuhause“ für lange Reisen. Die Abteile wurden durch Flugzeug-Sitze ersetzt.

- Die hervorragend akzeptierten Bord-Restaurantwagen der IC-Züge wurden bis auf einen Rest von 20 Fahrzeugen ausgemustert und durch Bistro-Café-Wagen der Interregios ersetzt, die auf Selbstbedienung von Kurzstreckenreisenden ausgerichtet sind.
- Die Bord-Restaurants der neuesten ICE-3-Züge wurden ausgebaut und durch ungastliche Stehtische mit Gesäßlehnen unter den Fenstern ersetzt, wobei nunmehr nur noch die Gesäße aus den Fenstern „schauen“.
- Die in den Werken der ehemaligen Reichsbahn nach der Wende neu ausgestatteten Nahverkehrswagen, die weitaus besseren Komfort als die DB-Nahverkehrswagen sowie individuelle Wahlmöglichkeiten boten, wurden und werden ausgemustert.
- Der mit vielen Paukenschlägen und großspurigen Ankündigungen eingeführte „Touristik-Zug“, Inbegriff qualifizierten Reisens, wurde beseitigt ...



Die „neue“ DB: Der ET 425 ist auf manchen Strecken der Interregio-Nachfolger: harte, unbequeme Sitze, keine Armlehnen, und das für mehr als eine Stunde Reisezeit ...

Im äußeren Erscheinungsbild wurde das vierfach differenzierte Bild der Züge, das ihre Produktqualitäten in charakteristischen Farbkängen spiegelte, beseitigt und durch einheitliche, rot-weiße bzw. weiß-rote Lackierungen ersetzt, wobei offensichtlich nicht mehr die Kundenorientierung, sondern die Selbstdarstellung beabsichtigt ist.

Darüber hinaus wurden die zuvor realisierten Designqualitäten, die auf das „Wohlbefinden“ während der Reise zielten und dazu beigetragen hatten, den Vandalismus zu minimieren, Schritt für Schritt beseitigt. Statt differenzierter, vielfältiger und dezenter Farbkänge gibt es weitgehend nur noch graue Wände und blaue Sitze.

■ Ausrichtung der Unternehmensstrategie

All diese Maßnahmen zeigen eindeutig die Strategie, dass die „Kultur des Reisens“ reduziert und abgebaut wird, ja offensichtlich gar keine Rolle mehr in der Marketing- und Unternehmensstrategie der DB AG spielt. Unter dem Motto „Redesign“ werden Millionen Euro investiert: in den ganz alten Großraumwagen sicher zur Verbesserung, in allen anderen Fahrzeugen jedoch zur Reduktion der Wahlmöglichkeiten, des Komforts und der Anmutungsqualitäten in den Fahrzeugen (14)!

Allerdings werden diese Aktivitäten zum Abbau der Reisekultur nicht gesamthaft als Unternehmenspolitik, sondern jeweils einzeln rational begründet: Die Sitzplatzzahlen werden erhöht, Personal wird eingespart, Aufwendungen für Reinigung und Instandhaltung werden reduziert u. a.: In jedem Fall erfüllt irgend jemand seine „Pflicht“. Eine Maßnahme allein wirkt für sich als Nadelstich und Ärgernis für die betroffenen Kunden – summieren sich die „Ärgernisse“, so unterlässt mancher seine Bahnfahrt oder benutzt alternative Verkehrsmittel. Die Folge: Die Zahl der Fahrgäste, die Verkehrsleistung und die Einnahmen sinken – allein im Jahr 2002 um etwa sechs Prozent (16).

Konnten dank der Entwicklung der „Kultur des Bahnreisens“ und trotz der viel gescholtenen „Behördenstruktur“ bis 1994 noch Jahr für Jahr im Fernverkehr Fahrgastzuwächse erreicht werden, so stagnierten und sanken die geleisteten Personenkilometer in den Folgejahren, obwohl eine Größenordnung von hundert Milliarden DM in das Netz und neue Züge investiert wurden!

Da dies den Zielen der Bahnreform, der Verkehrspolitik und dem Willen des Eigentümers widerspricht, erscheint es konsequent, wenn die DB AG vehement darauf drängt, neue Strecken zu bauen, um die Fahrzeiten zu verkürzen. Dies entspricht den Wünschen eines Anteils von zunächst nur etwa 20 Prozent der Kunden, die als Geschäftsreisende vor allem schnell ans Ziel kommen wollen. Bei der Mehrheit der Fahrgäste entsteht dieser Wunsch vor allem dann, wenn die Reise langweilig oder gar als Qual empfunden wird. Denn je schlechter eine Unternehmung, ein Theaterstück, ein Gespräch ... erlebt werden, desto mehr wünscht man sich ein baldiges Ende!

Daher wird offensichtlich und unausgesprochen bei der DB AG die Strategie verfolgt, die „Kultur des Reisens“ durch Verkürzung der Reisezeiten zu ersetzen. Die über Jahre hinweg wachsende Kritik an der Qualität der Dienstleistungen der DB und die relative Hilflosigkeit, mit der man ihr begegnet (15), tragen sicher dazu bei, „Abhilfe“ durch Reduktion der Fahrzeiten zu erhoffen.

Außerdem dürften die generelle Werthaltung und die Lebensziele mancher Führungskräfte, gigantische Projekte auch gegen massive Widerstände realisieren zu wollen, diese Strategie stützen: Hunderte Kilometer Neubaustrecken, Züge mit 330 km/h, Bahnhöfe, die über eine Milliarde Euro kosten, ... schreiben „Geschichte“ und scheinen die „Urheber“ zu verewigen; schöne Interieurs, eine gute Mahlzeit, interessante Gespräche, zufriedene Gäste, erleb-



Foto: Sg. Boudack



Die Sitzlandschaft im Interregio: ein angenehmer Aufenthalt.

nisreiche Reisen – alles was die Kultur der Bahnreisens schaffen könnte, sind demgegenüber Nebensächlichkeiten, die die Führungsspitzen offensichtlich weniger zu interessieren vermögen.

■ Bewertung der alternativen Bahnstrategien

Es soll mit den Mitteln wirtschaftlicher Betrachtungsweisen versucht werden, die beiden Alternativen „Reisekultur“ versus Hochgeschwindigkeitsverkehr zu beurteilen.

Die kürzlich eröffnete Neubaustrecke Frankfurt – Köln kostet rund 6 Milliarden Euro und schafft etwa 60 Minuten Fahrzeitverkürzung: Jede Minute Fahrzeitverkürzung kostete 100 Millionen Euro Investitionen! Setzt man für die Kostendeckung des investierten Kapitals und der Instandhaltung ein Minimum von nur sechs Prozent der Investitionssumme pro Jahr an und legt sie auf die etwa zwölf Millionen Fahrgäste um, die voraussichtlich in Zukunft diese Strecke jährlich benutzen, so kostet jede Fahrt etwa 30 Euro mehr als die Fahrt entlang der Rhein-strecke – nicht einmal die Hälfte dieses Betrags kann im Markt erzielt werden.

Schätzt man Nutzen und Kosten weiterer Neubaustrecken, die derzeit gebaut, geplant oder diskutiert werden, so zeigt sich eine ähnliche „Verschwendung“:



100 km Neubaustrecke , 30 Minuten Fahrzeitverkürzung
2.500 Mio. Euro Investitionskosten

| | |
|---|--|
| 2 Züge je Stunde und Richtung: mit je durchschnittlich 250 Personen: | 24.000 Zugfahrten/Jahr Gesamtleistung: 6 Mio. P/Jahr* |
| durchschnittliche Reiseweite 250 km*: | Gesamtleistung: 1.500 Mio. Pkm/Jahr* |
| Erlöse: 0,10 Euro/Pkm: | Gesamtumsatz: 150 Mio. Euro/Jahr* |

| | |
|---|---|
| Mehrkosten beim Betreiber: für Instandhaltung und Betrieb 1 % der Investitionen der Strecke: | Mehrkosten Trasse: 25 Mio. Euro/Jahr |
|---|---|

| | |
|--|---|
| Fahrzeit um 30 Min. verkürzt spart 12.000 Zugstunden/Jahr: | Minderkosten: 10 Mio. Euro/Jahr |
| Fahrzeitverkürzung um 20 %* (von 2 Std. 30 Min. auf 2 Std.*) 20 % Verkehrszuwachs* = 300 Mio. Pkm* Nettomehrerlöse: 0,082 Euro/Pkm: | Mehreinnahmen netto: 25 Mio. Euro/Jahr |

| | |
|---|--|
| Nutzen: Einsparung + Mehrerlöse – Mehrkosten: | 10 Mio. Euro/Jahr: 0,4 % der Investitionen |
|---|--|

| | |
|--|--------------------|
| Kosten des Investments: 5 % Zinsen, 3 % Tilgung: | 200 Mio. Euro/Jahr |
|--|--------------------|

Verlust: 190 Mio. Euro/Jahr – 26 Euro je Fahrgast!
erfordert zur Deckung eine Verdoppelung des Fahrpreises*
* bezogen auf die Gesamtstrecke der durchschnittl. Reiseweite von 250 km

■ Hat die Kultur des Reisens eine Zukunft?

Es ist sicher an der Zeit, dass Politiker und Öffentlichkeit abwägen, ob es dringendere Bedürfnisse gibt als der Wunsch relativ weniger, statt mit 100 mit 120 oder 140 Kilometern Reisegeschwindigkeit je Stunde ihre Ziele zu erreichen.

Ergänzt man das Ziel, „mehr Verkehr auf die Schiene zu bringen“, mit der sicher ebenfalls konsensfähigen Prämisse, dafür so wenig Steuergelder aufzuwenden wie möglich, so muss die bislang unkritisch verfolgte Strategie weiterer Hochgeschwindigkeitsstrecken auf den Prüfstand.

Die DB AG hat über 10 Milliarden Euro in Neubau- strecken und neue ICE-Züge investiert und muss ernü- chternd feststellen, dass im Fernverkehr auch im Jahr 2003 weniger Fahrgäste reisen und weniger Personenkilometer geleistet werden als vor zehn Jahren! Dies wohl deshalb, weil durch Abbau und Mängel der „Reisequalität“ offen- sichtlich mehr Fahrgäste verloren gingen als durch die Hochgeschwindigkeitsstrecken und -züge hinzugewon- nen wurden (11, 15, 17).

Daher muss die Frage erlaubt sein, ob nicht durch die Entwicklung der Reisekultur mit weniger Aufwand mehr Verkehrszuwachs erreicht werden kann.

Zu einer eher qualitativen Abwägung soll angenommen werden, dass statt jährlich ein bis zwei Milliarden Euro in Neubaustrecken, zehn bis 20 Prozent dieses Betrags in die Entwicklung der Reisequalität investiert werden.

*Abteile und Sitzlandschaften,
großzügige Eltern-Kinder-Räume,
spezielle Bereiche für Teens und Twens,
Garderoben und Gepäckstellflächen für Senioren,
Speisen u. Getränke in schönem Ambiente
zu moderaten Preisen ...*

1.000 Fahrzeuge werden besser ausgestattet zu je 0,15 Mio. Euro;
70 Fahrzeuge werden zusätzlich eingekauft zu je 1,5 Mio. Euro;
Investment: 250 Mio. Euro: 10 % einer Neubaustrecke

Verkehrszuwachs im Fernverkehr: 1,5%
Verkehrszuwachs im Nahverkehr: 0,3%
entsprechend etwa 2 Mio. Personen/Jahr
Umsatzwachstum: 60 Mio. Euro/Jahr

Mehrkosten: 10 % des Investments = 25 Mio. Euro/Jahr
Serviceverbesserungen für 10 Mio. Euro/Jahr
Mehrkosten: 35 Mio. Euro/Jahr

**Erfolg netto: 25 Mio. Euro/Jahr entspricht:
10 % des Investments ohne höhere Fahrpreise!**

Mit den hier angenommenen Investitionen ließen sich binnen weniger Jahre beispielsweise im Fernverkehr

- in allen ICE-Zügen Restaurants und Bistros mit der Qualität der ICE-1-Züge einrichten,
- die Warenlogistik und Küchenausstattung verbessern,

- in den Bistros ein preisgünstigeres Angebot für die preissensiblen Fahrgäste der 2. Klasse einführen,
- Abteile sowohl in der 1. als auch in der 2. Klasse erhalten bzw. wieder einführen,
- differenzierte Sitzanordnungen einrichten, die indivi- duellen Reisewünschen Rechnung tragen,
- Gepäckstellflächen zum bequemen Abstellen des Großgepäcks nahe der Sitzplätze schaffen,
- qualifizierte Eltern-Kinder-Abteile einrichten, die nicht nur drei Quadratmeter groß sind,
- in je einem Zug pro Tag auf wichtigen Verbindungen betreute Reisen für Kinder schaffen, wie es im „Kinder- land“ der achtziger Jahre realisiert war,
- Räume für Jugendliche schaffen, die mit witziger Ausstattung Kommunikation ermöglichen,
- im Farbdesign Erscheinungsbilder und Räume so gestalten, dass die Orientierung erleichtert, das Wohl- befinden gefördert und Verschleißerscheinungen weniger augenfällig werden.

Dadurch würden einige weitere Fahrzeuge notwendig und weniger Arbeitsplätze abgebaut als vorgesehen: Da davon alle Fahrgäste im gesamten Netz profitieren, dürften Zu- wächse von ein bis drei Prozent erwartet werden, entspre- chend etwa Mehrerlösen von über 100 Millionen Euro/Jahr.

Solche Beträge sind mit einer der zur Zeit geplanten Neubaustrecken nicht erreichbar, da sie ja nur einem klei- nen Anteil der Fahrgäste Nutzen stiften, der wiederum nur von einem Teil wirklich gewollt und mit höherem Fahrpreis honoriert wird.

Diese einfache Abschätzung zeigt, dass mit der Alter- native „Reisekultur“ mit der Größenordnung von nur zehn Prozent der Investitionen wesentlich höhere Ver- kehrszuwächse erreichbar sind als mit der avisierten Fort- setzung der Strategie, weitere Neubaustrecken und Hoch- geschwindigkeitszüge zu schaffen.

■ Eine neue „Kultur des Reisens“ erfor- dert eine neue „Unternehmenskultur“

Der Verfall der Qualität der Leistungen der DB AG wurde maßgeblich verursacht durch den Abbruch der Entwicklung zu einer mitarbeiterzentrierten Unternehmenskultur, wie sie von der Deutschen Bundesbahn initiiert worden war (10, 11). Die besten Pläne, die schönsten Fahrzeuge und die leistungsfähigste Technik werden nur dann zu einem Markt- erfolg, wenn sie qualifiziert, funktionsfähig und zuverlässig realisiert werden. Dies hängt bei einem so weit verzweigten Unternehmen, das vielen Fremd- und Umwelteinflüssen ausgesetzt ist, maßgeblich von der Innovationsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter ab: Sie und nur sie sind es, die trotz aller Widrigkeiten die Kunden zufrieden stellen kön- nen (16). Die wieder etablierte Konzentration der Verant- wortlichkeiten in der Zentrale und in zentralen Leitstellen muss durch eine differenzierte Gestaltung, in der alle drei Arbeitsmodalitäten der „Teamarbeit“, „Hierarchie“ und „Delegation der Verantwortlichkeit“ zusammenwirken, er- setzt werden. Erst wenn nicht mehr nur nach Weisungen gehandelt wird, sondern Dialoge initiiert werden und Mit- arbeiter eigenverantwortlich handeln können, sind sie bereit und in der Lage, kundenorientiert zu handeln.

Der Prozess der Entwicklung einer solchen „dreigliederten“ Unternehmenskultur setzt Vertrauen voraus – von oben nach unten und von unten nach oben. Die derzeitigen Verfahrensweisen, die die Mitarbeiter in der Politik und Unternehmensführung erleben, verhindern dies – auch deshalb, da sie sich der Gefahr ausgesetzt fühlen, „verkauft zu werden“. Engagierte Mitarbeiter sehen sich als „Eisenbahner“ mit ihrem Beruf und der DB so verbunden, dass es ihnen nicht gleichgültig ist, wer Eigentümer ihres Arbeitsplatzes ist – ist er doch ihr Lebensmittelpunkt! Dies unterscheidet sie offensichtlich von manchen neu akquirierten Führungskräften, die ihre Positionen oft nur als zeitweilige Karrierestufe nutzen. In der Selbstverständlichkeit und Leichtfertigkeit, mit der der Verkauf substanzialer Unternehmensteile der DB AG praktiziert wurde und weiterhin diskutiert wird, erleben sich deren Mitarbeiter einer Fremdbestimmung ausgeliefert, die es ihnen schwer fallen lässt, hier Vertrauen zu entwickeln. Daher erscheint die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur nur dann möglich, wenn der „Börsengang“ und die Gerüchte um „fernöstliche Investoren“ in offener Weise mit den Mitarbeitern besprochen werden. Im Sinne fortentwickelter Menschenrechte und einer humanen Gesellschaft muss es letztendlich fragwürdig erscheinen, Arbeitsplätze – de facto Mitarbeiter! – praktisch ohne deren Mitbestimmung zu „verkaufen“.



Im ersten Neigetechnik-Triebwagen VT 610 wird eine abwechslungsreiche Sitzlandschaft geboten.

Vorreiter der „Privatisierung“ der DB war das Ausbesserungswerk Weiden: Es wurde 1987 in die PFA GmbH umgewandelt, später verkauft, von den Eigentümern mit hohen Kreditaufnahmen belastet, für eine Deutsche Mark

Lesen Sie bitte auf Seite 14 weiter.

ZITAT

Entfeinerung im Design

[...] Die im ICE T eingerüsteten Glasschiebetüren der halbhohen Abteile im Erste-Klasse-Bereich entfallen. Die Kleiderhaken an den Seitenwänden werden nicht mehr klappbar ausgeführt und können ohne Demontage der Seitenwandverkleidung gewechselt werden.

Im Fahrgastinformationssystem entfällt die Ausstattung mit Videobildschirmen und Audiomodulen am Platz.

Anpassung des Servicekonzepts

Im Gegensatz zum ICE T wird beim ICE T2 auf ein Bord-Restaurant verzichtet. Fahrgäste haben die Möglichkeit, Getränke und kleine Snacks im Stehbistro zu verzehren. Neben dem bereits vorhandenen Raucher-Bistro wird ein zusätzliches Nichtraucher-Bistro mit vier Stehtischen realisiert. Das Speisenangebot wird entsprechend angepasst. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Fahrgäste mit Trolleys am Sitzplatz zu versorgen. Ein Teil der durch den Entfall des Restaurantbereiches gewonnenen Platzes wird mit Sitzplätzen ausgerüstet. So entstehen hier 14 neue Sitzplätze. Zwischen Sitzplatzbereich und Bistro wird zur Abtrennung eine Glaswand eingesetzt.

Die Deckengestaltung des neuen Sitzplatz- und Bistrobereiches ist gegenüber dem ICE T nicht geändert. Es verbleiben die Domdecke mit der Domleuchte und die Voutenbeleuchtung. Zur Realisierung der im Sitzplatzbereich notwendigen Beleuchtungsstärken werden zusätzliche Spots in die Decke

eingebracht. Die unveränderte Deckensituation gibt dem Betreiber jederzeit die Möglichkeit, auf Änderungen des Servicekonzeptes zu reagieren.

Die bislang dem Servicepersonal vorbehaltene Nasszelle im Bistrowagen wird den Fahrgästen zugänglich gemacht. Die Nasszelle für das Bordpersonal befindet sich zukünftig im benachbarten M-Wagen.

Das bisherige Familienabteil wird zu einem Mehrzweckabteil umgestaltet. Hierbei entfallen das Spielmobil und der Spielteppich, die Sitzanordnung bleibt jedoch unverändert.

► **Aus: A. Brockmeyer und B. Kopp, ICE T2 – Evolution statt Revolution im Intercity-Verkehr, Eisenbahn-Revue International 11/2003, S. 484.**

Anm. d. Red.: Einen neuen Höhepunkt erreicht der Abbau der Reisekultur in der zweiten Serie des Neigetechnik-ICE, der in 28 Halbzügen von der DB AG beschafft wird. Die Ausschreibung erfolgte 1999. Allein Überschrift, Sprache und Wortgebrauch des Artikels lassen tiefblicken: „Entfeinerung“, „entfallen“, „im Stehen verzehren“, „Fahrgäste zu versorgen“. Der Wegfall der Audio-Anlagen ist ein derber Einschnitt in das „Besondere“ des ICE, die Anlage wird man kaum nachrüsten können. Das Stehbistro ist im Neigezug eine Zumutung. Ein kleiner Fortschritt ist die Option, den Bistro-Wagen vielleicht doch wieder zum Speisewagen umbauen zu können.

→ weiterverkauft an das Alpha-Bravo-Investment auf den Niederländischen Antillen, um danach von dem De-facto-Alleineigentümer binnen weniger Monate finanziell so „ausgeraubt“ zu werden, dass ein Konkurs unausweichlich wurde. Ein kleiner Rest der Mitarbeiter wirkt zwar weiter; dennoch wurde das „Schicksal“ des Arbeitsplatzverlustes Menschen zuteil, die aus dem maroden Ausbesserungswerk binnen weniger Jahre ein Unternehmen geschaffen hatten, das über 200 Millionen DM Umsatz und Gewinne in Millionenhöhe erreichte!

Verantwortlichkeit für die Mitarbeiter zu leben heißt, jede abgehobene Diskussion um Börse, Verkauf und Investorensuche zu beenden und den Mitarbeitern die verlässliche Sicherheit zu geben, dass sie nicht gegen ihren Willen „verkauft“ werden. Dies ist das Fundament, auf dem wieder Vertrauen wachsen kann, auf dem dann Motivation und Engagement entstehen – unerlässlich für einen qualifizierten Bahnbetrieb und kundenorientierten Service!

■ Hat die Zukunft schon begonnen?

Mit der Aussage des Vorstands „Wir haben verstanden“ zeichnet sich nun nicht nur beim Preissystem, sondern auch beim Service eine Wende ab:

- Vorhandene Restaurants und Bistros in den Zügen sollen erhalten bleiben,
- die Automaten und die ungastlichen Stehecken, die in den letzten Jahren in Großraumwagen des IC-Verkehrs eingebaut wurden, sollen beseitigt werden,
- die 53 ICE-3-Züge, in denen vor kurzem die Restaurantträume ausgebaut wurden, haben wieder einen be-

scheidenen Restaurantservice auf den 2.-Klasse-Plätzen erhalten, die in die Restaurantträume eingebaut worden waren. Diese Maßnahmen lassen manchen hoffen, dass der Abbau der Reiskultur nicht fortgesetzt wird – vielleicht findet sogar eine Umkehr statt?

Vielleicht trägt auch das Desaster der 20 ICE-T-VT605, mit denen ein Investitionsvolumen zwischen 200 und 300 Millionen DM im vergangenen Jahr außer Betrieb gesetzt wurde, bei der DB dazu bei, in Zukunft marktorientierter zu planen: Diese Züge, die pro Platz etwa drei Mal so viel gekostet hatten wie die zuvor abgeschafften IR-Züge, waren nach Überzeugung von Bahnexperten auf der typischen IR-Relation Nürnberg – Dresden niemals kostendeckend einzusetzen!

Die Strategie „Qualifizierung der Reiskultur“ stellt eine unter volks-/betriebswirtschaftlichen Kriterien weit aus bessere und konsequentere Alternative zur Hochgeschwindigkeit dar. Einer vorurteilsfreien Analyse stehen allerdings tief verwurzelte und emotional getragene Werthaltungen und Überzeugungen der Führungskräfte der DB AG und vieler Politiker entgegen. Aus den Zwängen der aktuellen Haushaltslage kann die Chance erwachsen, dass die Diskussion darüber nun in der Öffentlichkeit aufkommt und in Bälde Politiker und Führungskräfte im Unternehmen DB AG erreicht.

Kontakt zum Autor

Prof. Dipl.-Ing. Karl-Dieter Bodack, Starenweg 11a,
82194 Gröbenzell, kd.bodack@gmx.de

Anmerkungen

Veröffentlichungen des Verfassers zu diesem Thema:

- 1 *Die Realisierung der Design-Ziele am Beispiel der Bundesbahn; in: Design – ein Element des Marketing im Öffentlichen Personennahverkehr; Der Nahverkehr, Heft 1, 1991, Alba Verlag, Düsseldorf.*
- 2 *Die Chancen der Bahn im freien Markt Europas, April 1992, ZEV Glasers Annalen, Berlin.*
- 3 *Die Fahrzeug-Design-Strategie der Deutschen Bundesbahn, Februar 1992, Die Bundesbahn, Hestra-Verlag Darmstadt.*
- 4 *Von der Kultur des Reisens, 1994, Design-Management, Anabas Verlag, Gießen.*
- 5 *Schöner Reisen – Innovationen und die Probleme ihrer Realisierung, März 1997, Eisenbahn-Revue International, Minirex AG, Luzern.*
- 6 *Organische Gestaltung. Eine Methode zur Schaffung einer menschenwürdigen Umwelt, Juni 1992, Die Drei, Stuttgart.*
- 7 *Der Interregio der Deutschen Bahn, März 1999 Eisenbahn Revue International, Luzern.*
- 8 *Ein menschlicher Zug, Interview, fairkehr Nr. 3, 2001, VCD, Bonn.*
- 9 *Passenger Safety and Well-Being as a Specific Factor of DB Inter-Regio Trains, August/September 1990 Rail International, Schienen der Welt, Paris.*

- 10 *Dreigliederung für die DB?, Juli/August 1991, Die Drei, Stuttgart.*
- 11 *Bei der Bahn verschwand die Kultur, Interview, Berliner Morgenpost, 29.4.2001.*
- 12 *Design für zukünftige S-Bahn-Züge, März und April 1995, Verkehr und Technik, Berlin.*
- 13 *Verpflegung statt Service? Gastronomie in den Fernzügen der DB, Eisenbahn-Revue International, Heft 5, 2002, Luzern, CH.*
- 14 *Beförderung statt Reisen? Komfort in den Fernzügen der DB AG, Eisenbahn-Revue International, Heft 12, 2002, Luzern, CH.*
- 15 *Die Qualität der Dienstleistung „Bahnreisen“, Eisenbahn Revue International, Luzern, 12/1999.*

Weitere Veröffentlichungen:

- 16 *Bahn selbst schuld an Verspätungen – Interner Prüfungsbericht verweist auf viele Störungen und Mängel, Süddeutsche Zeitung, 29.9.2003 (ähnlich in: Der Spiegel, 29.9.2003).*
- 17 *Klaus Gietinger: Neueste Entwicklungen bei der Deutschen Bahn AG – Dichtung und Wahrheit, Horber Schienentage 2002, PRO BAHN Verlag und Reisen, München, 2002.*

