



Dr. Rüdiger Grube

Vorsitzender des Vorstandes

Deutsche Bahn AG und DB Mobility Logistics AG

„Die Deutsche Bahn AG bewegt Zukunft: Perspektiven für Mobilität und Logistik in Deutschland und der Welt.“

Am 2. August 1951 geboren in Hamburg. Nach gewerblich-technischer Ausbildung im Metallflugzeugbau Studium Fahrzeugbau und Flugzeugtechnik an der FH Hamburg, Abschluss Diplom-Ingenieur. Anschl. Studium Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Universität Hamburg. 1981 bis 1986 Lehrauftrag an der Universität Hamburg im FB Fertigungstechnik. 1986 Promotion an den Universitäten Hamburg und Kassel, FR Arbeitswissenschaften und Polytechnik. 1989 Eintritt in die damalige Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH, die spätere Daimler-Benz Aerospace AG (DASA). Seit Okt. 2001 Vorstandsmitglied der Daimler AG. Seit Mai 2009 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG und der DB Mobility Logistics AG.

Meine Damen und Herren, ich bin heute Abend sehr gern zu Ihnen gekommen. Nicht nur, um Ihnen noch ein frohes und gesegnetes neues Jahr zu wünschen, denn heute ist der 20., das darf noch erlaubt sein. Nein, ich bin erstens gern hierhergekommen, weil ich das Gefühl habe, ich komme nach Hause. Zweitens, weil die Deutsche Bahn in Hamburg ein extrem wichtiger Partner ist. Nicht nur, weil wir hier 7.800 Mitarbeiter beschäftigen. Und dabei, Herr von Foerster hat es gesagt, liegen mir die jungen Menschen besonders am Herzen – vielleicht, weil ich selbst ein Kind des zweiten Bildungsweges bin. Ich kann nur alle ermutigen, gerade in den Zeiten, die wir jetzt durchleben, nicht nur als Unternehmer schöne Fensterreden zu halten, sondern soziale Verantwortung wahrzunehmen und zu zeigen, dass man das, was man immer in tollen Reden empfohlen hat, jetzt auch macht. Und so bin ich zum Beispiel sehr froh, dass wir trotz der Krise der größte Ausbilder in Deutschland mit 9.000 Auszubildenden sind und im vergangenen Jahr wieder 2.700 Auszubildende eingestellt haben.

Ich war sehr glücklich, dass ich kürzlich Angela Merkel fragen konnte: „Frau Merkel, wissen Sie eigentlich, dass die Deutsche Bahn der größte Ausbilder ist? Nein? Dann kommen Sie bitte und empfangen Sie unsere Auszubildenden.“ Und das hat sie dann in unserem ICE-Werk in Berlin tatsächlich getan. Das war wirklich toll. Auch hier in Hamburg haben wir jetzt 444 Auszubildende. Ich bin vergangenes Jahr im August mit Ole von Beust in Ohlsdorf gewesen. Weil wir alle sparen müssen, habe ich hier bei der Deutschen Bahn ein Erlebnis gehabt, das mich sehr gerührt hat. Die Auszubildenden haben nämlich gesagt: „Wenn ihr uns keine Ausbildungswerkstatt finanziert, dann machen wir das selbst.“ Sie haben das vielleicht in den Medien verfolgt. Die Auszubildenden und die Ausbilder haben hier in Ohlsdorf eine eigene Lehrwerkstatt aufgebaut, die sich wirklich sehen lassen kann. Ich muss sagen, das spricht auch wieder für die Hamburger.

Meine Damen und Herren, Hamburg und die Deutsche Bahn, das ist wirklich so wie Mutter und Vater, die gehören einfach zusammen. 30 Prozent der gesamten Warenströme aus dem Hamburger Hafen werden mit der Deutschen Bahn transportiert. Allein 70 Prozent aller Container transportieren wir. Und es gibt ja nicht nur den Hamburger Hafen und die von uns betriebene Hafenbahn, es gibt zum Beispiel auch das Sonderprogramm, das wir mit der Hamburg Port Authority machen, um zum Beispiel den Seehafen-Hinterlandverkehr zu organisieren, wobei das zunächst nur die erste Stufe ist. Die zweite Stufe steht unmittelbar bevor. Wir werden 400 Millionen Euro investieren, um diesen Knoten Hamburg sozusagen zu entknoten und um Hamburg noch attraktiver zu machen. Lassen Sie mich da durchaus auch zwei kritische Bemerkungen machen. Ich kann Hamburg nur empfehlen, ein exzellentes Marketing für den Hafen zu machen. Ich komme ja nun wirklich rum und war kürzlich in Rotterdam. Ich kann nur eins sagen, Hamburg hat rund minus 30 Prozent Volumenrückgang, Rotterdam nur acht Prozent. Und die Antwort ist

relativ schnell gegeben. Es liegt nicht nur am Marketing, obwohl auch das exzellent ist. Nur mal eine kleine Probe. Als ich dort ankam, da hatten die ein VIP-Schiff bereitgestellt. Der Verkehrsminister war persönlich anwesend. Dann stand ein Hubschrauber da, Sie wissen, der Rotterdamer Hafen ist 50 km lang. Ohne Hubschrauber können Sie den Rotterdamer Hafen gar nicht erfassen und aus der Vogelperspektive ist das schon beeindruckend. Und ich muss sagen, Hamburg hat wirklich Wettbewerb. Aber ich glaube, das ist Ihnen auch allen bewusst.

Ein ganz wichtiger Punkt beim Thema Wettbewerb ist die Y-Trasse. Wir waren alle geschockt, Sie sicherlich genauso, dass unmittelbar vor Weihnachten offensichtlich ein Staatssekretär geäußert hat, dass es kein Geld für die Y-Trasse gibt. Glücklicherweise ist es uns gelungen, mit Peter Ramsauer, dem neuen Verkehrsminister, die Planungsmittel freizubekommen, denn es ging letztendlich nur um 20 Millionen. Ich war dazu in dieser Woche bei Herrn Wulff in Hannover, ich war bei Herrn Börnsen in Bremen, und auch hier bei Ole von Beust. Es gibt selten Infrastrukturprojekte, wo drei Ministerpräsidenten oder besser gesagt zwei Ministerpräsidenten und ein Erster Bürgermeister einer Meinung sind. Ich gehe davon aus, dass die Y-Trasse höchste Priorität hat. Auch wir werden alles tun, um die Finanzierung hinzukriegen und die Planungen zu starten.

In Hamburg, meine Damen und Herren, wird die Bahn im Mittelfrist-Zeitraum von 2010 bis 2014 jedes Jahr rund 83 Millionen Euro investieren. Das ist eine stolze Summe. Zusätzlich kommen noch mal 23,8 Millionen dazu durch das Konjunkturprogramm. Die Regierung hat ja im Rahmen der Weltwirtschaftskrise die Konjunkturprogramme I und II aufgelegt, in Summe 1,37 Milliarden. Davon haben wir allein für 24 Bahnhöfe nur hier in Hamburg noch mal 23,8 Millionen bekommen. Ich denke, das kann sich sehen lassen. Sehen lassen kann sich auch das, was wir am Rangierbahnhof in Maschen machen. In dieser Zugbildungsanlage werden tagtäglich Züge mit 4.000 Waggons zusammengestellt. Das ist einmalig, das ist Benchmark in der ganzen Welt. Auch dort in Maschen investieren wir bis 2013 noch mal 230 Millionen in die Infrastruktur. Auch im Personenverkehr spielt Hamburg heute eine bedeutende Rolle für uns. Jeden Tag fahren hier 800 Fern- und Nahverkehrszüge. Und im Fernverkehr transportieren wir jedes Jahr acht Millionen Fahrgäste. Jeden Tag allein auch 600.000 Fahrgäste bei der S-Bahn mit eintausend Zügen. Oder nehmen Sie den Anschluss zum Hamburger Flughafen. Wir haben 2009 mit 3,5 Millionen Fahrgästen kalkuliert. Gelandet sind wir bei fast 4,5 Millionen. Das ist ein ganz toller Erfolg.

Ähnlich Gutes gibt es zu erzählen von der Strecke nach Stade. Auch in Stade haben 30 Prozent mehr Menschen ihr Auto stehen lassen und sind mit der Bahn gefahren im Vergleich zu dem, was wir angenommen hatten. Ich denke, auch das ist ein großer Fortschritt. Fortschritte wollen wir auch in Altona machen. Sie wissen, Altona ist ein Kopfbahnhof. Kopfbahnhöfe haben immer einen Nachteil. Man muss langsam reinfahren und man muss langsam wieder rausfahren. Es geht wahnsinnig viel Zeit verloren. Im Fernverkehr ist auch nicht nur wichtig, wie schnell man fährt, sondern wie man die kürzeste Reisezeit hinkommt. Ein Kopfbahnhof ist heute jedenfalls nicht mehr optimal und deshalb versuchen wir, in Diebsteich einen neuen Fernbahnhof zu bauen. Altona soll dann entwickelt werden. Es wird dort eine riesige Flächenentwicklungsinitiative gestartet und wir hoffen, dass wir da auch in Kürze sagen können, wie das konkret abläuft.

Dann, meine Damen und Herren, investieren wir auch im Hauptbahnhof. Das Dach wird erneuert. Teilweise werden die Bahnsteige neu gemacht. Es werden im Untergeschoss die Feuerschutzanlagen erneuert.

Auf der Westseite zum Kaufhof hin werden die Einkaufsflächen neu gestaltet. Auch dort ist also vieles in Aktion. Alles in allem – ohne die Investitionen, von denen ich eben gesprochen habe – kaufen wir hier in Hamburg für 314 Millionen Euro ein. Sie sehen, Hamburg ist für uns, für mich ganz besonders, immer eine Reise wert, wobei ich immer sage, die DB ist in Hamburg ein nicht wegzudenkender Faktor, und das wird sich auch nicht ändern. Ganz im Gegenteil. Wir wollen bis 2012 hier noch mal eine Immobilie errichten, möglicherweise einen Neubau für mindestens 1.000 Arbeitnehmer. Es können auch 1.800 werden. Im Moment gibt es leider in Hamburg keine Immobilie, die groß genug ist. Die größte, die wir gefunden haben in der City, hat nur Platz für 1000 Mitarbeiter. Wir brauchen aber mehr Platz und wollen es nicht gleich auf Naht anlegen. Sie sehen, meine Damen und Herren, es liegt nicht an uns. Es liegt auch nicht an Hamburg. Wir gehören zusammen und deshalb sage ich: Glück auf. Wir werden hier eher mehr als weniger tun. Das ist aber nicht der eigentliche Titel meines Vortrages, ich habe es aber mal vorweggeschoben, weil ich Ihnen einfach auch diese Zahlen nennen wollte. Herr von Foerster, Sie haben mich als Zahlenmenschen bezeichnet. Klar – aber ein bisschen Emotion gehört auch dazu. Ich hoffe, dass Sie heute Abend bei mir ein bisschen Emotion erkennen, und deshalb möchte ich mich auf drei Fragen heute Abend fokussieren.

Was für ein Unternehmen habe ich eigentlich übernommen? Was für Herausforderungen liegen vor uns? Und drittens: Wie weit ist das in der Weltwirtschaftskrise möglich, denn kein Mensch weiß, was in diesem Jahr noch alles passiert. Deshalb haben Sie bitte noch mal Verständnis, wenn ich auch noch ein bisschen in die Vergangenheit gehe, aber Sie wissen, Albert Einstein hat ja schon gesagt: „Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“ Ja, so handhabe ich das auch. Aber ich glaube, das Jahr 2009 hat derartig viele Sturmschäden hinterlassen, dass ich mich leider auch 2010 noch damit beschäftigen muss, wie wir die Schäden beseitigen können.

Ich bin jetzt 264 Tage in der Verantwortung und Sie haben Gerhard Schröder zitiert. Ich sage Ihnen, als ich das damals gehört habe, habe ich innerlich geschmunzelt, na ja, da hat er meinem Vorgänger mal was Gutes tun wollen, aber ich muss ehrlich sagen: 24 Stunden und sieben Tage, dann haben Sie immer noch nicht alles im Griff. Ich habe ein Unternehmen übernommen, das auf der einen Seite total faszinierend ist. Ich habe das nicht gedacht und Sie wissen vielleicht, dass ich aus einem tollen Unternehmen komme, nämlich von Daimler. Ich durfte Verwaltungsratschef der Europäischen Luft- und Raumfahrt-Industrie sein. Die EADS ist mein Baby, habe ich auch nicht gern losgelassen, sage ich ganz offen. Aber was mich an meinem neuen Unternehmen am meisten fasziniert, sind die Mitarbeiter. Ich habe so tolle Mitarbeiter bekommen – unglaublich engagiert. Ich muss ehrlich sagen, danach würden sich viele Arbeitgeber die Finger lecken. Und deshalb hat mir das auf der anderen Seite auch ein bisschen leidgetan, dass ich so stark strukturelle und personelle Veränderungen einleiten musste. Aber ich glaube, die Schnelligkeit, die umfassende und kompromisslose Aufklärung hat mir zwar auf der einen Seite im Konzern viel Kritik eingebracht – daraus mache ich auch kein Hehl.

Aber, meine Damen und Herren, wenn ich das sagen darf: Ich komme aus einer einfachen Familie. Ich habe das als Kind immer bedauert. Ich hätte gern das Humboldtsche Bildungsideal genossen. Ich habe es nicht bekommen. Heute bin ich aber stolz, dass ich mich durchs Leben kämpfen musste. Denn eins habe ich gelernt: Ärmel hoch, in die Hände spucken und los geht's. Und eins habe ich auch gelernt, nämlich Werte. Und ich sage Ihnen, ich habe viele Management-Seminare besucht und

irgendwann habe ich einen Tag gehabt, an dem ich gesagt habe, ich bin es einfach leid, mir Dinge anzuhören von Leuten, die zwar darüber reden, wie man Unternehmen führt, aber die selbst nie ein Unternehmen geführt haben. Ich vergleiche das immer mit einer Mutter, die über das Kinderkriegen spricht, aber selbst nie ein Kind geboren hat. Das nenne ich Authentizität.

Glaubwürdigkeit, Authentizität, Disziplin, Respekt und Begeisterungsfähigkeit. Das sind für mich die fünf Werte. Mehr braucht man nicht. Übrigens braucht man auch nicht mehr, um mit Menschen auszukommen. Das hat gar nicht nur etwas mit Unternehmensführung zu tun. Das hat was mit innerer Einstellung zu tun. Und wenn Sie das noch verbinden mit ein paar Verhaltensformen, dann sind Sie relativ schnell schon sehr, sehr gut. Das ist schon mehr als 50 Prozent der Miete.

Wie du in den Wald hineinrufst, so schallt es heraus. Zweitens: Handle andere Menschen so, wie du selbst behandelt werden möchtest. Drittens: Predige nicht Wasser und trinke selbst Wein. Mach dann noch Betroffene zu Beteiligten. Und dann versuch, jeden Tag ein guter Kerl zu sein. Dann klappt das relativ gut.

Und wissen Sie, meine Damen und Herren, eins habe ich in meinem Leben auch gelernt: Der Fisch fängt immer am Kopf an zu stinken! Warum sage ich das? Darf ich ein kleines Erlebnis erzählen? Im April 2009 habe ich erfahren, dass ich diese Aufgabe angeboten bekomme. Und ich habe ganz spontan zugesagt. Zu meiner Sekretärin bei Daimler habe ich gesagt – weil man so als Daimler-Vorstand ja einiges verlernt: „Ich möchte mal ganz allein mit dem Auto in Stuttgart zum Bahnhof fahren, mir einen Parkplatz suchen, selbst ein Ticket kaufen und dann mit dem Zug nach Frankfurt fahren.“ Das habe ich auch gemacht. Den Parkplatz habe ich noch gefunden, beim Ticketautomaten bin ich gescheitert. Dann habe ich gesagt: „Möglicherweise hat die Bahn doch ein Reisezentrum.“ Dann habe ich das Reisezentrum aufgesucht. Dort habe ich beim Anstellen gemerkt, dass ich kein Geld dabei hatte, sondern nur die Plastikkarte – das Ergebnis von zu vielen Auslandsaufenthalten. Dann habe ich mich aber mit der Karte angestellt und war auch nach zehn Minuten dran. Und dann guckt dieses junge Mädchen meine Karte an und ich sage: „Ja, ja, bevor Sie anfangen, ich bin es.“ Und dann meinte ich, sofort mit der Datenaffäre starten zu müssen, und sie sagte zu mir eins – und das war für mich ein Schlüsselerlebnis. Sie hat gesagt: „Herr Grube, hören Sie auf damit. Das ist euer Thema, euer Thema da oben. Ihr habt das initiiert und jetzt seht zu, wie ihr die eigene Suppe, die ihr gekocht habt, auslöffelt.“ Und, meine Damen und Herren, dieses junge Mädchen – und ich habe mich erkundigt, es war eine Auszubildende, das habe ich aber erst Monate später erfahren – lag absolut richtig, denn wenn wir nicht mit einem guten Beispiel vorangehen, wer soll es dann noch machen?

Eines war für mich ganz wichtig: Mach das schnell, versuch das nicht über Wochen, in denen eine Analyse die andere jagt. Eine Treppe wird von oben gefegt und nicht in der Mitte. Denn zu mir schauen jeden Tag 240.000 Mitarbeiter und die checken mich jeden Tag. Ist das auch so ein Typ, der nur tolle Reden schwingt, oder ist das einer, der das dann auch 1:1 in die Tat umsetzt? Ich sage Ihnen, aus dem Alter, wo ich jeden Tag einen Beauty-Contest machen muss, bin ich raus. Für mich ist das noch mal eine Chance, wirklich alles ein bisschen schulbuchartig zu machen. Wie führt man Menschen, wie motiviert man Menschen? Ein Ergebnis nach acht Monaten ist: Auf die Mitarbeiter lasse ich nichts kommen. Wenn ich mir dann aber auf der anderen Seite die Reputation des Unternehmens anschau, dann ist die unten. Und das ist etwas, was mir wirklich wehtut. Weil die Mitarbeiter sich so engagieren, das ist wirklich toll,

das habe ich wirklich selten erlebt. Das ist der Stolz, der Spirit, der in dieser Company ist. Und das ist ein Juwel, das ist Gold und das muss man putzen und pflegen. Denn wir sind ein Dienstleistungsunternehmen und deshalb sage ich, meine Damen und Herren, ich verlange viel von jedem Auszubildenden. Aber was ich von einem Auszubildenden verlange, das erwarte ich von einer Führungskraft allemal. Und deshalb sind es für mich wichtige Werte.

Ich sage es noch einmal, damit man sich einfach das Volumen dieses Unternehmens vorstellt, es ist nicht nur ein Unternehmen, das rund 30 Milliarden im Jahr macht und in zehn Jahren den Umsatz verdoppelt hat – von 15 auf 33 Milliarden oder von minus 1,5 auf plus 2,5 im Ebit gekommen ist. Nein, meine Damen und Herren, es werden jeden Tag in Deutschland 7,3 Millionen Gäste befördert. 7,3 Millionen sagt Ihnen wahrscheinlich nicht sehr viel. Das Spiel können Sie aber dann ganz schnell verstehen, wenn Sie 7,3 mal 2 nehmen, dann haben Sie 14,6, dann haben Sie in zwei Tagen fast die Leistung, wie sie die Lufthansa im ganzen Jahr schafft. Die Lufthansa transportiert im ganzen Jahr 15,8 Millionen Gäste. Oder machen Sie noch ein anderes schönes Spiel. Das ist für mich noch überzeugender, wenn Sie 7,3 Millionen pro Tag mal 360 Tage nehmen, dann sind das im Jahr 2,4 Milliarden Menschen. Wissen Sie, wie viele das sind? Das sind alle Chinesen und alle Inder auf einem Haufen. Und die werden einmal von der Deutschen Bahn im Jahr transportiert.

Im Frachtgeschäft transportieren wir eine Million Tonnen jeden Tag. Allein 2009 über 300 Millionen Tonnen trotz der Krise. Dazu sage ich gleich noch was. Wir lassen jeden Morgen, wie auf der Märklin-Eisenbahnplatte, 40.000 Züge starten, davon 34.000 Personenzüge und 6.000 Güterzüge. Wir betreiben in Deutschland 34.000 km Schiene – und wenn ich alle Abstellgleise mitzähle, sind es 65.000. Von den 34.000 Kilometern sind 19.000 elektrifiziert und dort finden 90 Prozent aller Verkehre statt. Was will ich damit sagen? 90 Prozent aller Verkehre sind auch CO₂-arm, was auch keiner weiß.

Deutschland hat das kompakteste und weltweit am dichtesten befahrene Netz. Da fahren ICE, IC, EC, Regionalverkehre, S-Bahnen und Güterzüge. Außerdem – bitte merken Sie sich diese Zahl, ich komme gleich darauf zurück – fahren über 300 Wettbewerber auf dem deutschen Netz. Wenn Sie das mal vergleichen, zum Beispiel mit dem Shinkansen in Japan, der fährt auf separaten Trassen, dann kann eine Bahn auch mit 350 Stundenkilometern fahren – in Sekundenabständen wie eine S-Bahn. Oder nehmen Sie den TGV in Frankreich, der hat ein eigenes Netz, darauf fährt nur dieser Zug. Ich komme aus der Luftfahrt, ich habe die Automobiltechnik kennengelernt. In der Luftfahrt habe ich immer gedacht, das ist das Komplexeste, was es überhaupt gibt.

Meine Damen und Herren, heute weiß ich, dafür brauchte ich aber keine acht Monate, die Bahn ist um ein Vielfaches komplexer als die Luftfahrt. Es geht um das Zusammenwirken von rollendem Material, also den Zügen, mit der Schiene, den Weichen, den Signalen, den Betriebsleitzentralen und, und, und. Und deshalb sage ich auch, warum ich ein totaler Befürworter des integrierten Konzerns bin. Weil wir auf keinen Fall bei so einem komplexen Netz die Sicherheit infrage stellen dürfen. Denn eins habe ich auch gelernt: Wenn Sie jemandem sagen, pass auf, jetzt kriegst du einen eigenen Rechtsmantel und jetzt seid ihr mal zwei Unternehmen statt eins. Wissen Sie, was am nächsten Tag sofort gemacht wird? Jeder legt sich erst mal eine neue Presseabteilung zu und dann werden die Stabsleute aufeinandergeschickt. Und wenn Baustellen eingerichtet werden, dann wird nicht mehr miteinander diskutiert. Und das möchte ich nicht, denn wir haben viele, viele Themen,

bei denen ich sage, wir sind gut beraten, wenn wir uns dem Brot-und-Butter-Geschäft widmen. Und das darf ich auch noch an die Vertreter der Presse sagen, ich wehre mich einfach, weil ich pausenlos von den Journalisten gezwungen werde, nun sag doch mal etwas zur Strategie. Meine Damen und Herren, ich habe eins gelernt. Erst wird der erste Schritt gemacht und der erste Schritt ist das Brot-und-Butter-Geschäft. 2010 wird das Brot-und-Butter-Geschäft in Ordnung gebracht und wenn das in Ordnung ist, dann denken wir über große Strategien nach. Sie können sonst jede Strategie in den Mülleimer schmeißen, wenn das Kerngeschäft nicht stimmt. Dann ist alles andere überflüssig. Und das ist auch meine Botschaft an alle Mitarbeiter der Deutschen Bahn und an alle, die uns dabei begleiten.

Meine Damen und Herren, ich habe vom Wettbewerb gesprochen, von täglich 40.000 Zügen. Aber wir organisieren auch 5.400 Bahnhöfe. Wir kümmern uns um 70.000 Weichen, 18.000 Bahnübergänge, 5.600 Stellwerke, 27.000 Brücken, 100.000 Pkws. Da sind die bescheidenen 5.800 Call-a-Bike-Fahrräder fast eine kleine Nummer. Und, meine Damen und Herren, wenn Sie sich heute mal bewusst machen, wo unsere 240.000 Mitarbeiter arbeiten, dann sind 75 Prozent in Deutschland, 15 in Europa, vier in den USA, fünf in Asien und ein Prozent rest of the world. Das heißt, wir sind heute schon ein internationales Unternehmen. Wir sind in 130 Ländern mit über 2.000 Standorten vertreten. Ich will nicht prahlen, aber ich bin stolz, dass wir im Schienengüterverkehr in Europa die Nr. 1 sind. Wir transportieren dort mehr als die französische SNCF, die SBB in der Schweiz, die OBB in Österreich, die PKP in Polen und die Italiener zusammen. Das Gleiche gilt sinngemäß auch für den Wettbewerb. In Deutschland fahren mehr Wettbewerber als in ganz Europa zusammen. Das auch nur an die Adresse der Bundesnetzagentur, denn wenn wir in Deutschland so weitermachen, dann regulieren wir uns noch kaputt. Aber das klären wir woanders. Ich bin froh, dass wir in Europa so eine tolle Stellung haben.

Nun zur Internationalisierung. Meine Damen und Herren, ich war lange genug bei Daimler und habe Logistiker gesucht. Ich habe nie den Logistiker gesucht, der nur eins kann. Ich habe immer einen gesucht, der alles kann. Wenn ich zum Beispiel die Aufgabe hatte, 100.000 Autos von Sindelfingen nach Tuscalosa zu schicken, dann habe ich nicht einen gesucht, der Lastwagen kann, und einen, der Schiene bedienen kann, und einen für die Schifffahrt. Ich habe einen gesucht, der alles kann, nämlich Lastwagen, Schiene, Schiff, Flugzeug und in den USA vielleicht wieder einen Truck. Alles aus einer Hand, und da ist die Deutsche Bahn heute wirklich führend. Wir sind zum Beispiel in Europa, was viele gar nicht wissen, der größte Spediteur.

Es gibt keinen, der größer ist als wir, was Landverkehr betrifft. Oder wir sind die Nr. 2 weltweit in der Luftfracht. Wissen viele auch gar nicht. Wir sind die Nr. 3 weltweit in der Seefracht und wir sind die Nr. 2 im Personenverkehr. Und Sie sehen, meine Damen und Herren, wir sind, und das sage ich auch mit Stolz – auch an die Adresse der Mitarbeiter – wir sind das einzige Eisenbahnunternehmen in ganz Europa, das in der Weltwirtschaftskrise schwarze Zahlen schreibt. Also kann das ja alles nicht so falsch gewesen sein. Schauen Sie mal zu den Wettbewerbern, ob das die SBB ist oder die ÖBB: alle tief in den roten Zahlen. Oder nehmen Sie die SNCF, die hat allein im ersten halben Jahr bereits 493 Millionen rote Zahlen geschrieben, allein minus 363 im Schienengüterverkehr. Da stecken zwei Botschaften drin, nicht nur, dass der Schienengüterverkehr rot ist, sondern auch der Personenverkehr ist negativ gewesen.

Ich habe gerade gestern Abend mit Heinz Dürr in Berlin zusammengesessen. Die Bahnreform 1993/1994 war eigentlich eine der erfolgreichsten politischen Reformleistungen. Das muss man wirklich mal so sagen. Denn unter anderen ist das Grundgesetz geändert worden. Und deshalb, meine Damen und Herren, muss ich immer schmunzeln: An einem Abend habe ich meiner Frau die Frage gestellt, ob wir eigentlich ein Grundgesetz zu Hause haben. Da hat sie gesagt, ja wofür. Als ich mal vor vielen, vielen Jahren in der Luftfahrt gestartet bin, habe ich mir abends das Grundgesetz angeguckt. Das Gleiche habe ich auch an dem Abend gemacht und bin auf Artikel 87e gestoßen. Da steht es ganz genau, wie man die Deutsche Bahn zu führen hat. Da steht nämlich, die Bahn ist als ein Wirtschaftsunternehmen in privatrechtlicher Form zu führen. Damit hat mir die Politik links und rechts eine Planke reingehauen. Der eine oder andere will ja immer einen volkseigenen Betrieb. Da müsste der Eigentümer erst mal das Gesetz ändern. Also Geld verdienen müssen wir. Und ich sage Ihnen auch, Geld verdienen müssen wir deshalb, weil wir jedes Jahr 8,8 Milliarden investieren und wir investieren allein in rollendes Material jedes Jahr 2,8 Milliarden. Das heißt, wenn wir uns um regionale Verkehrsverträge bemühen, ist das in der Regel immer mit neuem rollendem Material, mit neuen Zügen verbunden. Da investieren wir jedes Jahr 2,8 Milliarden. Ja, meine Damen und Herren, woher sollen wir dann investieren, wenn wir kein Geld verdienen? Leider machen sich viele darüber keine Gedanken. Weil die, die uns kritisieren, das sind morgen die, die uns kritisieren, wenn wir nicht investieren.

Ich sage immer, dass ich ein Unternehmen führe, das vergleichbar mit der Fußball-Nationalmannschaft ist. Daran habe ich mich gewöhnt. Ich sehe das ja positiv, weil ich sage, wenn alle mitreden wollen, heißt das ja, sie haben Interesse. Sie könnten uns ja genauso gut ignorieren. Also sehe ich das positiv. Und deshalb, meine Damen und Herren, habe ich mich auch ausgesprochen gefreut, dass die Deutsche Bahn sogar in der Krise beweisen konnte, dass wir unser Know-how auch im Ausland verkaufen können. Es sind genügend Unternehmer hier, die wissen, einen Auftrag in Katar bekommt man nicht in der Größenordnung von 17,3 Milliarden, nur weil man blaue Augen hat oder aus Hamburg kommt. Das galt noch nie. Das ist harter Wettbewerb. Und ich sage Ihnen eins, 14 Tage bevor ich mit Herrn Ramsauer die Tinte unter den Vertrag gebracht habe, war Nicolas Sarkozy drüben und hat auch für sein Land geworben. Was ja toll ist. Und wir haben es geschafft, meine Damen und Herren. Und warum ist das so wichtig?

Wir bekommen nämlich jetzt auch den Auftrag in Middle East, das Eisenbahngesetz zu schreiben. Und warum ist das so wichtig? Weil wir damit nämlich Einfluss nehmen auf die Technologie. Das heißt nämlich, dass die Amerikaner zum Beispiel nicht ihre Technologie dort realisieren können, sondern dass wir das für Europa absichern können. Und das nächste Land ist Abu Dhabi. Da wird es auch einen Auftrag geben. Und wir machen das gesamte Eisenbahngeschäft in Katar, das sind 325 km Metro, das sind 300 Kilometer Hochgeschwindigkeitsverkehr, 350 km pro Stunde schnell von Doha nach Manama mit Anschluss nach Saudi-Arabien. Das ist doch was. Aber ich sage Ihnen auch, diesen Auftrag haben wir nur bekommen, weil wir ein integrierter Konzern sind, weil wir alles können. Nicht nur, dass wir die Züge fahren können, sondern wir organisieren auch die gesamte Infrastruktur. Wir haben auch in Schweden eine Ausschreibung gewonnen. In England – ich weiß nicht, ob Sie es wissen – hat die Deutsche Bahn heute schon einen Marktanteil im Schienengüterverkehr von 65 Prozent. Der nächste Wettbewerber hat 25 Prozent. Was mich auch besonders froh gemacht hat: Gleich am

Anfang des Jahres hat die Deutsche Bahn mit Schenker einen tollen Auftrag in Melbourne in Australien bekommen in der Größenordnung von 350 Millionen für das riesige Gasprojekt, das größte Industrie-Projekt, das zurzeit in Australien läuft.

Warum sage ich das alles? Zwei Gründe:

1. Weil es mich für die Mitarbeiter freut. Es lohnt sich, wenn man sich anstrengt und die Arbeit nicht umsonst ist. Nichts ist motivierender als Erfolg.
2. Dass wir beweisen konnten, dass sich unser Know-how, das wir hier haben, auch im Ausland wirklich gut verkaufen lässt. Sie wissen, häufig ist es ja so, dass man eine Diskrepanz feststellt im eigenen Land, aber Sie kennen das ja mit dem Propheten im eigenen Land, ich muss das wohl nicht lange erläutern.

Wenn man das Image eines Konzerns verändern will, zählt jeder Tag, zählt jede Stunde jeden Tag. Steter Tropfen höhlt den Stein. Und wir werden noch Jahre benötigen – da mache ich mir überhaupt keine Illusionen. Ich möchte ein sympathisches Unternehmen. Und ein sympathisches Unternehmen bekommt man nur, wenn man immer sagt: Kunde, Kunde, Kunde. Wenn wir den Kunden nicht haben, ist das Geschäft weg. Wenn das Geschäft weg ist, ist die Arbeit weg und dann ist auch der Erfolg weg. Und deshalb, meine Damen und Herren, wird jetzt das Brot-und-Butter-Geschäft in Ordnung gebracht. Können Sie sich unsere Situation vorstellen? ICE 3, 1. und 2. Bauserie, ICE 3 mit Neigetechik – beim ICE 3 haben wir vom Hersteller eine Garantie, dass wir eine Ultraschalluntersuchung alle 240.000 km machen müssen. Seit dem ICE-Achsbruch in Köln müssen wir anstatt alle 240.000 km alle 20-30.000 km in die Werkstatt. Das heißt Faktor 10-12-mal häufiger ist ein ICE in der Werkstatt. Jetzt kommt der Winter noch dazu. Ja, die Fahrzeuge sind nicht mehr mit einer Dampflokomotive zu vergleichen, sie sind sehr viel sensibler und anfälliger, weil die Technologie eine andere ist. Aber die kommen vereist hinein, im vereisten Zustand können Sie keine Ultraschalluntersuchung machen, die müssen enteist werden. Das dauert fünf Stunden, weil Sie ganz unterschiedliche Materialwerte haben. Dann kommen die sechs Stunden Ultraschall, während des Ultraschalls muss ein ICE geerdet werden. Da dürfen Sie keine Toiletten in Ordnung bringen, da können Sie keine Klimaanlage, keine Kaffeemaschine, nichts in Ordnung bringen und morgens stehen wir da und sagen, lassen wir den Zug jetzt raus, auch wenn wir wissen, dass Toilette X noch nicht im besten Zustand ist, oder lassen wir ihn in der Werkstatt stehen?

Oder nehmen wir die S-Bahn Berlin. Da gibt es überhaupt nichts gesundzureden. Das Thema S-Bahn Berlin ist aus meiner Sicht eine große Blamage, aber nicht nur für einen, sondern für zwei. Was mich nur bei der S-Bahn Berlin geärgert hat, dass der Hersteller die Radscheiben falsch dimensioniert hat. Und auch Messdaten aus dem Jahr 2005 entsprechen nicht den Daten, wie sie in der Realität auftauchen. Eine Radscheibe muss an der dünnsten Stelle 18 Millimeter dick sein, sie ist aber nur 13 Millimeter dick. Und der Hersteller liefert sie mit einer Toleranz von plus/minus 1 Millimeter. Das heißt, wir haben Radscheiben, die sind vielleicht im schlechtesten Fall nur 12 Millimeter und im besten Fall 14 Millimeter stark. Natürlich ist das auch eine Sache des Herstellers. Trotzdem sage ich intern, wenn ich einen Mercedes kaufe und Bosch liefert die falsche Zündkerze, dann ist zwar im Innenverhältnis Bosch schuld, aber im Endeffekt habe ich ein Auto bei Mercedes gekauft. Also muss der Hersteller für alles haften. Es ist unsere Aufgabe, das zu klären. Das hat den Kunden überhaupt nicht zu interessieren, wie wir das

Thema mit dem Hersteller lösen. Und deshalb ist es unser Thema. Was mich geärgert hat.

Es ist schon ärgerlich genug, wenn uns der Hersteller die falsche Ware liefert, aber was dann wirklich noch viel ärgerlicher war: Wir hatten eine Selbstverpflichtung mit dem Eisenbahnbundesamt, alle sieben Tage die Untersuchung durchzuführen, und das Management meint, achteinhalb Tage sind auch gut. Und da habe ich über Nacht die gesamte Geschäftsführung ausgewechselt. Immerhin bei einem Unternehmen mit 3.000 Mitarbeitern. Dann haben wir den Betrieb auch wieder stabilisiert für das Eröffnungsspiel Hertha BSC am 8. August und zur Eröffnung der Leichtathletik-Weltmeisterschaften. Und dann passierte das Nächste am 20. August. Das war, gerade eine Viertelstunde bevor ich auf die Bühne gehen wollte, um eine Halbjahres-Pressekonferenz zu geben, da ruft ein Kollege mich an und fragt: „Hast du einen Stuhl?“ Ich hab gesagt: „Ich habe viele Stühle.“ Dann fragte er: „Sitzt du?“ „Nein“, sage ich, „ich sitze nicht.“ „Dann setz dich mal hin. Man hat bei einer Messfahrt herausgefunden, dass von acht Bremszylindern, die in einem Viertelzug drin sind, vier nicht funktionieren.“ Dann sind wir der Sache nachgegangen. Was haben wir festgestellt? Seit 2004 sind Bremszylinder zwar nach 1,3 Millionen Kilometer ausgebaut worden, aber die Teile, die man eigentlich wechseln muss, sind einfach nicht gewechselt worden. Auch ein hausgemachtes Thema seit 2004.

Wenn ich dann so Zeitungsüberschriften sehe, nach dem Motto „Wir Berliner haben die Schnauze voll“, dann sage ich: Das geht mir genauso. Aber ich bekomme mein Geld dafür, dass ich die Probleme löse. Das Problem ist nur: Daten-Affäre, No-Badge-Aktivitäten, also gekaufte Öffentlichkeitsarbeit, oder die Geschichte mit den Krankenakten... Diese Themen habe ich relativ schnell gelöst, weil ich da alles in meiner Hand habe. Schwieriger ist es, wenn man mit Sachen zu tun hat, wo man erst mal in einen Rechtsstreit hineingeht. Die Hersteller sagen ja nicht: „Danke schön, dass du uns die Chance gibst, dass wir alles ersetzen dürfen.“ Die sagen: „Die Gewährleistung ist abgelaufen. Wir haben alles richtig gemacht. Das ist eure Thematik. Ihr habt die Dinger nicht gewartet.“ Glücklicherweise habe ich mich mit Peter Löscher, dem Chef von Siemens, und auch mit Bombardier einigen können, dass das Thema ICE 3, erste, zweite Bauserie, jetzt behoben wird. Das wird auch bezahlt, aber, meine Damen und Herren, wenn ich heute neue Züge bestelle, bekomme ich die in drei Jahren. Und wenn ich Räder bestelle, oder Radsatzwellen für den ICE, dann müssen die neu dimensioniert werden. Die müssen zugelassen werden beim Eisenbahnbundesamt. Dann werden sie eingebaut, dann werden Testfahrten gemacht. Da vergehen zwei, drei, vier Jahre. Und allein bei der S-Bahn Berlin muss ich 4.000 Räder wechseln. Die Kapazität des Herstellers liegt aber bei nur 200 pro Monat. Das heißt, um alle Räder zu wechseln, brauchen Sie 20 Monate. So, jetzt höre ich auch auf. (Gelächter und Applaus)

Als ich das Unternehmen am 1. Mai übernommen habe, bin ich spontan mit fünf Krisen konfrontiert worden. Die Finanzkrise – darunter leiden die meisten von Ihnen auch. Zweitens die Weltwirtschaftskrise. Die hat uns tief getroffen, wenn auch nicht im Personenverkehr. Der ist schön stabil gewesen, da haben wir sogar im Jahr 2009 mehr Menschen transportiert. Wo es richtig reingeschneit hat, ist der Transport- und Logistik-Bereich. Wir hatten im Sommer einen Rückgang von 25 Prozent im Schienengüterverkehr, in der Lkw-Logistik minus 15 Prozent, in der Seefracht minus 32 Prozent und in der Luftfracht minus 29 Prozent. Das kennen Sie sicherlich, das ist nichts Besonderes. Strukturkrise, das dritte Thema, das ist etwas, was meiner Ansicht nach viel zu wenig kommuniziert wird. Nehmen Sie mal die Automobilindustrie, die ich ja noch

relativ gut kenne. Weltweit haben alle 13 unabhängigen Automobilhersteller eine Kapazität installiert von 100 Millionen Fahrzeugen. Wenn also alle Hersteller morgen ihre Fabriken laufen lassen, könnten sie in einem Jahr 100 Millionen Autos herstellen. Der Markt benötigt aber im Moment nur 50 Millionen, einschließlich Verschrottungsprämie. Das heißt, dass die Automobilisten ihre Strukturen verändern müssen. Oder nehmen Sie den Hamburger Hafen – die Vertiefung der Elbzufahrt. Was macht man, wenn die Transportmargen nicht da sind? Man setzt größere Schiffe ein. Größere Schiffe haben Schwierigkeiten in der Elbe. Sie wissen, da geht es nicht nur um die Tiefe, sondern auch um das Begegnen. Da müssen Sie sich nicht wundern, wenn irgendwann die Dinge woanders stattfinden. Und eine Erfahrung habe ich gemacht. Nach einer Krise kehrt selten etwas so zurück wie vor der Krise. Das muss man auch wissen. Das Vierte, darüber habe ich schon gesprochen, ist die Vertrauenskrise.

Aber, meine Damen und Herren, jetzt kommt das, was mich wirklich bewegt hat. Es geht um die Technik und den Einkauf bei der Bahn. Wir kaufen jährlich für 8,8 Milliarden Euro ein. Das darf nie der Vorstandsvorsitzende machen. Das Gleiche gilt für den Bereich compliance. Ich bin vor einiger Zeit zu meinem Aufsichtsratsvorsitzenden gegangen, Herrn Werner Müller, den Sie alle noch als Wirtschaftsminister kennen. „Herr Müller, dies Unternehmen ist so komplex, das braucht einen Technik-Vorstand.“ Der Konzern hatte keinen Technik-Vorstand. Dann habe ich ihm erzählt, was alles gemacht werden muss. Wissen Sie, was er gesagt hat: „Herr Grube, da hätten wir eigentlich auch selbst drauf kommen können.“ Meine Antwort: „Ja, Herr Müller, das stimmt!“

Und, meine Damen und Herren, als ich am 1. Mai die Bahn übernommen habe, da habe ich in die Unterlagen des Vorgängers geguckt. Da habe ich mir die Planung angeschaut. Die Planung wird ja im Oktober, November gemacht. Und da hat Herr Mehdorn gesagt, dass wir vor einem tiefen Abgrund stehen. Die Frage ist nur, wie tief ist der Abgrund. Als ich gekommen bin, da wurde gesagt, wir befinden uns im freien Fall. Das hat noch kein Industrieunternehmen erlebt seit 1932. Seit Juli haben wir gesagt, wir haben den tiefsten Punkt erreicht mit minus 25 Prozent und haben glücklicherweise – da atme ich einmal tief durch – seit September, Oktober, November, Dezember jeden Monat schwarze Zahlen geschrieben, auch in der Logistik und im Schienengütertransport. Das heißt, wir haben eine leichte Erholung. Wenn Sie mal annehmen, es gibt jedes Jahr ein organisches Wachstum von 2,5-3 Prozent, ohne dass ein Unternehmen dazukaufft, dann ist das ja schon relativ gut. Das rechnen Sie mal nach Zinseszins, dann sind Sie 2014 immer noch zehn Prozent unter dem Niveau von 2008. Was will ich damit sagen? Wenn uns jemand erzählen will, dass die Krise ganz schnell wieder vorbei ist, dann muss ich sagen: Daran glaube ich nicht. Und eins haben solche Krisen, sie kommen über Nacht, aber es dauert lange, bis man sie wieder bewältigt hat. Und deshalb wird das Jahr 2010 nicht nur für uns, sondern für alle, fast für alle, auch ein Jahr der Krisenbekämpfung.

Ich bin froh, dass sich der Rückgang des Welthandels von 17 Prozent mittlerweile wieder stabilisiert und dabei ist, sich zu erholen. Aber ich sage, wir haben nach wie vor eine Automobilindustrie mit minus 24 Prozent, im Stahl minus 43 Prozent, in der Chemie minus 16 Prozent. Aber wenn wir uns vergleichen mit dem Schienengüterverkehr zum Beispiel der französischen SNCF: Die haben minus 33 Prozent, Trenitalia minus 34 Prozent, PKP Polen minus 37 Prozent. Wir haben jetzt kumulativ minus 22 Prozent im Schienengüterverkehr. Sie sehen, meine Damen und Herren, die gute Botschaft ist: Ja, es regelt sich wieder.

Für die DB kann ich sagen: Wir haben einen Beschäftigungspakt. Das habe ich noch in keinem anderen Unternehmen kennengelernt. Dieser Beschäftigungspakt sagt, wir kündigen keinem Mitarbeiter bis zunächst mal Dezember 2010. Und was ganz toll ist: Der Konzern hat einen internen Arbeitsmarkt, das heißt, wenn zum Beispiel jetzt 3.900 Mitarbeiter im Schienengüterverkehr ihren Arbeitsplatz verlieren, können wir sie transferieren zur Infrastruktur und können, weil wir dort gerade gewaltig investieren, dort auch viele Menschen unterbringen. Von vier Mitarbeitern, die ihren Arbeitsplatz woanders verlieren, können wir zurzeit drei wieder unterbringen. Der eine, den wir nicht unterbringen können, geht in einen Job-Service. Dort wird er qualifiziert und dann kann er auch untergebracht werden.

Und wenn ich in fünf Jahren hier wieder mal Ihr Gast sein sollte, Herr von Foerster, dann wird mein Vortrag völlig anders sein. Wissen Sie, was dann unser Thema ist? Das ist eines der größten Themen, das bei den Ingenieuren schon aktuell ist. Jedes Jahr fehlen uns 50-60.000 Ingenieure, und jedes Jahr kommen 10.000 dazu, die uns fehlen. Das große Thema wird sein: Wo kriegen wir die besten Menschen her? Das wird das Thema in fünf Jahren sein. Deshalb, meine Damen und Herren, gibt es nicht nur die fünf Krisen, sondern es gibt auch noch andere Themen. Ich will es jetzt nicht zu lang machen.

Nehmen Sie zum Beispiel den Börsengang. Wissen Sie, das, was ich dort erlebt habe, also ich staune nur. Ein Börsengang ist doch kein Selbstzweck! Einen Börsengang mache ich dann, wenn ich Liquidität benötige und wenn ich den Unternehmenswert auch in Liquidität umwandeln kann. Entweder weil ich wachsen will, oder weil ich Schulden zurückzahlen will. Ich mache doch keinen Börsengang als Selbstzweck. Das Unternehmen auf der Basis der alten Planung war 42 Milliarden wert. Der Konzern hat 15,9 Milliarden Schulden im letzten Jahr gehabt, ziehen Sie die mal ab, sind Sie bei einem Unternehmenswert von 28 Milliarden. Jetzt versuchen Sie mal, das Unternehmen an die Börse zu geben. Sie kriegen nie 28 Milliarden. Sie bekommen vielleicht zehn. Ja, meine Damen und Herren, wir haben doch nichts zu verschenken. Einen Börsengang mit mir gibt es nur dann, wenn a) das Unternehmen reif dafür ist und b) wenn wir den Unternehmenswert generieren. Ich wäre doch sonst mit dem Klammerbeutel gepudert. Ich habe doch nichts zu verschenken. (Gelächter, Applaus) Nur eins sehen viele leider falsch. Viele Leute glauben, auch manchmal im Konzern, Börsengang heißt: wirtschaftliches Unternehmen, und Nicht-Börsengang heißt: auf Geld verdienen muss ich nicht achten. Und davor warne ich. Denn der Konzern hat ein AAA-Rating. Nehmen Sie nur mal unsere 15,9 Milliarden Schulden. Die Zinsen kosten uns jedes Jahr 800 Millionen an Liquidität. Nehmen Sie mal an, wir gehen auf BBB, dann hätten wir mindestens 300 Basispunkte mehr zu bezahlen. Ich weiß, das Rating hat auch was mit unserer Eigentümerstruktur zu tun, das will ich gar nicht negieren. Aber trotzdem: Wenn man uns nachweist, dass wir ein Unternehmen wirtschaftlich führen, haben wir sofort auch ein anderes Rating. Und deshalb, meine Damen und Herren, muss es mein Ziel sein, auch in der Krise 15,9 Milliarden Schulden zu reduzieren, und zwar auf ein Niveau, wo Eigenkapital zu Schulden 1:1 ist. Wir haben ein Eigenkapital von 10,3 Milliarden und 15,9 Milliarden Schulden und deshalb sage ich: Wenn Sie keine Freude mehr haben, weil Sie Ihr gutes Gehalt zur Bank bringen müssen, dann macht irgendwann auch das Arbeiten keinen Spaß mehr. Und so ist es in einem Unternehmen auch. Ich liebe Liquidität, bin gern unabhängig von Banken und deshalb sage ich: Wir müssen den Schuldenberg abtragen. Und dann können wir über Börsengänge und Ähnliches nachdenken.

Meine Damen und Herren, jetzt komme ich zu einem sehr emotionalen Thema. Ich bitte jetzt meine französischen Partner um ein bisschen Verständnis. Seit 1994 ist es erlaubt, in Deutschland alles zu fahren, Schienengüterverkehr und Schienenpersonenverkehr. Im Fernverkehr, im Regionalverkehr, im Busverkehr – man darf in Deutschland alles machen. Herzlich willkommen! Eine tolle Sache. Ich bin mit Wettbewerb groß geworden. Mein Leben ist Wettbewerb. Ich weiß, mit Wettbewerb wird alles besser. Nur was ich für wirklich unerträglich halte: Seit dem 1. Januar gibt es bei der Europäischen Union ein Gesetz, das sagt, die Märkte müssen sich jetzt überall öffnen, aber einige Länder sagen, wir münzen das um in die nationale Gesetzgebung – wir bauen dann so viele Hürden auf, dass keiner zu uns reinkommt. Aber auf der anderen Seite sind diese Unternehmen mit 100-prozentigen Tochterunternehmen bei uns unterwegs und machen uns Konkurrenz. Und das ist so, als würde ich Sie zum Fußballspiel einladen und sagen, okay – ich spiele gern mit euch Fußball, aber ihr dürft nur in eurem Feld spielen, ich darf in beiden Feldern spielen und ich komme mit zwölf und ihr mit sechs Spielern. Also, meine Damen und Herren, viel Spaß beim Toreschießen! Und wissen Sie, was mich wirklich ärgert? Dass Tochterunternehmen von Staatsunternehmen, die hoch subventioniert werden, hier Wettbewerb machen.

Ich habe ja nichts dagegen, aber wir wollen doch zumindest die gleichen Bedingungen auch in diesen Ländern haben. Wir haben ein europäisches Währungssystem auf die Beine gestellt, da muss es doch auch möglich sein, dass wir eine europäische Eisenbahn hinbekommen. Ich kann zum Beispiel mit dem ICE nach Paris fahren. Aber wenn ich innerhalb Frankreichs halte und Passagiere transportiere, muss ich anschließend meine Einnahme wieder in Paris abgeben. Das werfe ich meinem Partner, der SNCF, überhaupt nicht vor, das ist ein Unternehmen. Das muss stattdessen in der Politik geregelt werden. Ein anderes Beispiel: Auf der einen Seite sind wir das klimaneutralste und umweltschonendste Verkehrsmittel. Aber auf der anderen Seite sind wir das einzige Unternehmen, das Stromsteuer zahlt. Wir zahlen pro Kilowattstunde 1,14 Cent, die Schifffahrt zahlt nichts, die Luftfahrt zahlt nichts. Wir zahlen 106 Millionen jedes Jahr an CO₂-Abgabe, obwohl wir 90 Prozent CO₂-frei fahren. Und wir zahlen ab 2013 noch mal 300 Millionen, das sind allein schon über 400 Millionen, die wir gegenüber Schifffahrt oder Luftfahrt im Nachteil sind. Bitte verstehen Sie es nicht falsch. Ich bin der Letzte, der will, dass die Last für die Schifffahrt größer wird. Ganz im Gegenteil. Aber ich will gleiche Bedingungen haben. Das ist mein Anliegen. Was es in Deutschland ausreichend gibt, sind die tollen Fensterreden, aber was fehlt, sind die Taten. Das ist ein echtes Manko.

Ein anderes großes Thema: Ich habe vorhin über die Technik gesprochen. Wenn etwas passiert, stehen immer wir auf der Bühne und Sie sehen nie die Hersteller. Das hat übrigens einen Ursprung. Es gibt nämlich ein AEG, das ist nicht die Firma AEG, sondern das Allgemeine Eisenbahn Gesetz, § 4, da steht drin – und das ist ein Webfehler der Bahnreform –, dass der Betreiber, sprich die Deutsche Bahn, für die Herstellung und die Zulassung der Geräte zuständig ist. Das hat übrigens die Lufthansa auch mal gehabt vor 15 Jahren. Da hat es mal 800 Ingenieure bei der Lufthansa gegeben, die jeden Tag Airbus und Boeing zeigen wollten, dass sie die besseren Flugzeuge bauen. Glücklicherweise war man bei der Lufthansa so schlau und hat die 800 Ingenieure mit anderen Aufgaben betraut. Wir brauchen eine saubere Schnittstelle. Wir fahren Züge – und bauen nicht Züge. Deshalb ist die Industrie für die Herstellung zuständig und wir für das Betreiben. Dieses Gesetz muss geändert werden, sonst werden wir pausenlos diese Probleme weiterhin haben.

Und der letzte Punkt sind die Koalitionsverträge. Hartmut Mehdorn hätte jetzt sicherlich hier seine Faust erhoben, aber das mache ich nicht, weil ich einfach sage: Erstens haben wir bewiesen, dass wir damit nicht weiterkommen, und zweitens: Wenn ich mich an meinen ersten Besuch im Verkehrsausschuss erinnere, das war alles andere als schön, da hat man so richtig gemerkt, wie beliebt man in Berlin ist, obwohl wir der größte Arbeitgeber sind. Drittens sage ich: Wenn ich was zu sagen habe, dann gibt es einen Eigentümer und mit dem rede ich hinter verschlossenen Türen. Das muss ich nicht in der Öffentlichkeit machen. Ich versuche einfach, das Unternehmen aus den Schlagzeilen herauszunehmen, und wenn ich was zu sagen habe, dann mache ich es mit dem Eigentümer hinter verschlossenen Türen. Und wenn man in die Öffentlichkeit geht, dann spricht man das ab.

Herausforderungen gibt es ausreichend. Ich könnte noch viele Beispiele nennen, aber das will ich jetzt nicht tun. Ich möchte vielmehr noch einen kurzen Ausblick zu unserer Strategie geben. Ja, ich glaube, es ist richtig – und ich bin überzeugt davon –, dass wir ein weltweit führendes Mobilitäts- und Logistik-Unternehmen sein wollen. Eisenbahn allein reicht nicht. Und warum sage ich das? Weil die Grundpfeiler unserer Strategie auf fünf Fakten basieren.

1. Vor der Krise, in der Krise, nach der Krise: Die Globalisierung bleibt ein Megatrend.
2. Die Menschen wollen mobil sein. Mobilität ist auch in Zukunft, auch nach der Krise, etwas ganz Essenzielles für uns.
3. Thema Umweltschutz, Ressourcenverknappung. Das ist ein Thema, bei dem wir einen riesigen Vorteil haben. Wenn Sie mal unseren Strom-Mix sehen. Wir haben in Deutschland die größte Stromrechnung von über 2,2 Milliarden, die wir jedes Jahr an die deutschen Energieversorger zahlen, davon sind 74 Prozent Kohlekraftwerke, 25 Prozent Kernkraftwerke, 16 Prozent heute schon regenerative Energien, neun Prozent Erdgas und ein Prozent Rest. Unser Ziel ist: Wir wollen bis 2020 rund 30 Prozent regenerative Energie nutzen und bis 2050 total regenerativ fahren. Nur, meine Damen und Herren, wenn ich das heute wollte, ginge es gar nicht. Ich laufe im Moment hinter jedem Windpark hinterher. Ich habe gerade letzte Woche den Strombeschaffungsvertrag mit den bremischen Stadtwerken unterschrieben. Die haben einen neuen Windpark in Märkisch-Linden in Brandenburg gebaut und erzeugen dort 59 Gigabyte. Aber wenn Sie es sich einmal in der Größenordnung von 4-Personen-Haushalten vorstellen, dann sind das 13.000 4-Personen-Haushalte. Oder nehmen Sie das nächste Thema. Wir bilden gerade 19.000 Lokführer im wirtschaftlichen Fahren aus. Denn da kann man zehn Prozent einsparen. Ich kann bei einer Strecke von Hamburg bis nach München 4.000 Kilowattstunden sparen. Ich kann zum Beispiel beim Bremsen zehn Prozent Energie ins Netz rückspeisen. Wir sparen durch solche Maßnahmen über 13 Millionen Tonnen CO₂ im Jahr. Und deshalb ist das ein ganz wichtiges Thema unserer Strategie.
4. Die Liberalisierung der Märkte. Kunden wollen heute von Stuttgart nach Mailand mit dem Zug fahren. Wenn Sie in Frankfurt wohnen und nach Paris wollen, haben Sie drei Möglichkeiten – Fahrrad und zu Fuß mal nicht einbegriffen. Mit dem Auto fahren Sie 5 Stunden 18 und generieren 64 Kilogramm CO₂. Mit dem Flugzeug sind Sie 4 Stunden 18 unterwegs bei 85 Kilogramm CO₂, mit dem ICE sind Sie 3 Stunden 50 unterwegs – immer von Stadt zu Stadt, nicht von Flughafen zu Flughafen – bei nur 16 Kilogramm CO₂.

5. Der Kunde will heute ganzheitliche Mobilität und Logistik. Der will nicht nur mit der Eisenbahn fahren, sondern will möglicherweise Car-Sharing machen, der will Call-a-Bike machen, der will auch bei Car-Sharing E-mobility haben, also Elektro-Antriebe. All das werden wir machen. Und deshalb, meine Damen und Herren, werden wir jetzt aber im ersten Schritt erst mal unsere Hausaufgaben machen, die Dinge, die nicht in Ordnung sind, in Ordnung bringen, und dann machen wir das Nächste.

Und als Nächstes werden wir uns sehr stark auch mit neuem Fahrzeugmaterial beschäftigen. Wir werden das ganze IC-System erneuern. Es ist 40 Jahre alt. Das IC-System ist ein wichtiger Baustein in unserem ganzen Verkehrskonzept. Nur in 40 Jahre alten Zügen fühle ich mich auch nicht mehr so richtig wohl. Wir werden bis zum Sommer 300 neue IC-Züge beauftragen. Wir bereiten derzeit die Ausschreibung dazu vor. Es wird ein Auftrag über rund sechs Milliarden Euro. So etwas hat es in der Bahn-Industrie noch nicht gegeben. Aber ein schönes Beispiel haben wir auch hier in Hamburg. Seit dem 1. Januar 2010 fährt beispielsweise die Hamburger S-Bahn ausschließlich mit regenerativer Energie, also völlig CO₂-frei. Das ist weltweit ein Benchmark, das findet hier in Hamburg statt.

Meine Damen und Herren, wenn Sie die Süddeutsche Zeitung in den letzten Wochen verfolgt haben, dann haben Sie vielleicht einen Artikel gefunden mit der Überschrift: „Es lebe die Eisenbahn!“ Jetzt fragen Sie sich, wieso soll jetzt gerade die Eisenbahn leben, es sind doch so viele Störungen da. Nein, meine Damen und Herren, die Süddeutsche hat sich die Welt angeschaut und wenn Sie mal nach China schauen: Dort sind gerade 1.000 Kilometer in Betrieb genommen. Dort baut man gerade weitere 10.000 Kilometer für eine Geschwindigkeit von 350 km/h. Eine Entfernung von 1.000 Kilometern in weniger als drei Stunden. Oder gehen Sie nach Russland. Am 18. Dezember ist die Strecke St. Petersburg – Moskau eingeweiht worden. Oder schauen Sie in die USA, wo im Konjunkturprogramm jetzt ein richtiges Hochgeschwindigkeitsnetz vorgesehen ist.

Für mich gibt es jetzt sechs strategische Weichenstellungen.

1. Kunde, Kunde und noch mal Kunde, das Wichtigste überhaupt. Aber das geht nicht von heute auf morgen. Steter Tropfen höhlt den Stein.
2. Wir müssen die Wirtschaftskrise meistern und wir müssen sehen, dass wir mit unserem eigenen Cash-Flow unseren Betrieb aufrechterhalten und nicht auf Banken angewiesen sind.
3. Wir müssen alle Konzernunternehmen konsolidieren.
4. Der Einsatz für einen fairen Wettbewerb.
5. Dafür sorgen, dass es zwischen Industrie und Betreiber eine saubere Schnittstelle gibt.
6. Und der letzte Punkt ist überhaupt mit der wichtigste: die Mitarbeiter, die Motivation, der Spirit und dass wir zwischen der Leistung der Mitarbeiter und dem Image der Company mehr Überschneidung hinkommen.

Und da bin ich sehr zuversichtlich und ich kann eigentlich nur sagen: Packen wir es an, denn Arbeit haben wir genug.
Vielen Dank! ■