

Von Großbritannien lernen heißt privatisieren lernen:

# Vom Börsengang zum Bettelgang?

**Bahnprivatisierung zwischen Wunschbild und Wirklichkeit** von Joachim Kemnitz



Foto: Kleeber

*Großbritannien: Das Staatsbahn-Empire wird zerlegt und privatisiert: Bahnhof Charing Cross im Herzen Londons.*

Währung: £ 1 = 1,50 Euro (Faktor 1,5)

> Gut zehn Jahre sind vergangen seit der Bahnreform in Deutschland und dem Beginn der materiellen Bahnprivatisierung in Großbritannien. Ein günstiger Zeitpunkt, um Bilanz zu ziehen.

In Großbritannien wurde das unter dem Namen „Railtrack“ ausgegliederte Netz im Mai 1996 vollständig an der Börse verkauft, zu einem Ausgabekurs von £ 3,90. Ende 1998 erreichte der Kurs mit £ 17,68 seine höchste Notierung. Weitere drei Jahre später, am 7. Oktober 2001, verhängte der Verkehrsminister mit Zustimmung des obersten Gerichts die Zwangsverwaltung über Railtrack. Der letzte notierte Kurs der Aktie lag bei £ 2,80.

Ein knappes weiteres Jahr darauf, am 1. Oktober 2002, hörte die Gesellschaft auf zu bestehen und der Nachfolger „Network Rail“ übernahm den Betrieb des Netzes.

Anfang 2003 wurden die Railtrack-Aktionäre mit £ 2,60 pro Aktie abgefunden.

Ein kurzes Strohfeuer an der Börse also, dem der rasante Abschwung folgte.

Der britische Steuerzahler zahlte viermal für das Netz: beim Börsengang für den sehr billigen Ausgabepreis, für die hohen Kosten der fast ein Jahr währenden Zwangsverwaltung, für den Rückkauf der Aktiva durch Network Rail aus der Konkursmasse und schließlich für die Entschädigung der Railtrack-Aktionäre.

In Deutschland ist der Börsengang der Bahn geplant, zumindest nach dem Willen der DB AG.

Grund genug zu fragen: Was ist falsch gelaufen beim Börsengang des Bahnnetzes in Großbritannien und welche Lehren kann und sollte man in Deutschland daraus ziehen?

### ■ Ähnliche Entwicklung in Deutschland und Großbritannien

Zunächst war die Entwicklung in beiden Ländern parallel verlaufen. Von 1990 bis 1993 verschlechterten sich die Finanzen der Staatsbahnen, teilweise bedingt durch die konjunkturelle Entwicklung. In Deutschland kam die Vereinigung hinzu und bescherte dem Staat eine zweite Staatsbahn, die Deutsche Reichsbahn. Jeweils gegen Ende 1993 wurden in beiden Ländern neue Eisenbahngesetze erlassen. Anfang Januar 1994 wurden die beiden deutschen Staatsbahnen vereinigt und in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft überführt, also formal privatisiert. Noch heute ist der Staat der alleinige Anteilseigner. Es hat hier also keine grundsätzliche Privatisierung des Bahnsystems stattgefunden, sondern lediglich die Überführung der Staatsbahn in eine andere Rechtsform.

In Großbritannien setzte ab 1994 die Aufteilung der Staatsbahn in über 100 Einheiten ein, die dann einzeln verkauft wurden<sup>1</sup>. Was sich nicht verkaufen ließ, wurde aufgelöst. Der einzige Börsengang war der oben erwähnte der Railtrack. Der Privatisierungsprozess ging so weit, dass an dessen Ende die Auflösung der Staatsbahn stand. Heute hängt ein Großteil der „Player“ des privatisierten Bahnsystems wieder am finanziellen Tropf des Staates, auch wenn das Wort „Wiederverstaatlichung“ im regierungsamtlichen Gebrauch verpönt ist<sup>2</sup>.

### ■ Großbritannien: Hohe Kosten für die Zerschlagung eines Bahnsystems

Als die konservative Partei zu ihrer eigenen Überraschung 1992 noch einmal die Unterhauswahlen gewonnen hatte, nahm sie voller Elan die Privatisierung der Staatsbahn British Rail (BR) in Angriff. Noch 1992 brachte sie einen Gesetzentwurf (Railways Bill) ein, der dann mit kleineren Änderungen im November 1993 zum Gesetz (Railways Act) wurde, obwohl man zu diesem Zeitpunkt über das Wie der Privatisierung noch keine klaren Vorstellungen hatte. Klar waren nur zwei Dinge: Der Verkauf sollte möglichst viel Geld in die Staatskasse spülen und er sollte so schnell gehen, dass bis zur nächsten Wahl 1997 der Privatisierungsprozess auch für die Labour-Opposition unumkehrbar sein sollte. Der „Railways Act 1993“ stellte also nur eine vage Rahmenregelung dar und ließ die Details offen.

Anfangs gab es die Idee der Gründung einer Aktiengesellschaft „British Rail plc“ und – wie zurzeit in Deutschland – deren Verkauf an der Börse. Doch dann entwickelte die Implementierung des Gesetzes eine Eigendynamik und es kam anders.

Zum Zweck des Verkaufs der Staatsbahn wurde unter ihrem „Board“ eine Verkaufsabteilung – „BR Vending

Unit“ – gebildet, die sich sehr schnell dafür entschied, die BR nicht „am Stück“ zu verkaufen, sondern sie zu zerlegen und die Stücke dann einzeln zu veräußern.

An diesem Punkt des Prozesses stand also nicht der mittel- bis langfristige Aspekt im Vordergrund, die privatisierte Bahn effizient und nach den Bedürfnissen der Fahrgäste zu organisieren, sondern der kurzfristige des schnellen Verkaufs und des Erzielens von Einnahmen für die Staatskasse. Harris/Godward schreiben dazu: „Die Doktrin, dass der private Sektor zwangsläufig einen besseren Service bieten würde, wurde als unwiderlegbar unterstellt.“<sup>3</sup>

Damit die Fragmentierung, wie man die Aufspaltung bald beschönigend nannte, nicht im totalen Chaos endete, beschloss man, das zerstückelte System für eine Übergangszeit von zwei Jahren im Staatsbesitz zu belassen, während derer das Zusammenspiel der Teile als funktionsfähige Einheit geprobt werden sollte. Anschließend begann dann der „Ausverkauf“. Um es vorweg zu nehmen, die Auflösung der Staatsbahn wurde erreicht; Abschluss war die Abmeldung von „British Rail“ beim Internationalen Eisenbahnverband UIC.

Das Zusammenwachsen der über 100 Einzelteile zu einem funktionsfähigen System dauerte länger als geplant und ist auch heute noch nicht optimal gelöst. Erreicht werden sollte diese „Wiedervereinigung“ durch ein ausgeklügeltes Vertragssystem, das die Rechte und Pflichten eines jeden Teils der fragmentierten Bahn regeln sollte. Mit der Entwicklung und Handhabung dieses Vertragssystems wurde die neu gegründete Regulierungsbehörde ORR (Office of the Rail Regulator; oft auch kurz als RR (Rail Regulator) bezeichnet) beauftragt. Da eine derartig weit gehende Fragmentierung des Bahnsystems von den meisten Führungskräften der Staatsbahn als nicht zielführend abgelehnt wurde, griff man bei der Schaffung des Regulierungssystems in weiten Bereichen auf „externen Sachverstand“ zurück, dem es allerdings oft an Kenntnissen der Eigenheiten des Bahnsystems mangelte. „Die Blinden berieten dabei die Tauben“<sup>4</sup>. Regierung, Railtrack, BR und die privaten Ausschreibungsbewerber gaben rd. £ 1 Mrd. an Honoraren für Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater usw. aus<sup>5</sup>. Eine von Harris/Godward aufgestellte Opportunitätskostenrechnung<sup>6</sup> beziffert die Kosten der Privatisierung auf £ 5,612 Mrd. (8,42 Mrd. EUR) für den Steuerzahler und £ 9,812 Mrd. (14,7 Mrd. EUR) für die Volkswirtschaft und lässt vermuten, dass die Verwendung dieser enormen Mittel für die Rationalisierung der Staatsbahn den Steuerzahler und die Volkswirtschaft billiger gekommen wäre.

### ■ Railtrack: Eine ungesetzliche Geburt

Der Name „Railtrack“ war im „Railways Act 1993“ überhaupt nicht vorgekommen<sup>7</sup> und das Gesetz enthielt auch keine klaren Bestimmungen zur künftigen Organisation des

\* Weiterführende Informationen im Internet:  
[www.der-fahrgast.de](http://www.der-fahrgast.de) > Aktuell

1 Übersicht zur Aufteilung der Staatsbahn in: Harris, N. G. und Godward, E.: *The Privatisation of British Rail. First Edition, published by the Railway Consultancy Press, London 1997, S. 82.*

2 Kernitz, J.: in: *derFahrgast* Nr. 97 – 2/2004, S. 18 ff.

3 Harris/Godward, a. a. O., S. 60.

4 Wolmar, C.: *Broken Rails – How Privatisation Wrecked Britain's Railways. Second, revised edition, Aurum Press London 2001, S. 86.*

5 Wolmar, a. a. O., S. 75 und 198. \*

6 Harris/Godward, a. a. O., S. 139. \*

7 Wolmar, a. a. O., S. 75.



Foto: Kramitz

← Das Zugpferd der Staatsbahn: Intercity. Dieseltriebzug HST (High Speed Train) für eine Höchstgeschwindigkeit von 200 km/h im September 1995 in Southampton.

Schnellzug heute: Class 360, ein Fahrzeug aus der Desiro-Familie von Siemens für die First Great Eastern. Diese Gesellschaft führt ihre Geschichte als Eisenbahnunternehmen auf das Jahr 1862 zurück.



Foto: Angel Trains

Netzes. Als die Aktiengesellschaft „Railtrack plc“ im Frühjahr 1994 als Tochter der Noch-Staatsbahn BR zur Welt kam, hatte sie keinen gesetzlichen Vater. So nahmen sich ihrer Erziehung sowohl ein „Stiefvater“, ihr kurz zuvor vom Erdölkonzern BP geholter Vorsitzender Bob Horton, als auch drei „Vormünder“ an: 1. die Regierung, mal in der Person des Schatzkanzlers, mal in der Person des jeweiligen, häufig wechselnden Verkehrsministers, 2. der personen-anonyme Abwickler der vom Ende gezeichneten Mutter, die „BR Vending Unit“, und 3. der Rail-Regulierer John Swift QC<sup>8</sup>.

Die Rechte und Pflichten dieser vier „Erzieher“ waren nicht klar festgelegt und abgegrenzt, ein verhängnisvolles Regelungsvakuum. Jeder der vier traf mindestens eine für die weitere Entwicklung der Railtrack bedeutsame Entscheidung:

1. Bob Horton überredete das politische Umfeld, Railtrack müsse in den nächsten zwei Jahren an der Börse privatisiert werden<sup>9</sup>, was vom Gesetz nicht vorgeschrieben war.
2. Die Verkaufsabteilung der Staatsbahn entschied, Railtrack die Verfügung über einen Großteil der von der Mutter ererbten Personalressourcen zu entziehen<sup>10</sup>.
3. Auf Druck der Regierung wurden diese abgespaltenen Ressourcen weiter in die Bereiche „Maintenance (Wartung)“ und „Renewal (Erneuerung)“<sup>11</sup> aufgeteilt, „eine gekünstelte Teilung, die weitgehend als unangemessen angesehen wurde. [...] Die willkürliche Aufteilung der BRISCOS (BR Infrastructure Companies) in ‘Maintenance’- und ‘Renewal’-Gesellschaften war ein anderer

Fehler, der dazu beitrug, dass Railtrack die Kontrolle über das Management ihrer Anlagen verlor“<sup>12</sup>.

4. Dann entschied auch noch der Regulator in den unter ihm entwickelten Verträgen, die Abwicklung der Instandhaltung unterschiedlich zu regeln<sup>13</sup>: Die „Maintenance“ sollte für jede der schließlich sieben Zonen an eine Gesellschaft pauschal vergeben und mit einem Pauschalbetrag vergütet werden; „Renewal“ war ebenso an einen anderen Kontraktor zu vergeben, jedoch sollten die Arbeiten hier einzeln vergeben und abgerechnet werden.

Jede dieser unglücklichen Entscheidungen allein wäre noch zu verschmerzen gewesen. In ihrem Zusammenwirken ergaben sie jedoch eine Infrastruktur-Organisation, die langfristig nicht funktionieren konnte.

Railtrack bekam aufgrund eines komplizierten Abstimmungsprozesses seine Haupteinnahmen, die Trassengebühren, vom Regulierer bewilligt und sollte damit – neben den Stellwerken und Signalen – sowohl „Maintenance“ als auch „Renewal“ finanzieren. Es hatte aber anfangs weder das

8 QC = Queen's Coroner, Kronanwalt; im ursprünglichen Sinn ein Beamter, der unnatürliche Todesfälle untersucht.

9 Wolmar, a. a. O., S. 87.

10 Rd. 28.500 Beschäftigte wurden in 13 Instandhaltungsgesellschaften ausgegliedert, da man glaubte, diese besser an private Baufirmen verkaufen zu können. So verblieben bei Railtrack nur etwa 11.500 Mitarbeiter, davon rd. 6.000 im Bereich Stellwerke und Signalwesen. \*

11 Als „Maintenance“ (Wartung) sollte angesehen werden das Auswechseln von gelaschten Schienen bis zu 60 Fuß (ca. 18 m) Länge oder von nahtlos verschweißten Schienen bis zu 600 Fuß (rd. 183 m) Länge, bei anderen Arbeiten bis zu einem Wert von £ 25.000 pro Arbeitsgang. Alles andere sollte „Renewal“ (Erneuerung) sein (s. Wolmar, a. a. O., S. 92). \*

12 Wolmar, a. a. O., S. 90 und 92.

13 Die Wartung wurde pauschal abgerechnet. Je mehr der Auftragnehmer auf „Renewal“ abschieben konnte, desto höher war sein Gewinn. \*



*Innovationsbedarf der Staatsbahn: Die Abteilüren dieses Triebwagenszuges (etwa dem „preußischen Abteilwagen“ in Deutschland vergleichbar) waren nicht verriegelbar und sollten aus Sicherheitsgründen bis Ende 2002 ausgemustert werden. Das wurde bis heute nicht vollständig erreicht, weil es Railtrack versäumt hatte, die Leistung der Stromschienen an den erhöhten Energiebedarf der neuen Triebzüge anzupassen. Vorortzug – noch im Anstrich der Staatsbahn – im September 1995 im Bahnhof London Waterloo.*

Foto: Kemnitz

Recht noch das Fachpersonal, die Arbeiten zu kontrollieren oder die Durchführung bestimmter Arbeiten anzuordnen: ein Auftraggeber ohne Rechte, ein Gutsherr ohne Arbeiter. So kam es zur lähmenden Dauerkontroverse auf drei Ebenen:

- Zwischen Railtrack, „Maintenance“ und „Renewal“ darum, was jeder der beiden Instandhaltungs-Kategorien zuzuordnen war,
- zwischen Railtrack und dem Rail-Regulator um die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel und
- zwischen dem Rail-Regulator und dem Schatzkanzler, wie das, was der formal unabhängige Regulator Railtrack zugestanden hatte, aus dem Staatshaushalt zu finanzieren war.

**D**as führte zu einem ständigen Druck, die Kosten zu senken, mit der Auswirkung, dass die Qualität der Infrastrukturunterhaltung sank<sup>14</sup>.

Kaum Friktionen gab es dagegen in dieser Phase zwischen Railtrack und den Transportgesellschaften.

Ohne dass diese Zwistigkeiten gelöst waren und der Bereich Netz zu einer funktionsfähigen Einheit zusammengewachsen war, wurde das zweijährige Kind Railtrack für „volljährig“ erklärt und zum Verkauf an der Börse freigegeben. Mit der unvollkommenen Organisation wurde es ein Sprung ins kalte Wasser.

Den Sprung ins kalte Wasser überstand die junge Railtrack verhältnismäßig gut, doch mittelfristig machten sich die Folgen der unzulänglichen Organisation bemerkbar und führten schließlich zu ihrem frühen Tod nach nur acht Jahren.

### ■ Hatfield – der Urknall, der Railtrack zum Krüppel machte

Doch scheinbar war diese „kühne“ Organisation ein Erfolg. Railtrack machte von Anfang an Bilanzgewinne: £ 339 Mio.

1997, £ 400 Mio. 1997/98 und für die ersten sechs Monate des Geschäftsjahres 1999/2000 war ein Gewinn von £ 236 Mio. (hochgerechnet auf das Jahr also £ 472 Mio.) angekündigt<sup>15</sup>; die Dividenden ergaben die gute Rendite von etwa 6,6 % (bezogen auf den Ausgabekurs). Der Aktienkurs war Ende 1998 auf mehr als das Vierfache des Ausgabekurses gestiegen.

Zwar gab es durch zwei schwere<sup>16</sup> und einige leichtere Unfälle ein allgemeines Gefühl der Unzufriedenheit mit Railtrack, aber die Wogen glätteten sich immer wieder.

Kaum jemand außerhalb der unmittelbar Beteiligten interessierte sich für das Funktionieren oder Nichtfunktionieren dieser komplexen Organisation. Im Nachhinein hat es den Anschein, als ob auch die Führung von Railtrack die Zusammenhänge und das Geschehen „an der Strecke“ nicht überschaute.

Das alles änderte sich schlagartig am 17. Oktober 2000. Da entgleiste bei Hatfield an der Ostküstenhauptstrecke der 12.10-Uhr-Intercity-Zug von London (Kings Cross) nach Leeds bei einer Geschwindigkeit von 185 km/h. Auch wenn jeder getöteter Bahnfahrgast ein Toter zu viel ist, so war dieser Unfall mit vier Todesopfern im Kontext der Eisenbahnunfälle keiner der ganz schweren. Diese Aussage wird noch erhärtet durch die Tatsache, dass sich drei Wochen später weiter nördlich auf der parallel verlaufenden Autobahn M1 ein Autounfall mit sechs Todesopfern ereignete<sup>17</sup>.

„Ursache des Unfalls von Hatfield war nicht ein Schienenbruch. Er wurde ausgelöst durch das totale Missmanagement von Railtrack und ihren Auftragnehmern. Die gebrochene Schiene war das Ergebnis der völligen Inkompetenz des Managements im Zusammenspiel zwischen Railtrack und dem Kontraktor, Balfour Beatty“, kommentierte Chris Garnett, Vorsitzender der Bahngesellschaft GNER (Great North Eastern Railways), deren Zug entgleist war, den Unfall<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> Der vom Regulator ausgehende Kostendruck ist daran abzulesen, dass die Zahl der Gleisbauarbeiter von 31.000 (1994) auf 15.000 bis 19.000 (Ende 2001) gefallen war. Schließlich hatten immer weniger Gleisbauarbeiter einen festen Arbeitsplatz. Nach einer Untersuchung „tourten“ zuletzt 84.000 von Job zu Job durch Großbritannien und

arbeiteten bei mehr als 2.000!!! Gesellschaften (Wolmar, a. a. O., S. 181).

<sup>15</sup> Wolmar, a. a. O., S. 203.

<sup>16</sup> s. Kemnitz, J. in: *derFahrgast* Nr. 90, Mai – Juli 2002, S. 5 ff.

<sup>17</sup> s. Wolmar, a. a. O., S. 1. \*

<sup>18</sup> nach Wolmar, a. a. O., S. 155.

Zwei Dinge waren es, die aus dem mittelschweren Unfall von Hatfield eine Katastrophe machten: Erstens war der Riss am Schienenkopf schon zwei Jahre zuvor<sup>19</sup> bemerkt, aber wegen Kompetenzstreitereien zwischen Railtrack, dem Wartungsverantwortlichen „Balfour Beatty“ und der für die Erneuerung zuständigen „Jarvis Fastline“ nicht repariert worden<sup>20</sup>. Todesopfer als Folge von Kompetenzstreitigkeiten sind eine erstrangige Nachricht für die offene Mediengesellschaft. Zweitens offenbarte die Zeit nach Hatfield, dass Railtrack weder einen Überblick über den Zustand seines Netzes hatte noch das Gefahrenpotenzial festgestellter Schienemängel realistisch einordnen konnte.

**A**n 6.821 Stellen zeigten Schienen ähnliche Wartungsmängel wie bei Hatfield; einen Monat nach dem Unfall gab es zusätzlich zu den üblichen 500 Langsamfahrstellen (La) wegen normaler Bauarbeiten weitere 574 (in vielen Fällen mit nur 30 km/h (= 20 mph) befahrbar) in einem Netz, das etwa halb so groß ist wie das deutsche (allerdings eine höhere spezifische Zugdichte hat). Bis zum Mai 2001 waren als Folge von Hatfield 1.286 Langsamfahrstellen eingerichtet worden<sup>21</sup>. Noch Anfang Dezember gab es 533 La, davon 401 mit 30 km/h. Rund 10.000 der täglich 18.000 Reisezüge (= 55 %) waren verspätet, und das nicht verglichen mit dem normalen Fahrplan, sondern mit den Fahrzeiten der ständig wechselnden Notfahrpläne. Die Bahn verlor kurzfristig ein Viertel aller Fahrgäste; im Fernverkehr mehr, im Nahverkehr weniger. Die GNER, deren Zug entgleist war, verlor für einige Monate die Hälfte ihrer Fahrgeldeinnahmen<sup>22</sup>. Die Verspätungen der Züge als Folge von Hatfield waren noch neun Monate später zu spüren und hatten eine starke Abnahme der Zahl der Reisenden zur Folge. Dadurch wurden die 25 Transportgesellschaften mit in den finanziellen Strudel von Railtrack hineingezogen. „Mehr als die Hälfte“ der Transportgesell-

schaften konnte nur durch zusätzliche staatliche Zuschüsse am Leben gehalten werden<sup>23</sup>. „Hatfield verwandelte Railtrack von einer profitablen Gesellschaft in ein finanzielles Wrack“<sup>24</sup>.

### ■ Der Railtrack-Vorstand macht Bittgänge, der Verkehrsminister zieht die Notbremse

„Railtrack war ein von Subventionen abhängiger Monopolist, verantwortlich für ein gewaltiges Investitionsprogramm, das großenteils mit öffentlichen Geldern finanziert wurde,“<sup>25</sup>. Das komplizierte System der Gewährung der Trasseneinnahmen<sup>26</sup> würde den Rahmen dieser Darstellung sprengen. Schon 1999 hatten zwischen dem Rail-Regulator und Railtrack die Verhandlungen um die Trassenpreise für die nächste „control period“ 2001 – 2006 begonnen. Im Frühjahr 2000 hatte sich abgezeichnet, dass der Rail-Regulator gewillt war, Railtrack über die Trassengebühren zu Mehreinnahmen von 40 % zu verhelfen, und die neue Regelung hätte in der Woche des Hatfield-Unfalls bekanntgegeben werden sollen, was dann um fast eine Woche auf den 23. Oktober verschoben wurde.

Doch der Unfall hatte die Bahnwelt vollkommen verändert und machte zwei Jahre harten Verhandeln zur Makulatur. Hatte Railtrack bis Hatfield stets Bilanzgewinne erzielt, so wies sie für 2001 einen Verlust von £ 586 Mio (879 Mio. EUR) aus. Die Kosten im Gefolge von Hatfield waren zunächst auf £ 600 Mio. geschätzt worden (davon £ 180 Mio. für die Kosten von Gleiserneuerungen infolge der Untersuchungen zum Hatfield-Unfall, £ 20 Mio. für die Kosten der Beseitigung der Folgen des Rekordhochwassers vom Herbst 2000 (kurz nach dem Hatfield-Unfall) und £ 400 für Kompensationszahlungen an die Transportgesellschaften als Ausgleich für bestellte, nicht ordnungsgemäß

*Ohne Leasing wäre die Innovation in Großbritannien nicht so rasch vorangekommen. Ein Class 175 Triebwagen der First North Western. Seit 2000 werden diese Triebwagen ausgeliefert, geleast bei Angel Trains. Auch in Deutschland ist Leasing für Eisenbahnen inzwischen üblich.*



Photo: Angel Trains

19 Wolmar, a. a. O., S. 157.

20 Einen guten Einblick in die Arbeitsbedingungen im fragmentierten Bahnsystem gibt das Buch von Murray, A.: *Off the Rails – Britain's rail crisis – cause, consequences and cure*, first published by Verso, London, 2001. \*

21 s. Wolmar, a. a. O., S. 5 und S. 155. \*

22 Wolmar, a. a. O., S. 8 und 9.

23 So Prof. Whitelegg, University of York, in einem Gespräch mit dem Autor im November 2003 in Berlin.

24 Wolmar, a. a. O., S. 156.

25 Wolmar, a. a. O., S. 86.

26 s. Kernitz, in: *derFahrgast* Nr. 90, Mai – Juli 2002, S. 6\*

bereitgestellte Zugtrassen<sup>27</sup>) und bezifferten sich dann später auf £ 733 Mio. (1,1 Mrd. EUR)<sup>28</sup>.

So musste der Railtrack-Vorstand ab Frühjahr 2001 den Sammelhut (begging bowl) nehmen und sich auf den Bettelgang um mehr Geld begeben. Zunächst sah der Regulator noch ein, dass Railtrack neben den ausgehandelten höheren Trassengebühren weitere Gelder als Ausgleich für die erhöhten Kosten im Gefolge des Hatfield-Unfalls benötigen würde, und sagte weitere £ 1,5 Mrd. zu. Das war an sich kein neues Geld, sondern die vorzeitige Bereitstellung von Mitteln, die erst für die „control period“ ab 2006 vorgesehen waren. Auch nach dem Unfall von Hatfield waren also Regierung und Regulator noch gewillt, Railtrack weiter am Leben zu erhalten.

Es ist wohl ein Bündel von Ereignissen gewesen, das den Meinungsumschwung auslöste und noch im Herbst des selben Jahres zur Liquidierung von Railtrack führte. Zunächst einmal kündigte Railtrack kurz nach Zusage der zusätzlichen £ 1,5 Mrd. an, £138 Mio (207 Mio. Eur) zu verwenden, um trotz eines Verlustes von £586 Mio. wiederum die bisherige Dividende von 26,9p (0,40 Eur) pro Aktie zu zahlen, mit der Begründung, man müsse sich den Zugang zu den Kapitalmärkten erhalten. Diese Ankündigung fiel in die Zeit des Wahlkampfes und man kann vermuten, dass die Regierung nicht begeistert war, als die Presse in Leitartikeln meldete, Railtrack verwende rd. 10% der zusätzlich vom Steuerzahler bereitgestellten Mittel zur Gewährleistung der bisherigen Dividende für private Aktionäre.

Im Gefolge der Bekanntgabe des ersten Jahresverlustes in der Geschichte von Railtrack war der Aktienkurs im Juni 2001 zum ersten Mal seit dem Börsengang unter den Ausgabekurs gefallen<sup>29</sup>, ein Alarmzeichen für den Vorstand. In einer Mischung aus hektischer Betriebsamkeit und Selbstüberschätzung unternahm das Railtrack-Management im Juni, kurz nach den Wahlen, einen weiteren Bettelgang zum Regulator und forderte weitere £2 Mrd. Der Rail Regulator lehnte diesmal nicht nur einen weiteren Nachschlag ab, sondern forderte Railtrack in einem Vortrag<sup>30</sup> öffentlich auf, den „begging bowl“ beiseite zu legen und sich auf den Bahnbetrieb zu konzentrieren.

Unbeeindruckt davon versuchte Railtrack nun, am Regulator vorbeizugieren: Am 25. Juli unternahm deren neuer Aufsichtsratsvorsitzender, John Robinson, allein einen Bittgang zum neuen Verkehrsminister Byers, den er aus dessen früherer Tätigkeit als Handelsminister kannte, und bettelte um einen „soft letter of comfort“ an die Adresse der Railtrack Banken<sup>31</sup>, um so abgesichert neues Geld leihen zu können. Der Verkehrsminister fasste das als Griff nach dem letzten Strohalm auf und gab sich bedeckt; der Regulator fühlte sich übergangen und war verärgert.

Als Anfang Oktober die erste Rate der zugesagten £ 1,5 Mrd. ausblieb, übersah Railtrack offenbar dieses Alarmzeichen. Als der Vorstand das nächste Mal am späten Freitagnachmittag des 5. Oktober sehr kurzfristig vom Verkehrsminister geladen wurde und glaubte, über weitere Mittel verhandeln zu können, war es zu spät: Hinter den Kulissen war bereits die Entscheidung über das Ende von Railtrack gefallen und der Verkehrsminister teilte dem Vorstand kurz und knapp mit, dass er am Wochenende die Notbremse zu ziehen und Railtrack in die Zwangsverwaltung zu schicken gedenke, eine Prozedur, die im Railways Act von 1993 geregelt ist und der Eröffnung des Konkursverfahrens gleichkommt.

Am darauf folgenden Sonnabend unternahm Railtrack einen letzten Rettungsversuch beim vorher verärgerten Regulator, doch handelte es sich dabei wohl mehr um eine Pflichtübung gegenüber den Aktionären.

Am Sonntag darauf erreichte der Verkehrsminister die nach dem Railways Act 1993 erforderliche Zustimmung zur Eröffnung der Zwangsverwaltung durch das oberste Gericht: Railtrack wurde nicht mehr an der Börse notiert.

Hätte die Regierung ihre Zahlungszusagen eingehalten, wäre Railtrack zu diesem Zeitpunkt nicht illiquide gewesen. Es war also nicht wie bei einem normalen Insolvenzverfahren, dass der Vorstand der überschuldeten Firma zum Gericht ging und die Einleitung des Verfahrens beantragte, sondern die Regierung setzte die Liquidierung einer privaten Aktiengesellschaft in Gang. Sie war zu dem Schluss gekommen, dass sich der Betrieb des Eisenbahnnetzes in privater Hand nicht bewährt habe.

### ■ Das Ende eines Hoffnungsträgers

**V**erkehrsminister Stephen Byers war schon als möglicher späterer Nachfolger von Tony Blair als Führer der Labour Party gehandelt worden<sup>32</sup>, doch die Liquidierung von Railtrack verbannte ihn schließlich von der politischen Bühne, wo er bis heute nicht wieder aufgetaucht ist.

„Railtrack's Position als eine börsennotierte Gesellschaft, die rund 2/3 ihrer Einnahmen von der Regierung erhielt, war einmalig“, kommentierte der Verkehrsminister die Situation<sup>33</sup>.

Zwar hatte Byers Vorbereitungen für die Zwangsverwaltung getroffen und konnte am darauf folgenden Montag die Beratungsfirma Ernst & Young als Zwangsverwalter einsetzen, eine Zwischenlösung, die täglich um die £ 2 Mio. kostete<sup>34</sup>. Doch hatte er zu diesem Zeitpunkt noch keine klaren Vorstellungen, wie es weitergehen sollte. Zusätzlich verärgerte er sowohl die „City“ als auch die Kleinanleger mit der Ankündigung, die Aktionäre würden behandelt wie beim Bankrott einer normalen AG.

27 Aus diesen Kompensationszahlungen zogen die Nahverkehrsbetreiber, deren als Folge der Post-Hatfield-Verspätungen abgewanderten Fahrgäste sich schneller wieder einstellten als die der Fernverkehrsbetreiber, Vorteile, während die Fernverkehrsgesellschaften per Saldo wegen fallender Fahrgeldeinnahmen Verluste machten.

28 Wolmar, a. a. O., S. 230.

29 Modern Railways, July 2001, Railtrack in crisis as share price heads south (o. Verf.), S. 3.

30 Vortrag vor dem Institut der Elektroingenieure am 12. Juni 2001; s. Wolmar, a. a. O., S. 10.

31 Wolmar, a. a. O., S. 11.

32 Sunday Business No. 192, 14 Oct. 2001, S. 21. \*

33 Modern Railways, November 2001, (o. Verf.), S. 3.

34 Das wären rd. £ 700 Mio. (1,1 Mrd. EUR) für die Dauer der fast einjährigen Zwangsverwaltung; s. Sunday Business No. 192, 14 Oct. 2001, S. 10.

Auch wenn die Aktionäre im Jahre 2003 dennoch abgefunden wurden, Byers hatte so viel Porzellan zerschlagen, dass er am 28. Mai 2002 seinen Hut nehmen musste. Sein Nachfolger wurde Alistair Darling, der noch heute im Amt ist.

Am 1. Oktober 2002 wurde Railtrack aus der Zwangsverwaltung entlassen und „Network Rail“ übernahm das Netz. Am gleichen Tag wurde auch die Auflösung der Muttergesellschaft von Railtrack plc, der „Railtrack Group“, bekannt gegeben. Sie konnte die Aktionäre mit £ 2,60 pro Aktie abfinden <sup>35</sup>, was insgesamt etwa £ 1,7 Mrd. (rd. 2,5 Mrd. EUR) kostete, Geld, das vorwiegend aus öffentlichen Zuschüssen stammte. Was den Steuerzahler der Übergang des Netzes von Railtrack auf Network Rail wirklich kostete, ist schwer zu ermitteln, weil die Summe in verschiedenen Transaktionen versteckt wurde <sup>36</sup>.

Was hat sich durch den Übergang von Railtrack auf Network Rail geändert? Das Eigentum am Netz ist wieder der Verfügbarkeit von Aktionären entzogen worden. Logisch, wenn auch nicht formal, ist es wieder auf den Staat übergegangen, der es durch einen Betreiber in privater Rechtsform bewirtschaften lässt. Network Rail baut wieder den technischen Sachverstand auf, um einen Überblick über den Zustand des Netzes zu haben, und wird bis Sommer 2004 von den ehemaligen „contractors“ 18.000 Gleisbauarbeiter übernehmen, um die Wartung wieder ins eigene Haus zu

holen. Damit wird die zu weit gehende Fragmentierung des Netzes zurückgenommen. Nur die Erneuerung wird weiterhin an private Firmen vergeben.

## ■ Einheit oder Trennung von Netz und Verkehr

Im Gegensatz zu Großbritannien denkt man in Deutschland an einen Teilverkauf der Aktien der DB Holding an der Börse. Dadurch würden die Aktien der sog. Führungsgesellschaften – Fernverkehr, Regio, Güterverkehr (Railion), Station & Services und Netz – indirekt ebenfalls teilprivatisiert. Folgt man den Äußerungen des Managements der DB AG, so ist der früheste Zeitpunkt für einen Börsengang der Bahn 2005 <sup>37</sup>; dieses Datum hätte eine erschreckende Parallele zu Großbritannien: Es läge ein Jahr vor der Bundestagswahl und der von dort bekannte Zeitdruck, der nicht zu einer überlegten Privatisierung beigetragen hat, könnte sich wiederholen. Glücklicherweise bremst die Politik (noch?) diese Eile <sup>38</sup>. Hat man zumindest hier aus den Erfahrungen in Großbritannien gelernt?

„Die Bahn“ allerdings zeigt sich weniger beeindruckt vom britischen Beispiel. Auf Einwände, mit der Privatisierung, zumal an der Börse, habe man dort schlechte Erfahrungen gemacht, wird erwidert, der Fehlschlag sei eine Folge der

Das Tor nach Europa:  
Eurostar-Zug nach der  
Ankunft in Bruxelles-  
Midi (Brüssel Süd).



<sup>35</sup> Siehe: *Modern Railways*, Nov. 2002, S. 5.

<sup>36</sup> Der Kaufpreis für die Aktiva von Railtrack wurde mit £ 500 Mio. (750 Mio. EUR) (s. Quelle Anm. 35) offenbar bewusst niedriger gehalten, als der seinerzeitige Verkauf von Railtrack an der Börse einbrachte (£ 1,9 Mrd.). Dagegen schätzt *Modern Railways* (s. Issue Aug. 2002, S. 5) die Gesamtkosten für die Regierung auf rd. £ 12 Mrd. (18 Mrd. EUR), da mit den Krediten an Network Rail auch Kredite von Railtrack zurückbezahlt wurden. \*

<sup>37</sup> „Mehdorn hatte als frühestes Datum für einen Börsengang das Jahr 2005 genannt“ (*Die Welt* vom 5. Januar 2004).

<sup>38</sup> „Als wichtiges Ziel der Regierung bezeichnete der Kanzler einen Börsengang des Staatsunternehmens. Er wolle bis 2005 die Weichen dafür stellen. Einen Zeitpunkt für den Verkauf von Anteilen der DB AG an private Investoren nannte Schröder allerdings nicht ... Schröder stärkte mit

dieser Zielsetzung Bahnchef Mehdom, der einen Börsengang vorbereitet“ (*Süddeutsche Zeitung* vom 15. Januar 2004). – „Ich kann die Bahn-Führung allerdings nur davor warnen, den zweiten Schritt vor dem ersten machen zu wollen“, sagte [der Grünen-Verkehrsexperte Albert] Schmidt“ (*Die Welt*, 5. Januar 2004). Die Oppositionsparteien lehnen den Börsengang in der jetzt geplanten Form sogar ab. „Union und FDP wollen im Falle eines Bundestags-Wahlsieges 2006 der Deutschen Bahn das Schienennetz entziehen. Ohne Herauslösung des mit rd. vier Mrd. Euro im Jahr bezuschussten Netzes sei ein Börsengang ausgeschlossen, sagte der FDP-Verkehrspolitiker Horst Friedrich der Welt“ (*Die Welt* vom 5. Januar 2004). Inzwischen hat Friedrich eine ausführliche Stellungnahme dazu vorgelegt.

Trennung von Netz und Verkehr<sup>39</sup>. Daher wolle man hier die „integrierte Bahn“ an die Börse bringen.

Nicht gesehen oder nicht zur Kenntnis genommen wird die Tatsache, dass das Scheitern des britischen Modells nicht an der Trennung von Netz und Transport gelegen hat, sondern an der Fragmentierung des Netzes in die Funktionen Eigentum, Wartung und Erneuerung. Während man in Großbritannien die Aufspaltung rückgängig macht, tauchen in Deutschland auf dem Weg zum Börsengang Pläne auf, Teile der Instandhaltungsfunktionen der DB Netz an einen privaten Investor zu verkaufen<sup>40</sup>. Nichts gelernt aus dem Beispiel Großbritannien?

### ■ Japan ist anders

Für die Veräußerung von Teilen der gesamten Staatsbahn, also Netz und Transport, an der Börse gibt es kein Beispiel in Europa, wohl aber in Japan. Allerdings hat man hier die ehemalige Staatsbahn JNR vor dem Börsengang in sechs Regionalgesellschaften (Gebietsmonopole) sowie eine landesweite Güterverkehrsgesellschaft ohne eigene Infra-

struktur aufgeteilt und die drei größten Regionalgesellschaften dann nacheinander an der Börse verkauft.

Mit deren größter, „JR East“, hat die DB ein Kooperationsabkommen geschlossen. Bevor dabei jedoch voreilige Schlüsse gezogen werden, ein Blick auf die besondere Situation in diesem Land, die Sumita<sup>41</sup> sehr anschaulich darstellt:

„Die Personenverkehrsgesellschaften im Vereinigten Königreich (UK) liegen mit einer durchschnittlichen Verkehrsdichte<sup>42</sup> von 6.237 Fahrgästen (1997) mit im Spitzenfeld der europäischen Eisenbahnen. JR East hat entsprechend 46.273 Fahrgäste, also das 7,4-Fache derer im UK. Die französische Bahn (SNCF) bringt es auf 6.993 Fahrgäste, also auf etwa denselben Wert. Die Deutsche Bahn (DBAG) hat mit 4.979 Fahrgästen etwa ein Zehntel der Verkehrsdichte von Japan.“ Das heißt, wo in Deutschland die Fahrgeldeinnahmen eines Fahrgasts zur Deckung der Kosten des Netzes zur Verfügung stehen, sind es in Japan rund zehn. In Japan ist die Bevölkerungsdichte in der flachen Küstenregion außerordentlich hoch im Vergleich zu anderen Ländern<sup>43</sup>. Sumita kommt zu dem Schluss: „Das Gewinn bringende Betreiben der Infrastruktur ist beim japanischen

## „Finanzierung der Infrastruktur in Japan“

Man kann es Sumita, geistiger Vater der japanischen Bahnreform und erster Präsident von JR East, nicht verübeln, wenn er die japanische Bahnprivatisierung äußerst positiv darstellt. Man muss schon zwischen den Zeilen lesen (und die Fähigkeit, zwischen den Zeilen Sumitas lesen zu können, verdankt der Autor einem Referat von Prof. Holzapfel, Gesamthochschule Kassel, beim „Zweiten Round Table ‘Strategien zur Erschließung der Marktpotenziale der Eisenbahnen’ des BMVBW (Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen)“ am 27. und 28. Nov. 2003 in Berlin), um zu verstehen, dass auch die erfolgreich privatisierten japanischen Bahnen nicht die vollen Kosten für Kapitaltilgung, Abschreibung und Zinsen des Netzes verdienen können.

So waren durch den Bau der Shinkansen-Hochgeschwindigkeitsstrecken, von Regionalstrecken und durch weitere Altlasten bis zum Fiskaljahr 1986, dem Jahr vor der Privatisierung, Schulden der Staatsbahn JNR in Höhe von 37,1 Billionen (Bill.) – engl.: trillion – Yen (274,5 Mrd. EUR) aufgelaufen, die bei einer staatlich garantierten Gesellschaft (Japan Railway Construction Public Corporation) zwischengeparkt waren. Davon musste JR East bei ihrer

Privatisierung 6,6 Bill. Yen (48,8 Mrd. EUR) übernehmen (s. Sumita, a. a. O., S. 47). Hätte man diese Schulden gemäß des Grundkapitals auf die sechs Privatgesellschaften aufgeteilt (s. Sumita, a. a. O., S. 22), so hätte JR East von den 37,1 Bill. Yen 16,8 Bill. (124,3 Mrd. EUR) (Berechnung des Autors nach den Angaben von Sumita) übernehmen müssen. Sie musste aber nur 6,6 Bill. Yen (48,8 Mrd. EUR), d. h. 39 % der anteiligen Schulden, übernehmen. (Den sechs Regionalgesellschaften wurden bei ihrer Privatisierung also 22,6 Bill. Yen (167,2 Mrd. EUR) erlassen und von der staatlichen „JNR Settlement Corporation“ übernommen.) So ist es zwar eine eindrucksvolle – und wohl nirgends sonst in der Welt erreichte – Leistung, wenn Sumita, a. a. O., S. 47 berichtet, dass JR East bis 1999 1,9 Bill. Yen (14,1 Mrd. EUR) der übernommenen Schulden von 6,6 Bill. Yen (= 28,8 %; 48,8 Mrd. EUR) aus Eigenmitteln zurückgezahlt habe. Hätte sie aber die vollen anteiligen Schulden von 16,8 Bill. Yen (124,3 Mrd. EUR) übernehmen müssen, wären das nur 11,3 % gewesen. Diese Berechnung zeigt, dass selbst im „Idealfall Japan“ das System Bahn die Kosten für den Bau von Schnellfahrstrecken und sonstiger Infrastruktur nicht voll aus eigenen Mitteln erwirtschaften kann.

39 Zur Frage der Begriffsbildung, ob man nämlich von „Netz und Verkehr“ statt „Netz und Betrieb“ sprechen sollte, s. den Beitrag von J. Pacht: „Die Auswirkungen der Bahnreform auf Infrastruktur und Bahnbetrieb“ in: Ritzau/Oettle/Pacht/Stoffels: Die Bahnreform – eine kritische Sichtung. Ritzau Verlag, Pürgen 2003, S. 223.

40 Eisenbahn-Revue International, Ausgabe 1/2004, S. 2.

41 Sumita, S.: Success Story – The Privatisation of Japanese National Railways, Profile Books London 2000 (in englischer Sprache erschienene Originalausgabe), S. 7.

42 Die durchschnittliche Verkehrsdichte ist definiert als die Zahl der täglich pro Betriebskilometer beförderten Fahrgäste.

43 „Es leben 990 Einwohner per km<sup>2</sup> im japanischen Flachland. Im Gegensatz dazu sind es in den relativ dicht besiedelten Niederlanden mit 500 rund die Hälfte. In Deutschland sind es 340, im Vereinigten Königreich (UK) 270, in Frankreich 140 und in den Vereinigten Staaten nur 40 ...“ – siehe Sumita, a. a. O., S. 6.

*Anschluss an Europa:  
Neigetechnik für  
die Westküste.  
Class 390 Pendolino  
der Virgin Trains für  
die Westküste, geleast  
bei Angel Trains.*



Bahnbetrieb undenkbar“<sup>44</sup> (s. auch Kasten „Finanzierung der Infrastruktur in Japan“). Wenn das unter den einmalig günstigen Verhältnissen in Japan nicht möglich ist, wo dann in der Welt?<sup>45</sup>

Nirgends in der Welt können die Eisenbahnen die vollen Bau- und Betriebskosten der Infrastruktur erwirtschaften<sup>46</sup>. Und es sei noch einmal darauf verwiesen, dass zehn Fahrkarten, aus denen in Japan Infrastrukturkosten finanziert werden können, in Deutschland nur eine einzige gegenübersteht.

Die Einheit von Netz und Verkehr bei den japanischen Eisenbahnen besteht also nicht in der Einheit des Eigentums von Netz und Verkehr, sondern in der Einheit des Betriebs von Infrastruktur und Transport. Das Eigentum am Netz haben die sechs Regionalgesellschaften nicht in vollem Umfang, jedoch die Verfügungsgewalt.

In Großbritannien – mit höherer spezifischer Verkehrsdichte als in Deutschland – war die Netzgesellschaft Railtrack bei der Deckung der Infrastrukturkosten zu etwa zwei Dritteln auf staatliche Zuschüsse angewiesen.

### ■ Eigentum und Betrieb beim Netz

**D**ie Unterscheidung zwischen Eigentum und Betrieb des Netzes mag zunächst weit hergeholt erscheinen, gewinnt aber angesichts eines bevorstehenden Börsengangs eine enorm praktische Bedeutung. Eine solche Entscheidung muss man nämlich unbedingt vor dem Börsen-

gang treffen. Hat man Teile des Eigentums am Netz erst einmal einer Börsengesellschaft übertragen, so muss im Fall, dass das finanziell schief geht wie in Großbritannien (und die Wahrscheinlichkeit dafür ist nicht gering einzuschätzen), der Steuerzahler gleich dreimal in die Tasche greifen: erst für die Kosten einer Auffanggesellschaft (denn im Fall eines Konkurses kann man den Bahnbetrieb nicht einfach stilllegen wie eine Zahnpastafabrik, weil es nur ein Netz gibt), dann für den Ankauf des Netzeigentums aus der Konkursmasse und schließlich für die Befriedigung der Aktionäre. Möglicherweise wird sogar eine Enteignung mit entsprechender Entschädigung der Alteigentümer notwendig.

Bliebe dagegen das Netz(eigentum) in Staatshand, eine Entscheidung, die vor einem Börsengang getroffen werden müsste, wäre das im Fall eines finanziellen Betriebsunfalls vom Staat zurückzukaufende Anlagevermögen wesentlich kleiner. Auch die rechtlichen Möglichkeiten des Staates sind größer; so kann durch eine Vertragskündigung schon vor dem endgültigen Zusammenbruch der Bahngesellschaft eingegriffen werden. Mit einer DB Netz als Eigentümer des Netzes an die Börse zu gehen ist ein großes Risiko. Mit einer DB Netz, die nicht Eigentümer des Grund und Bodens ist, wäre das Risiko wesentlich geringer<sup>47</sup>. Es stellt sich allerdings die Frage, ob der Mitverkauf des Teils der Eisenbahn, der immer auf staatliche Zuschüsse angewiesen sein wird (das Netz), an der Börse wirklich sinnvoll ist. Das britische

44 s. Sumita, a. a. O., S. xvi. Diese Schlussfolgerung wird dem eiligen Leser vielleicht ganz entgehen und den sorgfältigen verblüffen, steht sie doch im Gegensatz zur sonstigen Tendenz seines Buches. \*

45 Auf den Sonderfall der ebenfalls privaten US-amerikanischen Güterbahnen wird wegen der grundsätzlichen Unterschiede zu Europa und Japan nicht näher eingegangen. Es handelt sich um rein nach den Bedürfnissen des Güterverkehrs unterhaltene Bahnen, die zudem noch logischer Teil des transkontinentalen (See)Containerverkehrsnetzes sind. Dagegen spricht auch nicht, dass auf

dem US-Schiennetz auch einige Personenfernzüge der halbstaatlichen Amtrak verkehren. Auf den wenigen Korridoren, wo der Personenverkehr mit europäischer Betriebsdichte und Qualität zu vergleichen ist, gehört die Infrastruktur ohnehin der halbstaatlichen Amtrak.

46 Siehe auch Kasten „Finanzierung der Infrastruktur in Japan“.  
47 Der „Rückkauf“ des Eigentums am Netz von der DB Netz AG durch den Staat müsste zwar gesetzlich geregelt werden, wäre aber vor dem Börsengang eine rein buchhalterische Transaktion und für den Staat kostenneutral.

Beispiel zeigt: Aktienkäufer sind keine allgemeinen Wohltäter. Will man auch den defizitären Teil der Eisenbahn an die Börse bringen, muss man den Verkauf „verstoßen“, z. B. – wie in Großbritannien – durch einen enorm niedrigen Ausgabekurs, und schon kommt weniger Geld in die Staatskasse. Es kann daher aufgrund der britischen Erfahrungen nur davor gewarnt werden, die Bahn vor dem Börsengang nur nach dem kurzfristigen Gesichtspunkt der schnellen Verkaufsfähigkeit zu gliedern – das kann später ein böses Erwachen für den Steuerzahler geben.

### ■ Wandlungen im Verhalten der DB AG

Schon der Übergang von der Staatsbahn zur Aktiengesellschaft in Staatsbesitz hat das Verhalten der DB nachhaltig verändert. Durch die Aufspaltung in sog. „Führungsgesellschaften“ ist die Einheit der Bahn weitergehend zerstört, als es die von der DB selbst vorgetragene Forderung nach der Einheit von Netz und Verkehr vermuten lässt. Da können die am Bahnsteig tätigen Aufsichtskräfte die Züge nicht abfertigen, weil sie zu „DB Station & Services“ gehören und keine Betriebsausbildung mehr haben<sup>48</sup>. Da können Nahverkehrszüge selbst geringe Verspätungen des Fernverkehrs nicht mehr abwarten, weil sie anderen Einnahmeregeln unterliegen und Maluszahlungen aufgrund der Verkehrsverträge mit den Aufgabenträgern befürchtet werden. Da können Loks des Güter- oder Nahverkehrs keine liegen gebliebenen Fernverkehrszüge mehr abschleppen, weil sie zu einem anderen Unternehmen gehören und erst die Kostenfrage geklärt werden muss. Da wird die Infrastruktur, z. B. durch den Abbau von Ausweich- und Überholungsgleisen, so zurückgebaut, dass die Durchführung des pünktlichen Betriebs immer schwieriger wird. Kurz, es wird „gespart, koste es, was es wolle“.

Das System Bahn vorwiegend durch „Sparen“ profitabel machen zu wollen erscheint fraglich.

Es muss vor der Illusion gewarnt werden, dass mit einer materiellen Teilprivatisierung an der Börse alles beim Alten bleibe. Denn nun bekommen – wie das britische Beispiel zeigt – zwei bisher nicht vorhandene Aufgaben höchste Priorität für das Management der Bahn: die Pflege des Aktienkurses und die Zahlung einer Dividende, die sich mindestens auf dem bisherigen Niveau bewegt: „Die Fähigkeit zum Investieren wurde auch dadurch behindert, dass die Gesellschaften der Zahlung von Dividenden an die Aktionäre Priorität gaben, statt die knappen Ressourcen auf Verbesserungen zu konzentrieren“<sup>49</sup>. Doch wie soll all das erwirtschaftet werden? „Die Betonung der Investitionen verdeckt die Tatsache, dass die Eisenbahnen einfach keine Gewinnmarge im betriebswirtschaftlichen Sinn erwirtschaften.“<sup>50</sup> Wie die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, scheinen die Möglichkeiten echter Rationalisierungen – nicht zu verwechseln mit Scheinrationalisierungen, die nur die Ausgaben, aber nicht die Kosten senken – beim

System Bahn weitgehend ausgeschöpft zu sein. Wenn aber keine Profite erwirtschaftet werden können – was nirgends auf der Welt möglich zu sein scheint –, woher sollen dann die Mittel für Investitionen und Dividenden kommen? „Der springende Punkt ist, dass – möge die Eisenbahn auch in privater Hand sein und die Investoren Gewinne machen – das Risiko für den Steuerzahler nicht ausgeschaltet ist.“<sup>51</sup> Und der gegenwärtige britische Verkehrsminister Alistair Darling sagte am 9. Dezember 2003 in London: „Die staatlichen Zuschüsse an die Bahn haben sich in den letzten vier Jahren auf etwa £ 73 Mio. (110 Mio. EUR) pro Woche (d. h. £ 3,8 Mrd./Jahr [5,7 Mrd. EUR/Jahr]) verdoppelt.“<sup>52</sup> Zu Staatsbahnzeiten vor Beginn der Privatisierung lagen sie noch bei etwa £ 1,3 Mrd. (1,95 Mrd. EUR)/Jahr<sup>53</sup>.

### ■ Die Wiedergeburt der Alchemie?

Erfahrungen aus den beiden Ländern, die mit der materiellen Privatisierung der Eisenbahn bisher am meisten Erfahrung sammeln konnten: „Das gewinnbringende Betreiben der Infrastruktur ist beim japanischen Bahnbetrieb undenkbar“<sup>54</sup>.

„Die verspätete Entdeckung derer, die die Eisenbahn privatisiert haben, dass das Netz von Natur aus nicht profitabel ist, bedeutete, dass die Hoffnung auf revolutionäre private Beteiligung an den Investitionen in die Eisenbahn eine Totgeburt ist ... die gesamten Investitionen in die Eisenbahn mussten weitgehend – jetzt, nach dem Zusammenbruch von Railtrack wohl fast vollständig – vom Steuerzahler finanziert werden.“<sup>55</sup>

Das Problem beim geplanten Börsengang der Bahn in Deutschland lautet also: Wie bringe ich ein Geschäft, das von Natur aus Verluste macht, an der Börse dazu, plötzlich Gewinne zu machen, um überleben zu können?

Wer hat jemals den Versuch gemacht, aus schlechtem Material (Verlusten) Gold zu machen?

Die Alchemisten der beginnenden Neuzeit. „Der Verkauf der Eisenbahn war der Versuch der Quadratur des Kreises – von Anfang an zum Scheitern verurteilt.“<sup>56</sup> Ebenso war es bei den Alchemisten. Glauben wir, dass es heute eine „Neo-Alchemie“ gibt, die das Kunststück fertig bringt, Verluste in Gewinne zu verwandeln, und wollen wir das wirklich am System Bahn ausprobieren?

In Großbritannien hat man es ausprobiert, mit dem Ergebnis, dass sich ein aufstrebender Politiker, dem man bereits die Fähigkeit zum Führen der Regierungspartei vorausgesagt hatte, an den neo-alchemistischen Experimenten so die Finger verbrannt hat, dass er gänzlich von der politischen Bühne verschwinden musste. Doch zumindest für dieses Problem gibt es eine Lösung: Man setze nur noch Politiker am Ende ihrer politischen Karriere auf den Stuhl des Verkehrsministers. Und in diesem Punkt sind wir in Deutschland weiter als in Großbritannien.

48 s. Pacht, a. a. O., S. 268 f., insbesondere Kapitel 4 mit weiteren Beispiele für die Zersplitterung.

49 Wolmar, a. a. O., S. 31.

50 Wolmar, a. a. O., S. 154.

51 Wolmar, a. a. O., S. 155.

52 Vor dem Jahresmeeting des RPC (Rail Passengers Council). \*

53 s. Harris/Godward, a. a. O., Grafik auf S. 121.

54 wie Anm. 44.

55 Wolmar, a. a. O., S. 245.

56 Wolmar, a. a. O., S. 247.