

Prügelknabe der Nation

Seit über fünf Jahren ist Andreas Meyer Chef der SBB. Nicht viele hätten anfangs darauf gewettet, dass er so lange im Amt bleibt. Meyer selber hatte nie Zweifel

Text: Dirk Ruschmann Fotos: Christine Bärlocher

Der Prügelknabe der Schweiz macht einen ziemlich fröhlichen Eindruck. Dabei wird ihm bald das eigene Büro gestrichen (seine Mutter fragte schon besorgt, ob er gekündigt worden sei), den künftigen Schreibtisch muss er mit Untergebenen teilen. Nicht einmal, wo genau er sitzen wird, weiss der Chef von 28 000 Bähnern. «Wahrscheinlich da vorne, irgendwo im oberen Stock, wir sind noch am Schauen, wie wir die Teams am besten zusammensetzen ...», deutet er mit ausgestrecktem Arm hinaus auf die Grossbaustelle in Wankdorf, wo die neue Konzernzentrale entsteht. Schon jetzt, sagt Meyer, «habe ich praktisch keine eigene Ablage mehr, ich hab alles auf meinem iPad». Das gesamte Büro in der Mappe «schafft eine riesige Flexibilität». Der oberste Leitstand der Schweizer Bundesbahnen ist ein Tastbildschirm in der Grösse zweier Schokoladetafeln.

Schaltet Meyer sein mobiles Büro ein, leuchtet als Startseite ein Familienfoto auf; Meyer mit Frau und Kindern in der Natur. Zwei Dinge sagt das über ihn: erstens, natürlich, wie viel ihm die Familie bedeutet. Und zweitens – wenn er sich mit etwas gut fühlt, dann macht es ihm nichts aus, Angriffsflächen zu bieten: Nicht viele Topmanager auf diesem Niveau würden ihr Privatleben so sichtbar in jedes Management-Meeting hineintragen.

Als Boss der Bahn ist Meyer bevorzugtes Angriffsziel. Bahntickets werden teurer, wer ist schuld? Der Bahnchef natürlich. Der Cisalpino fährt schon wieder nicht? Schuld ist der Bahnchef. Der Anschlusszug ist abgefahren,

die Kaffeemaschine streikt, keine komplette Vierer-Sitzgruppe mehr frei – auf wen zeigen die Finger? Immer auf den Bahnchef.

Aber Meyer hält dem Druck nicht nur stand, er geht einen Schritt weiter: Er zieht das Feuer gezielt auf sich. Das vergiftete Thema Preiserhöhungen spricht er immer wieder ungefragt an, «vor dieser Frage hat man sich lange Zeit ein bisschen gedrückt». Doch wenn man den Bahnverkehr ausbauen wolle, sagt Meyer, «müssen die Kosten gedeckt werden, da müssen alle einen Beitrag leisten». Denn ein riesiger Posten werde bisher kaum zur Kenntnis genommen: der Unterhalt. Alle schauten, wie bei den grossen Alpentunneln, nur auf die Baukosten. Dabei fallen nach der Fertigstellung jedes Jahr satte vier Prozent der Bausumme als Folgekosten für Betrieb und Wartung an: Im Fall der Zürcher Durchmesserlinie etwa, die die Fahrzeiten auf der Ost-West-Achse verkürzt, addieren sich zu den zwei Milliarden Franken Baukosten jedes Jahr weitere 80 Millionen. Meyer sieht es als seine Pflicht, solche Verhältnisse allen klarzumachen. «Wir sind jetzt als Manager gefordert, die Kosten sauber auszurechnen und dann dafür zu sorgen, dass die Finanzierung des Systems Bahn im Gleichgewicht bleibt und der öffentliche Verkehr auch in Zukunft tragbar ist.»

Um Popularität schert sich Meyer auch beim Sanieren des ewigen Sorgenkinds SBB Cargo nicht. Bisher können an quasi jeder grösseren Milchkanne des Landes Holz oder Getreide auf einen Bahnwaggon geladen werden, dann rücken die SBB mit einer Lok und zwei Mitarbeitern an, bisweilen, um einen einzelnen verträumten Waggon abzu- ▶





Bern **Wankdorf**

Meyer an seinem zukünftigen Arbeitsplatz – direkt hier am Bahnhof Wankdorf bauen die SBB ihre neue Konzernzentrale. Derzeit wird der Rohbau hochgezogen. Das angekettete Velo gehört nicht Meyer: Der SBB-Chef ist natürlich mit der Bahn gekommen

► holen – viel Aufwand, den der Steuerzahler teuer bezahlt. Nun lässt Meyer ein Viertel dieser 500 «Bedienpunkte» streichen.

Mit solchen Aktionen macht man sich keine Freunde. Andreas Meyer übernimmt freiwillig die Rolle des Buhmanns – im Gegensatz zu seinem beliebten Vorgänger Benedikt Weibel, der am liebsten leutselig im Zug Kundenhände schüttelte. Meyer nutzt seine Hände lieber, um gestenreich seine Argumente zu beschwören.

Mehr als fünf Jahre ist er nun schon im Amt – «hätten Sie das damals gedacht?!», fragt er grinsend. Meyer hat nicht vergessen, dass ihm anfangs ein eisiger Wind ins Gesicht blies, dass er «preussischer Schweizer» oder «Kraft-Meyer» genannt wurde: Als er praktisch die ganze Konzernleitung der SBB austauschte, mit Sparübungen die Mitarbeiter gegen sich aufbrachte oder in Mammutsitzungen über zwölf bis 14 Stunden das halbe Kader zur Verzweiflung brachte, weil er so lange beharrlich nachfragte, bis Entscheide durchleuchtet waren oder aussagekräftige Zahlen auf dem Tisch lagen. Stellenprofile für das Management und zentraler Materialeinkauf sind in jedem Fast-Food-Restaurant Usus – die SBB führten solche Selbstverständlichkeiten erst unter Meyer ein.

Ich habe Freude an meinem Job, sagte er immer, nur Vertraute liess er wissen, dass «man manchmal ziemlich untendurch musste». Dass ihn die Anti-Meyer-Stimmung aus dem Amt heben könnte, habe er aber selber zu keiner Zeit befürchtet, behauptet er: «Ich weiss, dass ich starke Zugkraft habe – also war mir immer klar, dass ich die Wagen zusammenhalten muss, damit keiner aus dem Gleis springt.» Zweifel, ob das Gleis in die richtige Richtung führt, quälten ihn ebenfalls nie: «Für mich war immer klar, welchen Weg die SBB gehen müssen.» Maria Leenen, Chefin der Bahnberatungsfirma SCI Verkehr, kennt Meyer gut. Sie attestiert ihm echte «Nehmerqualitäten».

Die Arbeit machen in der tiefen Überzeugung, was das Richtige ist und wie es erreicht werden muss – Meyer ist ein klassischer Technokrat. Kein Volkstribun und keine politisch begabte Vaterfigur wie sein Vorgänger Benedikt Weibel. Sondern ein Fachmann ohne Emotionen. Einer, wie ihn sich nordeuropäische Finanzminister als

Staatschefs für Krisenländer wie Griechenland wünschen würden.

Die Führungstechniken hat sich Meyer in einer langen Karriere angeeignet: Nach dem Anwaltsstudium arbeitete er sich über Rechtsdienst und Geschäftsführerposten im ABB-Reich hoch, schob eine MBA-Managementausbildung ein, zog beim abgewirtschafteten deutschen Industriekonzern Babcock Borsig eine «blutige Sanierung» durch und verabschiedete sich dort, entnervt vom Kleinkrieg mit den Gewerkschaften, zur Deutschen Bahn – wo er aus der darrenden Energiesparte, die er zum Verkaufen schminken

sollte, einen Ertragsbringer machte. Später leitete er die Konzernsparte DB Stadtverkehr.

Meyer ist vielleicht ein Technokrat, aber kein herzloser – er mag Menschen. Auf der SBB-Baustelle geht er auf Bauarbeiter zu, in

die SBB-Spitze hat er Frauen geholt und zur Pflicht gemacht, dass nur die gesamte Konzernleitung Entscheide fällen kann – einsames Durchregieren als CEO hat er sich damit selber blockiert. Das passt genauso wenig zu Meyers Ruf als Management-Berserker wie sein Schwärmen vom «Pünktlichkeitszug», den er zu Jahresbeginn wieder einmal mit SBBlern gefüllt hat, «dann sind wir in eine SBB-Werkstätte gefahren, um unsere guten Leistungen zu feiern». Pro Mitarbeiter haben alle SBB-Teamleiter 50 Franken zur Verfügung, damit sie ihre Leute mal in eine Beiz einladen können. «Nur wenn

«Für mich war die ganze Zeit klar, welchen Weg die SBB gehen müssen»

Andreas Meyer

Der Chef des Nationalheiligtums

Andreas Meyer (51) ist in Birsfelden BL aufgewachsen – in einer Eisenbahnerfamilie. Nach der Matura in Muttenz BL studierte er Jus in Basel und Freiburg. 1990 Berufseinstieg bei ABB als Rechtskonsulent, später Wechsel zur ABB-Tochter W + E Umwelttechnik als Assistent der Geschäftsleitung und Projektleiter. 1995 erwarb Meyer einen MBA an der französischen Businessschule Insead. Nach zwei Jahren beim deutschen Industriekonzern Babcock Borsig stieg Meyer 1997 bei der Deutschen Bahn (DB) ein. Dort avancierte er zum Mitglied der Konzernleitung und Spartenleiter DB Stadtverkehr. Anfang 2007 wurde er Chef der Schweizer SBB. Meyer lebt in Muri bei Bern, er ist verheiratet und hat zwei Töchter und einen Sohn.



alle konstruktiv zusammenarbeiten, können wir optimale Leistungen für unsere Kunden erbringen», predigt Meyer, und sein Eindruck sei, dass das inzwischen in der Firma, auch an der Basis, verstanden worden sei.

Wobei er nur zu gut weiss: Das Vertrauen der Bähnler in ihre Chefs, auch in ihn, ist noch nicht das beste, «daran müssen wir arbeiten». Aber die Kritik am Bahnchef ist weitgehend verstummt. Erstens wohl, weil Meyers Ansatz, ein Konzern wie die SBB müsse «personenunabhängig» funktionieren (das Wissen soll in der Organisation verfügbar sein, nicht nur in den einzelnen Köpfen der Angestellten), immer mehr Anhänger findet. Und zweitens hat er sich selber verändert: Er ist lockerer geworden. In der TV-Sendung «Giacobbo/Müller» witzelte er über das leidige Problem kaputter Zugtoiletten, da habe es in einigen Waggons «ungeschickte Häufungen» gegeben, aber «die Toiletten-Taskforce hat sich noch mal drangesetzt». Politisch geschickter agiert er in



Andreas Meyer lebt und atmet SBB – auch im Baustellenbüro in Wankdorf. Armbanduhr, Tasche, Anstecknadel, alles trägt den Brand der Schweizer Bundesbahnen. Die blaue Postkarte für die Mitarbeiter hat er mitentworfen. Der Mann hat Spass an seinem Job

zwischen auch – wie die Kluft zwischen Kosten und Ticketpreisen (ein Kilometer pro Fahrgast kostet circa 17 Rappen, der Ertrag bei Generalabonnement-Kunden liegt aber nur bei zehn Rappen) geschlossen werden könnte, dazu äussert Meyer nicht mehr seine gerade aktuellen Ideen, sondern verweist auf laufende Gespräche mit dem Verband öffentlicher Verkehr (VöV), «warten Sie ab, wir sind da dran». Klar ist wohl, dass Kunden künftig stärker nach Aufwand zahlen sollen: Wer ein GA vor allem aus Bequemlichkeit hat, soll anders behandelt werden als «heavy user», die ihr GA nach zwei Monaten amortisiert haben. Wie die SBB solche Nutzungsdaten erheben könnte, weiss Meyer selber noch nicht – man müsste 3000

Bahnwaggons, dazu Schiffe, Busse und Bergbahnen mit Lesegeräten ausstatten.

Ausgleich findet Meyer beim Sport – weniger verbissen, als man ihm nachsagt. Zwar sind seine Jogging-Distanzen an der Aare, zwischen acht und 27 Kilometern, nur Fortgeschrittenen zu empfehlen. Aber er macht keine Wettkämpfe daraus wie etwa Swisscom-Chef Carsten Schloter. «Ich habe keinen sportlichen Ehrgeiz, will nur fit bleiben und mich körperlich wohlfühlen.» Einer, der an der letzten VöV-Klausur beim morgendlichen Joggen dabei war, bestätigt: Nicht Meyer hat das Tempo gemacht. Sondern VöV-Direktor Ueli Stückelberger, der sei «vornweg gerannt wie s Ross». Skitouren unternimmt Meyer nur mit seinem gleichaltrigen Bergführer, «wir wollen beide für unsere Familien kein Risiko eingehen».

Lieber packt er seine Lieben in den Zug, dann gehts zu einer «La Traviata» in der Arena di Verona oder zum Status-Quo-Konzert in Locarno. Oder Achterbahn-Fahren, «dem bin ich verfallen, I just love it!». Erst kürzlich hat er

die Mega-Coaster Silver Star und Blue Fire im Europa-Park Rust geritten.

18 Monate nach seinem Amtsantritt als SBB-Boss wurde ihm der Chefposten der viel grösseren Deutschen Bahn angeboten. Zumal «ein Manager seines Kalibers auch andere Unternehmen führen kann», sagt Maria Leenen, und Meyer damals im Feuer der Kritik stand. Aber er lehnte ab. «Ich hatte hier viel aufgelegt und wollte nicht weg.» Warum? So kitschig es klingt, nicht nur die Schweizer Bahnfahrer lieben ihre SBB. Auch Meyers Vater, gelernter Schlosser, der 1960 als Visiteur zur Bahn wechselte und mit dem langstieligen Hammer Waggons kontrollierte. Und Meyer selber, der als Schüler, neben anderen Ferienjobs, SBB-Waggons reinigte und sich erinnert, wie er in einer einzigen Zehn-Stunden-Nachtschicht mal 100 Franken verdiente, «ein tolles Gefühl, wenn man das Geld im Papiersäckchen abgeholt hat». Den Buhmann und Prügelknaben macht Meyer womöglich auch aus Liebe.