

WER SATTELFEST IST, KANN AUCH HARTE VORWÜRFE ENTKRÄFTEN

Antworten bei Krisen: Beim Güterverkehr mussten die SBB bereits vor zwei Jahren Stellen abbauen. Wegen der schlechten Bilanz dieses ersten Halbjahres stand Daniel Nordmann, Chef Güterverkehr, im Tagesgespräch (Radio DRS 1) dem routinierten Journalisten Emil Lehmann Rede und Antwort. Er war genötigt zu begründen, weshalb er weitere 300 Stellen abbauen muss. Er musste zudem erklären, wie er wieder in die schwarzen Zahlen kommen wird.

Text: Marcus Knill Fotos: Keystone

1. SEQUENZ

Journalist: "Daniel Nordmann, Sie haben für SBB Cargo für dieses Jahr schwarze Zahlen versprochen und jetzt werden sie rot. Weshalb dies?"

Nordmann: (Wartet) "Sie werden sehr rot werden dieses Jahr. Wir haben im Binnenverkehr seit Anfang dieses Jahres ein grosses Problem – also, das ist der innerschweizerische Verkehr, vor allem über den Wagenladungsverkehr, dort wo die einzelnen Wagen transportiert werden – da haben wir massive Verluste. Und weil die Kosten bleiben. – Zum grossen Teil haben wir über das ganze Unternehmen einen grossen Verlust."

Journalist: "Also Granit, auf den man beisst. Eben – der Wagenladungsverkehr. Was heisst das ganz genau? Was läuft denn da schief, dass es nicht mehr funktioniert?"

Nordmann: "Der Wagenladungsverkehr ist eine schweizerische Spezialität, die gibt es nirgends so in Europa – vielleicht auch nicht auf der Welt – ein derart dichtes Netz, in dem wir Wagen holen, bei Kunden in Anschlussgleisen oder bei Gleisen in der Nähe von Bahnhöfen, im Freiverlad, wo wir Wagen zusammenstellen und diese über die Nacht – irgendwo in der Schweiz wieder hinstellen bis zum nächsten Morgen oder Mittag."

Journalist: "Bahn, wie im 19. Jahrhundert!"

Nordmann: "Ja, das ist tatsächlich eine tradierte gute Sache und mit den veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere mit der Strasse – mit den 40-Tönern und einer schwachen Kompensation LSVA – was die schweren Güter betrifft, kommen wir in Schwierigkeiten und Nöte. Gleichzeitig streicht der Bund Subventionen, die wir beim Wagenladungsverkehr gehabt oder vorgesehen gehabt haben. Dies führt zu diesem Resultat."

Journalist: "Also: Die ändern sind schuld?"

Nordmann: "Nein, die ändern sind nicht schuld. Ich meine, wir müssen sehen, dass man sagen kann: Warum hat man das nicht früher angepasst? Wir hätten das dichte Netz schon vor Jahren in Angriff nehmen können. Vor zwei Jahren machten wir eine Optimierung, haben intelligenter produziert und haben 30 Millionen gespart. Jetzt aber: Die Wirkung der 40-Töner, die Wirkung dieser Entwicklung haben wir unterschätzt. Wir hätten nie gedacht, dass die Preise so stark sinken."

ANALYSE

Daniel Nordmann beschönigt nichts. Die Verluste sind enorm, vor allem beim Wagenverladungsverkehr. Auf die Frage, wie gross der Verlust konkret ist, sagt der Leiter Güterverkehr nichts. Gross wird dafür unterstrichen: grosses Problem, zum grossen Teil, grosse Verluste. Doch begründet er seine Zurückhaltung mit detaillierten Angaben: Halbjahresresultate publizieren wir noch nicht. Emil Lehmann ist ein gewiefter Journalist und in der Explorationstechnik geschult. Er versucht trotz der Begründung Zahlen zu erhalten. Er geht von einer zweistelligen Zahl aus und hofft, doch noch fündig zu werden.

Nordmann muss der Umzingelung entkommen. Dass es ihm während dieser Frage nicht ganz wohl ist, machen die abgehobenen Formulierungen bewusst – auch unnötige Wiederholungen, dass "nicht spekuliert werden sollte" und man nun "Probleme lösen" müsse.

"Wir wollen uns den Problemlösungen zuwenden und ich glaube es bringt in diesem Moment nichts, wenn man spekuliert." Ein Satz hätte genügt: "Nun gilt es Probleme zu lösen!" Immerhin: Nordmann bleibt hart. Er gibt keine Zahlen preis. Uns gefällt diese Konsequenz. Dies veranschaulicht die Bemerkung des Journalisten: "Also Granit, auf den man beisst."

Nordmann versteht es, den Wagenladungsverkehr so konkret und bildhaft zu schildern, dass sich die Zuhörer dieses bewährte System vorstellen können. Die abwertende Bemerkung "noch wie im 19. Jahrhundert" (der Journalist impliziert mit diesen Worten: Das System ist veraltet, und die SBB hat sich nicht angepasst) federt der Leiter Division Güterverkehr geschickt ab, indem er zum System steht. Dass die Einführung der 40-Töner und die Streichung der Subventionen zu Problemen geführt hat, ist verständlich und nachvollziehbar. Die Begründung hingegen mit der "schwachen Kompensation der LSVA" wird von Otto Normalverbraucher weniger begriffen. Dies hätte Daniel Nordmann zusätzlich verdeutlichen müssen. Andererseits steht der Chef zu den Fehlern und reicht den schwarzen Peter nicht weiter. Die Frage: "Die ändern sind schuld?" hätte Nordmann nicht wiederholen müssen. Ein "Nein" hätte genügt. Ferner: Wir fragen uns, wie viele Zuhörer das Fremdwort – "tradierte" Sache – auch als – bewährte Sache – verstanden haben. Vor Mikrofon und Kamera lohnt es sich immer, sich die Ansprechpersonen – die Menschen im Alltag – vorzustellen.



SBB Cargo-Direktor Daniel Nordmann zeigt einen Frachtschein an einem Güterwagen in Chiasso.

2. SEQUENZ

Journalist: "Auf einer Schweizerkarte, die man im Radio nicht so gut zeigen kann, hat es 650 Punkte (örtliche oder Sammelstellen). Dort kann man einzelne Bahnwagen vollgefüllt abgeben. Sie sagen: Wir holen sie dort ab – Wir kommen dort hin. Es ist zum Teil wie eine Perlenkette, die bewegt sich durch die Alpentäler. Man hat das Gefühl, alle paar Kilometer kann man das machen. Das kann ja gar nicht rentieren. Das hätte man schon lange merken müssen, dass hier etwas getan werden muss. Wieso hat man das nicht gemacht?"

Nordmann: "Ja, wie haben einiges gemacht. Wir haben – wie gesagt – vor zwei Jahren grosse Optimierungen gemacht, mit dem Konzept neuer Wagenladungsverkehr. Wir haben die verschiedenen Punkte zum Teil nicht mehr täglich angefahren, nur ein- oder zweimal in der Woche. Wir wollten das Optimum herausholen."

Journalist: "Konkret: Von den 650 Sammelpunkten wurden 400 überprüft, ob sie längerfristig noch haltbar sind oder nicht. Dort legt man heute ganz klar drauf. Wie funktioniert das, rein rechnerisch?"

Nordmann: "Rein rechnerisch. Wenn man von den 650 ausgeht, so kann man sagen: Es gibt 250 Punkte in der Schweiz, die sind positiv, die rentieren. 400 sind mehr oder weniger kritisch, und dort gibt es eine Vielzahl von Zustellungen, bei denen wir – wie Sie sagen – Geld drauflegen, also wo man quasi mit der Zustellung dem Kunden Geld mitgibt. Und: Dies hat sich nun verschärft – in dieser Situation – mit der produktiven besseren Strasse und dies schlägt sich dann im Defizit nieder bei der SBB."

Journalist: "Es sind weniger Wagen, die verschoben werden – aber fahren müssen sie trotzdem, und die Kosten bleiben praktisch gleich."

Nordmann: "Ja. Die Kosten: Das ist ein Phänomen beim Wagenladungsverkehr. Das ist ein Netzwerk. Das ist wie wenn sie ein Spinnweben betrachten. Wenn sie das Gewebe gewoben haben, können sie dies nicht mehr verändern. Sonst fällt es zusammen. Der Wagenladungsverkehr kann mit einem Spinnweben verglichen werden. Es ist ganz. Und wenn man etwas daran macht, fällt es zusammen. Wenn wir also weniger fahren auf dem Netz, bleibt dieses System trotzdem. Und 75 Prozent der Kosten bleiben fix. Wir müssen das Netz, das Netzwerk neu gestalten auf einem tieferen Niveau."

ANALYSE

Der Radiojournalist versteht es, in der Plattform seiner ersten Frage die unbefriedigende Situation plastisch zu schildern (Analogie: Perlenkette, 650 Abholpunkte. Der Vorwurf sitzt. Emil Lehmann ist Profijournalist. Dies erkennen wir an der kurzen kritischen Frage: Warum habt ihr nicht schon längst etwas getan?

In der Antwort gelingt es Daniel Nordmann – ruhig, mit verständlicher Formulierung – die heutige Situation darzulegen und einleuchtend zu begründen, weshalb die SBB nicht geschlafen hat. Das Hauptargument – wir haben einen Leistungsauftrag vom Bund – überzeugt. Dann folgen konkrete Angaben, sogar mit einem Zugeständnis: Vielleicht müssen wir den Service dem Strassenverkehr überlassen. Es hat lediglich einige vage Formulierungen, die einer Konkretisierung bedürfen:

Gewisse Regionen – Welche?

Gewisse Bedienungen – Welche?

Ein Beispiel wäre an dieser Stelle hilfreich gewesen.

Die Begründung des wachsenden Defizites – durch die Verlagerung von Transporten auf die Strasse – scheint auch dem Journalisten einleuchtend. Er fasst jedenfalls diese verständliche Begründung korrekt zusammen.

Hernach gelingt Nordmann eine rhetorische Meisterleistung: Er nutzt die Analogie mit dem Spinnweben, um den komplexen Sachverhalt zu veranschaulichen. Oft ist es nicht einfach, bei komplizierten Themen passende Vergleiche zu finden. Wir sind überzeugt, dass der Leiter der Division Cargo diese geschickte Analogie schon früher antizipiert hatte. Es lohnt sich, wenn Spezialisten gut überlegen, welches Bild, welche Analogie dem Publikum einen komplexen Sachverhalt begreifbar macht. Die "Spinnwebengeschichte" ist so stark, dass gewiss der blinde Fleck (rhetorischer Schwachpunkt) von den Zuhörern kaum erkannt wurde: Daniel Nordmann beginnt zu viele Gedanken mit "und".

Wir gehen davon aus, dass sich Nordmann professionell beraten lässt und ihm sein "Hofnarr" diesen rhetorischen Schönheitsfehler bewusst macht. Nur Persönlichkeiten, die ihre "blinden Flecken" erkennen, optimieren ihre Auftritte.

FAZIT

Begründungen überzeugen dann, wenn das Kernargument herausgeschält wird und dieser Gedanke mit einem Bild, einer Analogie, ei-

ner Geschichte fassbar, erfassbar gemacht wird. Daniel Nordmanns Begründungen überzeugten, weil er nicht auswich, nichts beschönigte, sondern die unerfreuliche Situation ein-

leuchtend schildern konnte und gleichzeitig detaillierte Informationen erzählend zu vermitteln verstand. Er sprach einfach, zuhörengerecht. ■