

Aberle, Gerd

Article — Digitized Version

Deutsche Bundesbahn: Konsolidierung mit Hoffnungen und Fragezeichen

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Aberle, Gerd (1984) : Deutsche Bundesbahn: Konsolidierung mit Hoffnungen und Fragezeichen, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 64, Iss. 1, pp. 26-31

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/135879>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Deutsche Bundesbahn – Konsolidierung mit Hoffnungen und Fragezeichen

Gerd Aberle, Gießen

Am 23. November 1983 hat das Bundeskabinett einstimmig Leitlinien zur Konsolidierung der Deutschen Bundesbahn beschlossen. Professor Gerd Aberle analysiert die Probleme der Bundesbahn und fragt, ob die Leitlinien geeignet sind, die Konsolidierungsaufgabe zu bewältigen.

Im Jahre 1962 standen den am Markt erzielten Erlösen der Deutschen Bundesbahn (DB) im Güter- und Personenverkehr in Höhe von 7,8 Mrd. DM Aufwendungen von 9,4 Mrd. DM gegenüber; der Bund leistete 1,1 Mrd. DM an erfolgswirksamen und erfolgsneutralen Ausgleichszahlungen; die Jahresbilanz der Bahn schloß mit einem Verlust von 100 Mill. DM. Acht Jahre später, also 1970, standen Markterlösen von 9,6 Mrd. DM Aufwendungen von 14,6 Mrd. DM gegenüber; die Ausgleichszahlungen des Bundes betragen 3,5 Mrd. DM und der Bilanzverlust der Bahn 1,3 Mrd. DM. In den folgenden Jahren verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage der DB dramatisch: Nach weiteren zehn Jahren, also 1980, erreichten die Markterlöse 14,6 Mrd. DM bei 19,4 Mrd. DM Personalausgaben; die Gesamtaufwendungen stiegen auf 29,3 Mrd. DM und die Ausgleichszahlungen des Bundes auf 12,1 Mrd. DM. Trotz dieser Ausgleichszahlungen erhöhte sich der Bilanzverlust auf 3,6 Mrd. DM. Und nur zwei Jahre später, 1982, kumulierte die Entwicklung in Markterlösen von 14,9 Mrd. DM, Personalausgaben von 20,3 Mrd. DM, Gesamtaufwendungen von 30,8 Mrd. DM, Ausgleichszahlungen von 13,3 Mrd. DM und einem Bilanzfehlbetrag von 4,1 Mrd. DM. Parallel hierzu stieg die Summe der Kreditverbindlichkeiten

der Bahn von 9,5 Mrd. DM (1962) über 14,0 Mrd. DM (1970) auf 35,8 Mrd. DM (1982).

Auffällig und besorgniserregend ist dabei die zunehmende Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Negativentwicklung. Unter Status-quo-Bedingungen befürchtet der Vorstand der DB einen Anstieg des Bilanzverlustes auf 10 Mrd. DM bis 1990 und einen Zuwachs der Kreditverbindlichkeiten auf fast 92 Mrd. DM, d. h. eine knapp 20 %ige Zunahme pro Jahr. Dies würde eine negative Eigenkapitalquote der Bahn von -12,4 %, also eine völlige Überschuldung, zur Folge haben. Der Anstieg der jährlichen Fremdkapitalzinsen von 2,9 Mrd. DM (1982) auf 7,2 Mrd. DM (1990) – das wären dann knapp 30 % der Markterlöse der Bahn bzw. rund 21 % der Gesamterträge einschließlich der Bundesleistungen – würde eine Belastung darstellen, die Investitionen praktisch ausschließen würde. Auch würde sich dann die Frage nach der Kreditfähigkeit der Bundesbahn generell ernsthaft stellen. Der Eigentümer Bund haftet nach § 3 Abs. 2 des Bundesbahngesetzes für Verbindlichkeiten des Sondervermögens Bahn lediglich mit dem Bundes-eisenbahnvermögen.

Die Ursachen dieser fundamentalen Krise der Bahn liegen in der Entwicklung seit Anfang der 60er Jahre: im Personenverkehr Rückgang des Verkehrsanteils von 15,7 % auf 6,6 %, im Güterverkehr von 44,2 % auf 29 %. Bestimmend hierfür sind die starken Umwälzungen auf den Verkehrsmärkten mit dem Vordringen des PKW in den Berufs-, Geschäfts- und Freizeitverkehr sowie des LKW in den Güterverkehr. Dabei besitzt im Güterverkehr der sogenannte Güterstruktureffekt die zentrale Bedeutung: Der Anteil der eisenbahnaffinen Güter

Prof. Dr. Gerd Aberle, 45, ist Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre I an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesminister für Verkehr sowie des Beirats für Raumordnung beim Bundesminister für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau.

in der gesamtwirtschaftlichen Produktstruktur hat sich ständig reduziert zugunsten der Güter, die eher für den Straßengüterverkehr in Frage kommen, eine Entwicklung, die nach allen vorliegenden Prognosen und Transportszenarien bis 1990/2000 sich zwar abschwächen, aber nicht generell verändern wird. Die Bahn stellt sich – bezogen auf die Marktnachfrage – als kapazitäts- und personalmäßig überdimensioniertes und daher durch niedrige Arbeitsproduktivität gekennzeichnetes öffentliches Unternehmen dar.

Die Kabinettsentscheidung

Die Ursachen der Krise der Bahn sind seit Jahren erkannt. Die politische Bereitschaft, der Bahn nachhaltig zu einer existenzsichernden Struktur zu verhelfen, war in den letzten Jahren im Prinzip vorhanden. Es fehlte jedoch die politische Durchsetzungskraft; erst die Weigerung des Bundesfinanzministers, noch höhere Bundesleistungen für die Bahn bereitzustellen, hat zu erneutem Nachdenken und zu politischem Handeln gezwungen.

So wurde 1980 das Bundesbahngesetz dahingehend novelliert, daß die Vorstandsmitglieder der Bahn als Vertragsangestellte mit höherer Vergütung und nicht mehr als Beamte bestellt werden, um einen Anreiz für qualifizierte Führungspersonlichkeiten auch aus der Wirtschaft zur Übernahme von Positionen in diesem Gremium zu schaffen. Nicht abgebaut wurden jedoch die zahlreichen Genehmigungsvorbehalte und Mitwirkungsrechte einer Vielzahl politischer Institutionen bei Investitions-, Personal- und Organisationsentscheidungen.

Mit der Kabinettsentscheidung vom 23. November versucht die Bundesregierung, der Bahn einen Handlungsauftrag und einen Handlungsrahmen zu geben. Sie geht davon aus, daß eine veränderte Eisenbahn auch in Zukunft echte Marktchancen besitzt, sofern sie ihr Angebot im Personenfern- und Güterverkehr attraktiver gestaltet und Rationalisierungsreserven ausschöpft. Dem Vorstand der Bahn wird die Aufgabe zugewiesen, eine Anpassung in allen Leistungsbereichen an die Markt- und Rationalisierungserfordernisse vorzunehmen, um bis 1990 die Arbeitsproduktivität um 40 % zu steigern und die Gesamtkosten um 25 %, die Personalkosten sogar um rund 30 % zu senken. Gemeinwirtschaftliche Auflagen an die Bahn sollen nach dem Veranlassungsprinzip abgegolten werden im Sinne des bereits 1969 vom Wissenschaftlichen Beirat beim Bundesverkehrsministerium geforderten Prinzips der „speziellen Entgeltlichkeit“.

Im öffentlichen Personennahverkehr, der mit 4,5 Mrd. DM nach den Rechnungen der Bundesbahn die Haupt-

ursache für das Defizit der DB darstellt, sollen veränderte Meßblatten zur Begrenzung der staatlichen Subventionen angelegt werden; dies gilt vor allem für die S-Bahn-Projekte in den Ballungsräumen, in denen keine zusätzlichen Folgekosten für den Bund und die Bahn auftreten dürfen. Im flächenhaften Personennahverkehr sollen nachfragegerechtere und wirtschaftlichere Bedienungsformen im Sinne einer verstärkten Einschaltung des Busses (die Kosten des Personenkilometers Bahn zu denen des Busses verhalten sich wie 9:1) geprüft und vorgenommen werden. Die Kapazitäten und angebotenen Leistungen sind der Marktnachfrage anzupassen; zur Senkung der fixen Kosten sollen verstärkt Aufträge an Dritte vergeben werden.

Die Kabinettsentscheidung ist einerseits an vielen Stellen allgemein gehalten; andererseits setzt sie durchaus konkrete und harte Vorgaben, für deren Erfüllung der Vorstand der DB verantwortlich gemacht wird. Gleichzeitig wird dem Vorstand der Bahn der Rücken gestärkt zur Durchführung auch unpopulärer und schwieriger Maßnahmen.

Die Proteste der Interessentengruppen folgten postwendend: Die der Eisenbahnergewerkschaften, die den weiteren Personalabbau bekämpfen und Aufträge an Dritte ablehnen, ja überhaupt das Angebot noch ausweiten und die Nachfrage auf die Schiene umlenken möchten; die der Bundesländer wie Bayern und Nordrhein-Westfalen, die gegen partielle Streckenstillegungen und eine restriktivere Ausgestaltung der Bahnaktivitäten in den kostenintensiven und zunehmend ertragsschwächeren Verkehrsverbänden in den Ballungsräumen sind.

Die Problemfelder

Die zentralen Problemfelder der Deutschen Bundesbahn, die ihre Zukunftschancen grundlegend bestimmen, können in acht Punkten zusammengefaßt werden. Das erste Kernproblem ist die Anpassung an die veränderten Marktbedingungen. Die hier relevanten Stichworte sind marktorientierte Konzentration des Leistungsangebotes im rollenden Material und bei der Verkehrsinfrastruktur sowie Steigerung der Qualitätsparameter Komfort/Schnelligkeit im Personenfernverkehr und Disponierbarkeit/Flexibilität im Güterverkehr. Eine kürzlich veröffentlichte Schwachstellenanalyse des Bundesverbandes der Deutschen Industrie verdeutlicht für den Güterverkehrsbereich die Marktdefizite der Bahn¹. Man kann davon ausgehen, daß die Anpas-

¹ Bundesverband der Deutschen Industrie: Schwachstellenanalyse Deutsche Bundesbahn aus Sicht der verladenden Industrie, Köln, November 1983.

sungsnotwendigkeiten sowohl vom Vorstand der DB als auch von der verkehrspolitischen Administration erkannt worden sind. Dies verdeutlichen in einem ersten Ansatz auch die bereits eingeleiteten Angebotsaktivitäten der Bahn.

Völlig unklar ist hingegen in allen Jahren der bahnpolitischen Diskussion die materielle Ausfüllung des § 28 Satz 1 des Bundesbahngesetzes geblieben, der Ziel Aussagen zur Wirtschaftsführung formuliert („beste Verkehrsbedienung nach kaufmännischen Grundsätzen“, „Deckung der Aufwendungen durch die Erträge einschließlich der erforderlichen Rückstellungen“ und einer „angemessenen Eigenkapitalverzinsung“; „in diesem Rahmen hat sie ihre gemeinwirtschaftliche Aufgabe zu erfüllen“). Diese nur historisch erklärbare, mit einem gewinnrealisierenden Monopolanbieter kompatible Formulierung führte in der jahrzehntelangen Verlustphase der Bahn zu schwerwiegenden Hemmnissen für die marktausgerichtete Angebotsanpassung der Bahn. Die gemeinwirtschaftliche Aufgabenstellung, von Interessentengruppen stets als Zugriffsmöglichkeit auf die Bahn ohne direkte wirtschaftliche Verantwortung ausgelegt und ausgenutzt, stellt eines der wesentlichen Hemmnisse für die politische Umsetzung der strukturellen Anpassungserfordernisse dar. Solange es nicht gelingt, den Status der Bahn den veränderten Marktbedingungen auch in seiner rechtlichen Definition anzupassen, wird es bei den permanenten, aber die Problemlösung letztlich unmöglich machenden Grundsatzdiskussionen bleiben. Insofern stellt die Neuformulierung des § 28 eine vorrangige Aufgabe dar.

Spezielle Entgeltlichkeit

Eng verbunden mit der Zieldefinition für die Bahn bezüglich ihrer Wirtschaftsführung ist zweitens die Notwendigkeit, das Prinzip der Behandlung öffentlicher Auflagen gegenüber der DB als öffentliche Aufträge mit spezieller Entgeltlichkeit wesentlich verstärkt einzuführen. Die Vielzahl der politischen Zugriffsmöglichkeiten und Entscheidungseinflüssen auf bahnspezifische Aktivitäten mit kostensteigernder oder erlösreduzierender Wirkung ohne wirtschaftliche Verantwortung derjenigen Institutionen, die diese Auflagen durchsetzen, ist sowohl wirtschaftlich als auch politisch unververtretbar. Die Öffentlichkeit wird seit Jahren mit Kosten erheblichen Umfangs und einem hierdurch zwangsläufigen Verzicht auf Staatsausgaben für andere gesellschaftlich wichtige Aufgaben belastet; Spezial- und Gruppeninteressen dominieren über gesamtwirtschaftliche

Belange, und dies hinter dem Deckmantel der gemeinwirtschaftlichen Aufgabenstellung der Bahn. Die Schlagworte von der Bahn als „Selbstbedienungsladen ohne Kasse“ sowie von den von der Gesellschaft jährlich zu tragenden und nur global ausgewiesenen Bestandsverlusten bei der Inventur² verdeutlichen das Problem.

Es ist offensichtlich, daß die generelle Anwendung des Prinzips der speziellen Entgeltlichkeit bei den betroffenen Institutionen – vor allem bei den verschiedenen Bundes- und Länderressorts sowie den Institutionen auf Kreis- und Gemeindeebene – auf hartnäckigen Widerstand stößt. Verlangt diese Regelung doch die systematische Begründung für haushaltswirksame Ausgaben bei diesen Körperschaften und die jeweilige Beantwortung der Frage, ob die geforderten Leistungen von der Bahn in diesem Umfang und in der gewünschten Qualität tatsächlich notwendig sind, und zwar auch angesichts der dann bei den Veranlassern anfallenden Kosten.

Aber nicht nur diese Steigerung der Rationalität ist sinnvoll und notwendig; positiv zu bewerten ist auch, daß es dem Management der Bahn dann nicht mehr möglich ist, globale und einer differenzierten Ursachenforschung nicht zugängliche Verluste auszuweisen und sich mittels nicht oder wenig nachprüfbarer Verlustursachen von der Verantwortung für die Wirtschaftsergebnisse weitgehend freizusprechen.

Arbeitsproduktivität

Drittens zeigt die Statistik, daß die Arbeitsproduktivität bei der DB, gemessen an der Pro-Kopf-Wertschöpfung, 1980 nur um 3 % über jener von 1970 lag; von 1950 bis 1980 erhöhte sie sich um 121 %, während die Arbeitsproduktivität des gewerblichen Straßengüterverkehrs im gleichen Zeitraum um 869 % zunahm. Ein Blick auf den Anteil der Personalkosten an den Gesamtaufwendungen und die Tatsache, daß die am Markt von der DB erwirtschafteten Erträge zur Zeit nur noch rund 85 % der Personalkosten abdecken, verdeutlichen diese unbefriedigende Entwicklung noch. Nun arbeiten die Bahnbeschäftigten im Durchschnitt sicherlich nicht schlechter als andere Arbeitnehmer; die sehr ungünstige Arbeitsproduktivität ist vielmehr die Folge von Überkapazitäten und der nicht nachfragegerechten Produktionsstrukturen der Bahn, die Arbeitskräfte binden, aber keine auch nur annähernd hinreichenden Erträge ermöglichen. 85 % des Verkehrs werden auf etwa 40 % des Streckennetzes abgewickelt.

In den vergangenen vier Jahren sind über 80 000 Arbeitskräfte bei der Bahn eingespart worden. Es ist wahr-

² G. A b e r l e : Deutsche Bundesbahn – unverzichtbar, aber um jeden Preis?, in: Jahrbuch des Eisenbahnwesens '83, 34. Folge, Darmstadt 1983, S. 24.

scheinlich notwendig, daß langfristig eine leistungsfähige Bundesbahn mit rund 200 000 Arbeitskräften (derzeit sind es noch rund 305 000) ein Güterverkehrsaufkommen von 350-360 Mill. Jahrestonnen und gut 40 Mrd. Personenkilometer erbringen kann und muß³, soll der wirtschaftliche Gesundungsprozeß nachhaltig sein. Vor allem müssen Politiker und sonstige Interessentengruppen von der Auffassung loskommen, die Bahn könne und müsse alles zu jeder Zeit und möglichst noch zu uniformen Frachtsätzen je Leistungseinheit transportieren.

Investitionen

Das vierte Problemfeld der DB ist die Investitionspolitik. Die Bruttoinvestitionen der DB erreichen seit Jahren Werte zwischen 3,5 und 5 Mrd. DM pro Jahr. Diesen hohen Investitionsbeträgen stehen jedoch nur sehr bescheidene Produktivitätseffekte gegenüber. Der Grund hierfür ist in einer durch Sicherheitsbestimmungen vorgeprogrammierten Verzettelung dieser global hohen Beträge in Tausende von Einzelmaßnahmen zu sehen, die häufig – vor allem bei den Verkehrswegeinvestitionen in der Fläche – kaum Erträge sichern.

Der Zwang zur Konzentration auf eisenbahnaffine Tätigkeiten und Verlagerungen von Transportaufgaben im Personenverkehr auch auf die Straße durch verstärkten Buseinsatz, etwa im Flächenbedienungsverkehr, sind die Voraussetzungen für eine wesentlich stärker produktivitätsausgerichtete Investitionspolitik der Bahn. Dabei ist gleichwertig mit der Investitionsdiskussion jene der Desinvestitionspolitik. Auch dies ist ein politisches Tabuthema, das nur bilateral erörtert wird und polemische Attacken der vielen Interessentengruppen auslöst. Aber eine nachhaltige Steigerung der Arbeitsproduktivität ist nur möglich, wenn auch die Investitionspolitik sich an den marktstrukturellen Gegebenheiten und Entwicklungen ausrichtet.

Neubaustrecken

Ein fünftes Problem der DB sind die beiden im Bau befindlichen, für Geschwindigkeiten bis 250 km ausgelegten Neubaustrecken Hannover-Würzburg und Mannheim-Stuttgart. Sie zählen seit einigen Monaten zu den finanzpolitischen Reizthemen, weil sie in der Tat sehr hohe Finanzmittel beanspruchen (wahrscheinlich über 15 Mrd. DM), insbesondere auch im Vergleich zum

französischen Train à Grande Vitesse (TGV). Dessen gleichlange Strecke (425 km) Paris-Lyon hat lediglich rund 7 Mrd. FFR, also rund 2,5 Mrd. DM beansprucht.

Zurückzuführen sind einige Kostendifferenzen auf die wesentlich schwierigere Topographie in der Bundesrepublik und auf höhere Ausgaben aufgrund von Umweltschutzerfordernissen. Entscheidend für den riesigen Kostenunterschied ist jedoch die um 1970 getroffene Entscheidung des damaligen Bahnvorstandes, nicht nur wie in Frankreich ausschließlich Personenschnellverkehr, sondern auch den Güterverkehr über diese Neubaustrecken zu fahren. Dies hat zur Folge, daß in Frankreich Steigungen bis 3,5 %, in der Bundesrepublik jedoch nur bis zu 1,25 % möglich sind und deshalb sehr hohe Tunnel- und Talbrückenbautenanteile an den Strecken sowie kostspielige Überholbahnhöfe erforderlich werden.

Die damalige Entscheidung muß heute unter wirtschaftlichen Aspekten als Fehldisposition angesehen werden. Der betriebswirtschaftliche Nutzen der Strecken ist im Vergleich zu den Kosten vor allem dann unbefriedigend, wenn eine kapitalmarkadäquate Verzinsung der hier investierten Kapitalbeträge angesetzt wird. Dennoch: Die Deutsche Bundesbahn braucht schnellere und leistungsfähigere Nord-Süd-Strecken, für eine Konzeptionsveränderung ist es auf diesen Neubaustrecken zu spät. In Frankreich hat mit dem TGV eine neue Eisenbahnzukunft begonnen; ein Einstellen der Bauarbeiten bei uns würde, zumal schon über 2 Mrd. DM verbaut sind, ein psychologisches Aus für die Bahn und ihre Mitarbeiter bedeuten. In der Tat: Vieles ist und bleibt hier ärgerlich, die Planungsfehler haben keine entsprechenden Konsequenzen nach sich gezogen. Auch dies zeigt: Die Verantwortungsstrukturen der Bahn waren zu lange, und sind es weitgehend immer noch, lediglich Verwaltungsstrukturen.

Anlastung der Wegekosten

Wird von der Hypothese ausgegangen, daß zunächst die Kosten des laufenden Betriebes und erst dann die der Infrastruktur verrechnet werden, so trägt die Bahn zur Deckung ihrer Wegekosten oder Wegeausgaben nichts bei. Im Unterschied zum Straßenverkehr, der global seine Infrastrukturkosten abdeckt, und der Binnenschifffahrt, die dieses nur in einem sehr geringen Maße tut, sind die Infrastrukturkosten für die Bahn fixe Ausgaben. Die Bahn fordert die Übernahme der Schienenstrecken durch den Bund und Überlassung gegen Nutzungsentgelte, dies auch vor dem Hintergrund der beträchtlichen Überkapazitäten im Schienennetz außerhalb der Hauptabfahrstrecken. Hier dürften in den kom-

³ 1982 leistete die Bahn im frachtpflichtigen Güterverkehr 278,5 Mill. t bzw. 56,5 Mrd. tkm; im Personenverkehr 30,5 Mrd. pkm (ohne S-Bahn mit 7,5 Mrd. pkm). Zu den Langfristprognosewerten vgl. etwa Prognos AG: Gemeinschaftsuntersuchung Verkehrsreport 1990, Basel, Juli 1983, insb. Arbeitsheft 8: Quantitative Entwicklung.

menden Jahren noch intensive Überlegungen erforderlich sein, um eine tendenzielle Belastungsvergleichbarkeit zwischen konkurrierenden und substituierbaren Verkehrsleistungen zu ermöglichen. Auf keinen Fall kann jedoch angesichts der aktuellen Wirtschaftsverhältnisse der Bahn davon ausgegangen werden, daß aus der Wegekostenanlastung gegenwärtig der Bahn ein wirtschaftlicher Nachteil entsteht.

Verhältnis Staat-Bahn

Ein weiteres Problem sind die beträchtlichen Einwirkungsmöglichkeiten staatlicher Institutionen auf Investitions-, Organisations-, Personal- und Preisentscheidungen der Bahn. Sie reichen nicht nur weit über das Maß der Mitwirkung von Aufsichtsorganen bei Aktiengesellschaften hinaus, sondern werden auch dadurch gekennzeichnet, daß direkt die Bundesministerien für Verkehr, Finanzen und Wirtschaft und indirekt neben anderen Bundesministerien (etwa für Inneres, für Raumordnung, Städtebau und Bauwesen) auch Länderministe-

rien, Bundestagsausschüsse und weitere Institutionen auf die bahnpolitischen Entscheidungen Einfluß nehmen können.

Dies alles mag in Zeiten einer gewinnmaximierenden Monopoleisenbahn adäquat gewesen sein; derzeit und unter den für die Bahn schwierigen Wettbewerbsverhältnissen ist diese weitreichende, in sich jedoch stark differenzierte Verlagerung von Kompetenzen eine beträchtliche Erschwernis der Arbeit eines als verantwortlich angesehenen Bahnmanagements. Die sich teilweise überlagernden und in ihren Einzelwirkungen nur schwer begrenzbaren Einwirkungsmöglichkeiten in Form von Genehmigungs- und Zustimmungsvorbehalten bis hin zu permanenten Detailinterventionen sollten reduziert und eindeutiger strukturiert werden. Insbesondere ist zu verhindern, daß durch solche Mitwirkungsrechte einerseits die so Mitwirkenden keine Verantwortlichkeit für die durch ihre Mitwirkung entstehenden Folgeeffekte bei der Bahn tragen, was derzeit der Fall ist. Andererseits sollten die Verantwortlichen bei der Bahn

Michael E. Porter
Wettbewerbsstrategie
(Competitive Strategy)

»Ist klar lebensnotwendig, wo Konkurrenten nach oben kommen.«

»Ein Konzept für den weltweiten Wettbewerb.«

»Verdient unsere höchste Empfehlung.«

»Intelligente, verständlich geschriebene Auseinandersetzung mit strategischen Alternativen.«

Campus

Campus

Frankfurt New York

Bei Ihrem
Buchhändler

Roger Fisher
William Ury **DAS HARVARD-KONZEPT**

Sachgerecht verhandeln –
erfolgreich verhandeln

CAMPUS

1983. 488 S., geb., DM 78,-

Michael Porters *Wettbewerbsstrategie* ist das Standardwerk zu diesem Thema und liefert dem Unternehmen von heute neue Konzepte. Seine Fragen und Antworten sind für jede Firma lebenswichtig. Das Buch befähigt Führungskräfte nicht nur dazu, plötzlich Maßnahmen von Konkurrenten, den Eintritt neuer Anbieter in ihren Bereich sowie Veränderungen der Branchenstruktur vorherzusagen und sich auf sie vorzubereiten – statt nur darauf zu reagieren –, sondern auch mittels erprobter Wettbewerbsmaßnahmen die Position des Unternehmens deutlich zu verbessern. *Wettbewerbsstrategien* sollte auch hierzulande die »Bibel« für die Leitenden der wichtigen Unternehmen, für Unternehmens- und Anlagenberater werden.

1984. 213 S., engl. Broschur, DM 36,-

Die Methode nennt sich »sachbezogenes Verhandeln« und ist bestimmt in der Sache, aber weich mit den Verhandlungspartnern. Vier Bedingungen sind dafür notwendig: 1. Die Beteiligten müssen Menschen und Probleme voneinander trennen. 2. Was zählt, sind die Interessen, nicht die Positionen. 3. Es gilt, für sich selbst wie auch zusammen mit dem Verhandlungsgegner Alternativen zu entwickeln, die für beide Vorteile bringen. 4. Alle Beteiligten müssen sich auf objektive Kriterien einigen, an denen das Verhandlungsergebnis gemessen werden kann. »Das Harvard-Konzept« ist in allen Lebenslagen anwendbar: Im Büro, in der Fabrik, in Politik, Diplomatie und in der Familie.

auch nicht in der Lage sein, Fehlentwicklungen undifferenziert voll oder teilweise auf diese Einwirkungseffekte zurückzuführen.

In diesem Zusammenhang sollte auch an die Fehlkonstruktion des Verwaltungsrates der Deutschen Bundesbahn als Aufsichtsorgan und Genehmigungsinstitution für viele unternehmenspolitisch wichtige Tatbestände verwiesen werden. Die 20 Mitglieder setzen sich nach § 10 Bundesbahngesetz aus Bundes- und Ländervertretern, Vertretern der wirtschaftlichen Spitzenverbände, der Gewerkschaften und aus einigen sonstigen Persönlichkeiten zusammen. Der langjährige Beobachter kann sich des Eindrucks nicht entziehen, daß im Verwaltungsrat in beträchtlichem Umfang partikuläre Sonderinteressen gegen die Interessen der Bahn vertreten und häufig auch – direkt oder indirekt – durchgesetzt werden. Auch diese Verwaltungsratskonstruktion ist unbedingt reformbedürftig.

Trennungsrechnung

Die DB hat im Jahre 1980 erstmalig eine sogenannte Trennungsrechnung vorgelegt, die 1981 weiter ausgeformt wurde. Diese Rechnung ermöglicht eine Aufteilung und Zuordnung der Erlöse und der Aufwendungen in drei fiktive Unternehmensbereiche⁴ mit (1) gesamtwirtschaftlicher Zielsetzung (Unterdeckung 1981: –0,7 Mrd. DM), mit (2) eigenwirtschaftlicher Zielsetzung (Überdeckung 1981: +1,8 Mrd. DM) und mit (3) staatlicher Zielsetzung (Unterdeckung 1981: –5,1 Mrd. DM; hier sind sämtliche Infrastrukturaufwendungen zusammengefaßt). Die *Schlußfolgerungen* aus dieser Trennungsrechnung sind sehr unterschiedlich: Die Bahn fordert höhere Ausgleichszahlungen im gemeinwirtschaftlichen Bereich und betont die Tatsache, daß ihr ermitteltes isoliertes Defizit bei der Verkehrswegevorhaltung durch die 1,8 Mrd. DM Überschüsse im eigenwirtschaftlichen Bereich um knapp 31 % reduziert werde; die Wirtschaft plädiert für eine formale Einführung der Trennungsrechnung und eine zumindest abrechnungstechnische, offensichtlich sogar für eine reale Trennung von Fahrweg und Betrieb bei der Bahn⁵. Kritische Beobachter wollen hieraus eine möglicherweise langfristig angelegte Absicherung der Forderung nach Senkung der Eisenbahntarife im Güterverkehr wegen der „Überdeckung“ im eigenwirtschaftlichen Bereich erkennen. Aus wissenschaftlicher Sicht wird zwar das Bemühen um

mehr Transparenz in der Rechnungslegung der Bahn begrüßt. Jedoch wird auf die kostenrechnerisch besonders komplexen Probleme der Zurechnung von gemeinsamen Kosten- und Erlösbestandteilen bei dem hohen Grad an Verbundproduktion bei der Bahn hingewiesen⁶. Der mit der Trennungsrechnung beschrittene Weg wird daher als nicht erfolgversprechend bezeichnet. Und im Bundesverkehrsministerium zeigt man sich eher zurückhaltend und nicht sehr an einer weiteren Umsetzung der Trennungsrechnungsvorschläge interessiert.

So erscheint die Trennungsrechnung der Bahn zwar als partiell informativ, jedoch als ein für weitere Schlußfolgerungen in der Eisenbahnpolitik nicht geeignetes Vorgehen. Das Problem Deutsche Bundesbahn kann über solche Rechnungen nicht gelöst werden – viel bedeutsamer wäre dazu die Beantwortung der hier direkt vorgelagerten Frage der Übertragung der Schienenwege auf den Bund und die Anlastung von Nutzungsentgelten in Anlehnung an die fiskalischen Abgaben des Straßenverkehrs.

Weiter und steiniger Weg

Mußte 1981 in dieser Zeitschrift noch von einer eisenbahnbezogenen Verkehrspolitik ohne Perspektiven gesprochen werden⁷, so lassen sich Anfang 1984 Ansätze zur Krisenbewältigung konstatieren. Dabei soll aber nicht übersehen werden, daß vor allem der Druck des finanzwirtschaftlichen Zusammenbruchs der Bahnpolitik maßgeblich zur Besinnung auf die Marktrealitäten beigetragen hat. Der Weg zu einer auch nur annähernden Konsolidierung der wirtschaftlichen Verhältnisse bei der Deutschen Bundesbahn ist noch weit und steinig; vor allem stehen auch noch weitere bundesbahnpolitische Entscheidungen der verkehrspolitischen Institutionen an. Sie sollten die erkennbaren Maßnahmenerfolge des Bahnmanagements ergänzen, zu weiterer unternehmerischer Kreativität anregen und den zwangsläufig unpopulären Angebotsstrukturentscheidungen Rücken-deckung geben. Der Kabinettsbeschuß vom 23. November hält sich hier noch recht weit zurück. Die Bahn braucht, um die Motivation ihrer Mitarbeiter erhalten zu können, Erfolgstatbestände. Mit Hoffnungen allein ist die Bahn zu häufig in Abstellgleise eingefahren. Die jedoch sind mittlerweile sämtlich besetzt: mit Zehntausenden von überzähligen Güterwagen und vielen Lokomotiven.

⁴ Vgl. hierzu Deutsche Bundesbahn: Geschäftsbericht 1981, S. 58 ff.; W. P ä l l m a n n : Der Bundesbahnverlust – ein Rechenfehler?, in: Internationales Verkehrswesen, 35. Jg., 1983, S. 100 ff. Für 1982 wurde keine Trennungsrechnung mehr im Geschäftsbericht durchgeführt.

⁵ W. M e y e r : Der Bundesbahnverlust – ein Rechenfehler? Anmerkungen zur Trennungsrechnung der Deutschen Bundesbahn, in: Internationales Verkehrswesen, 35. Jg., 1983, S. 19 ff.

⁶ H. D i e d e r i c h : Die Trennungsrechnung der Deutschen Bundesbahn – der richtige Weg zur besseren Information?, in: Internationales Verkehrswesen, 35. Jg., 1983, S. 108 ff.

⁷ G. A b e r l e : Deutsche Bundesbahn – Verkehrspolitik ohne Perspektiven, in: WIRTSCHAFTSDIENST, 61. Jg. (1981), H. 6, S. 273 ff.