

Jahrbuch des Eisenbahnwesens

Die  
Bahnreform



Folge 45–1994/95

Hestra-Verlag

## Bildquellenverzeichnis der Beiträge:

Alle Bilder — soweit nachfolgend nicht besonders genannt — von der Deutschen Bahn AG

Dürr: S. 22, idea Informationsmanagement GmbH; Saßmannshausen: S. 43, idea Informationsmanagement GmbH; E.-H. Arndt; Häusler: S. 55 u. S. 59, E.-H. Arndt; S. 56, Fa. Deutsche Asphalt GmbH; S. 60, Fa. ABB Henschel; S. 61 (links unten); E.-H. Arndt; Hartmann: S. 66 (unten), 67, 68 (oben), 71, 72 (oben), u. 77, idea Informationsmanagement GmbH; S. 68 (unten), E.-H. Arndt; Reinhardt: S. 79, P. Glaser; van de Loo: S. 95, IFA Bilderteam; S. 99, E.-H. Arndt; Sack: S. 109, Ralf Roman Rossberg; Dernbach: alle Bilder, 40 Jahre Deutsche Bundesbahn, Hestra-Verlag, Darmstadt.

© 1995 bei Hestra-Verlag, Holzhofallee 33, D-64295 Darmstadt  
Telefon (0 61 51) 39 07-0, Fax (0 61 51) 39 07-77

Alle Rechte der Verbreitung und Wiedergabe vorbehalten, Übersetzungen in eine andere Sprache, Nachdruck und Vervielfältigung — in jeglicher Form und Technik, auch auszugsweise — nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags gestattet.

Gestaltung und

Produktionsleitung: Axel Pfeiffer, Darmstadt

Anzeigen: Martina Jost, Darmstadt

Gesamtherstellung: Typo-Druck-Roßdorf GmbH, Roßdorf

Printed in Germany

ISSN 0075-2479 ISBN 3-7771-0253-9

# Jahrbuch des Eisenbahnwesens

Folge 45 — 1994/95

# Die Bahnreform

Herausgeber:

Vorstand Deutsche Bahn AG

Redaktion:

Holk Knöppel



Hestra-Verlag

# Inhalt

Zahlen, Daten, Fakten über die Deutsche Bahn AG .....	10,12
Der Aufsichtsrat.....	14
Der Vorstand.....	15
Chancen einer privatwirtschaftlich organisierten Bahn .....	18
Heinz Dürr, Vorstandsversitzender der Deutschen Bahn AG	
Die Erstellung der Gesetzentwürfe zur Bahnreform und das Gesetzgebungsverfahren .....	28
Dr. Dionys Jobst, Vorsitzender des Ausschusses für Verkehr des Deutschen Bundestages	
Die Arbeit der Regierungskommission Bundesbahn .....	40
Dr. Günther Saßmannshausen, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutschen Bahn AG	
Das Netz der DB AG – Geschäftsbereich mit Ergebnisverantwortung.....	54
Prof. Dr. Ulf Häusler, Vorstand im Unternehmensbereich Fahrweg der Deutschen Bahn AG	
Die Bahnreform – eine Herausforderung an die Eisenbahner und an das Personalmanagement.....	64
Adolf Hartmann, ehemaliger Vorstand Personal und Soziales der Deutschen Bahn AG	
Die Kernelemente der Reform – Unternehmerische Neupositionierung der alten Staatsbahnen .....	78
Peter Reinhardt, Vorstand Immobilien, Recht und Personenbahnhöfe der Deutschen Bahn AG	
Die Organisation der Deutschen Bahn AG .....	86
Armin von de Loo, Leiter des Zentralbereichs Konzernorganisation der Deutschen Bahn AG	
Der finanzielle Neubeginn.....	106
Diethelm Sack, Vorstand Finanzen und Controlling der Deutschen Bahn AG	
Bahnreform '94 setzt Schlußstrich unter Staatsbahn-Ära – Maßnahmen zur Lageverbesserung in der Nachkriegszeit.....	116
Dr. Lothar Dernbach, ehemaliges Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbahn für das Ressort Steuerung und Planung von 1987–1992	
Chronik des Eisenbahnwesens 1993/94 .....	156
Ralf Roman Rossberg, Frankfurt am Main	



# Chancen einer privatwirtschaftlich organisierten Bahn

## I.

Der Bankier und Eisenbahn-Freund Herman Josef Abs schrieb 1983 in einem „Brandbrief“: „Die wirtschafts- und gesellschaftspolitische Rolle der Deutschen Bundesbahn erlaubt es nicht, gerade im Hinblick auf die jüngste Vergangenheit, zögerliche Einzelvorschläge kompromißhaft zu verwirklichen zu suchen, sondern erfordert eine ergebnisorientierte, anhaltende Bereitschaft, die Gesamtheit der empfohlenen Maßnahmen einzuführen.“ Es mußten zehn weitere Jahre ins Land ziehen, bis diese stetig an Dringlichkeit zunehmende Mahnung von der Politik beherzigt und in Taten umgesetzt wurde. Die Gründung der Deutschen Bahn AG zum 1. Januar 1994 war der scharfe Schnitt zwischen der behördlichen Vergangenheit und einer unternehmerischen Zukunft. Bei dem Jahrhundertwerk Bahnreform geht es nicht nur um eine Sanierung im kaufmännischen Sinne.

Sie ist vielmehr die Voraussetzung für das übergeordnete Ziel, mehr Verkehr auf die Schiene zu holen und damit der Bahn und den dort beschäftigten Menschen eine Zukunftsperspektive zu geben; eine Perspektive, die aber auch aufzeigen muß, daß das Technologie-System Eisenbahn seinen Beitrag für unser Gemeinwesen leisten kann und daß das Unternehmen Deutsche Bahn AG seiner Sinnsetzung als gesellschaftliche Veranstaltung gerecht wird.

Diese grundlegende Strukturreform der Deutschen Bahnen wurde Ende des Jahres 1993 von Bundestag und Bundesrat endgültig beschlossen. Damit wurde nicht nur den Deutschen Bahnen der Weg in die unternehmerische Freiheit, es wurde auch die Chance für Einsparungsmöglichkeiten von weit über 100 Milliarden DM bei den staatlichen Belastungen eröffnet.

Die Bahnreform ist ein gigantischer finanzieller Kraftakt des Eigentümers und eine der einschneidendsten Reformen in Deutschland überhaupt.

Der Vorstand und die Führungsmannschaft



Heinz Dürr

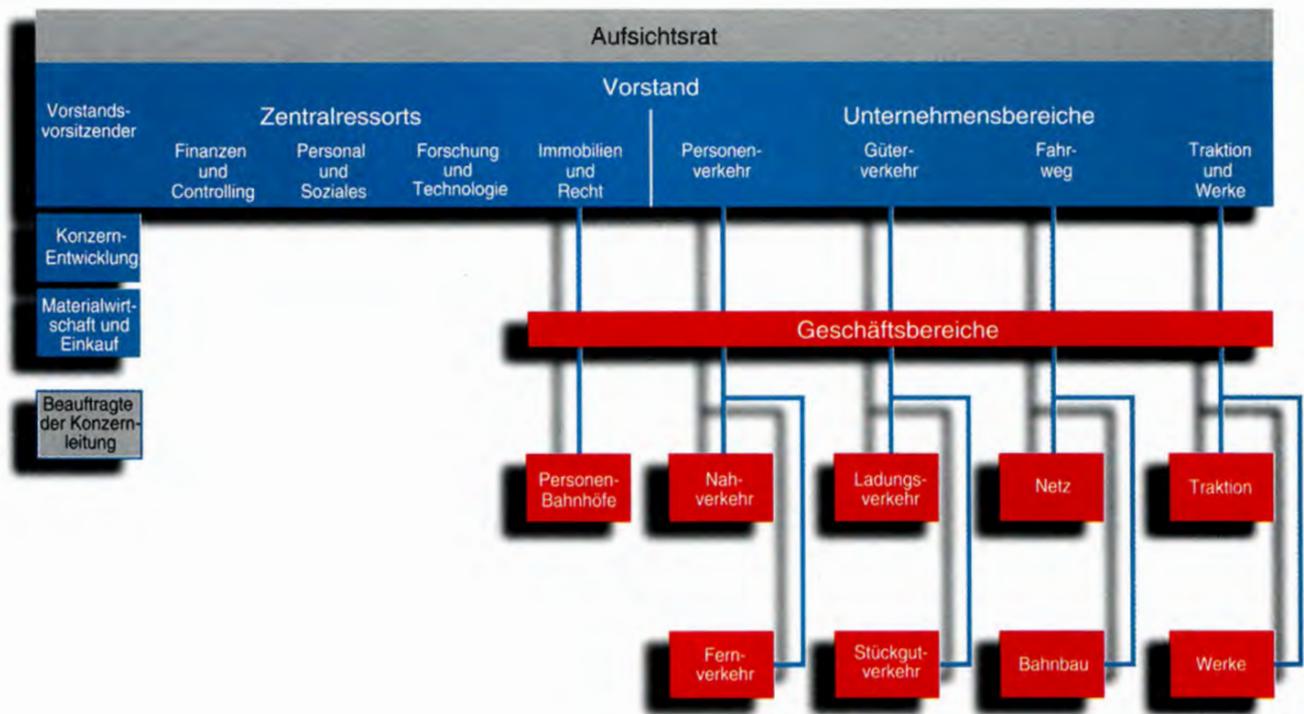
Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG

wissen um die riesigen Erwartungen der Öffentlichkeit, der Bürger an das, was die neue Bahn alles zu Wege bringen soll. Und zwar umgehend und sofort.

Naturngemäß wurde von den Befürwortern der Bahnreform — und das waren ja nicht wenige — ein Bild der zukünftigen Bahn gezeichnet, in dem all die Unzulänglichkeiten der Quasi-Behörde nicht mehr enthalten sind. Als Vorstandsvorsitzender sage ich mit Bestimmtheit und aus Überzeugung: Das Ziel ist erreichbar. Nicht sofort, aber in einer überschaubaren Zeit. Erste Erfolge und vorzeigbare Leistungen sind bereits jetzt erkennbar. Sie dürfen aber auch nicht lange auf sich warten lassen, sonst verliert der Anfangsschwung an Triebkraft.

Die große Vision der Zukunftsbahn ist schnell skizziert. Stichworte wie Renaissance der Schiene, neues Bahnzeitalter, Verkehrsstauauflöser stehen dafür. Entscheidend sind aber die vielen abzuarbeitenden Einzelmaßnahmen; wie und in welchen Zeiträumen sie umgesetzt werden. Sie sind in dem über 180 Punkte umfassenden „Aktionsprogramm Deutsche Bahn AG“ festgelegt und terminiert.

Kundige Manager aus der Wirtschaft haben Zweifel, ob ein solches Riesenprogramm zeitgerecht verwirklicht werden kann; vor allem



auch daran, ob es sich in Mark und Pfennig und in steigenden Marktanteilen niederschlägt. In der Tat ist die Skepsis verständlich, wenn man die Erfahrungen von Großkonzernen bei Restrukturierungen und Sanierungen heranzieht.

## II.

Um am Tag X, der Gründung der Deutschen Bahn AG, mit Volldampf starten zu können, mußte rechtzeitig mit den notwendigen Vorarbeiten begonnen werden. Es galt, die Behördenstrukturen durch sinnvolle und klare unternehmerische Strukturen zu ersetzen. Ziel war es, den Schritt vom funktionsbezogenen Denken und Handeln zum unternehmensbezogenen Agieren zu organisieren.

Die Organisation der Deutschen Bahn AG ist auf den Markt und damit auf den Kunden ausgerichtet. Im Innenverhältnis wird das absenderorientierte Denken durch empfangenorientiertes Denken ersetzt. Im Außenverhältnis wird eine am Kundenbedarf ausgerichtete Marktorientierung, also eine Dezentralisierung der Entscheidungen durchgesetzt.

Über die Zusammenführung von Kompetenzen und Verantwortung für klar definierte Aufgaben, die Delegation der Kompetenzen und Verantwortung nach „unten“ und die Führung

der ergebnisverantwortlichen Ebenen durch Zielvereinbarungen ist eine klare Ergebnisverantwortung installiert. Und dies auf allen Ebenen, die aktiv im Geschäft sind.

In diesem Sinne wurden innerhalb der vier Unternehmensbereiche — Personenverkehr, Güterverkehr, Fahrweg sowie Traktion und Werke, — neun überwiegend selbständige Geschäftsbereiche geschaffen, die ergebnisverantwortlich operieren. Sie sind mit den für ihr Geschäft notwendigen Ressourcen ausgestattet.

Daneben sind Zentralbereiche eingerichtet worden, die in der Konzernleitung geschäftsübergreifend die Zentralfunktionen für die Steuerung und Koordinierung der geschäftlichen Aktivitäten wahrnehmen, wobei diese mehr und mehr auf die Geschäftsbereiche übergehen werden.

Dieses Prinzip der Divisionalisierung setzt ein funktionierendes und Transparenz schaffendes Rechnungswesen voraus, in dem möglichst viele Kosten direkt den operativen Einheiten zugeordnet werden. Da bislang im Wesentlichen mit Umlagekosten gearbeitet wurde, wird derzeit mit erheblichem Aufwand ein solches Rechnungswesen installiert. Dieses wird zu einem der wichtigsten Schlüssel für das Umdenken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom behördenindizierten Einhalten von Vorschriften zum ergebnisorientierten Handeln werden.

**Organigramm  
der Deutschen  
Bahn AG**

kehr konkurrieren miteinander und mit Dritten um die Trassen. Sie zahlen dafür Fahrwegnutzungspreise an die Fahrwegsparte.

Soweit die Sparte Personenverkehr, insbesondere im Nahverkehr, die Fahrwegnutzungspreise und ihre eigenen Betriebskosten nicht erwirtschaften kann, muß sie die Differenz als Zuschuß für bestellte gemeinwirtschaftliche Leistungen vom Bund, anderen Gebietskörperschaften, Zweckverbänden und den am Personenverkehr beteiligten Unternehmen (Berufsverkehr) fordern. Die Kommission hat bei ihren Berechnungen entsprechende Auftragsentgelte in Ansatz gebracht.

Die Sparten Güterverkehr und Personenverkehr tätigen Investitionen in das rollende Material, aber auch in Bahnhöfe und Güterverkehrszentren, in eigener Verantwortung.

Die Sparte Fahrweg tätigt Investitionen in die Verbesserung der Qualität der Strecken und in den Ausbau der Strecken, einerseits in eigener kaufmännischer Verantwortung, andererseits in Abstimmung mit dem Bundesverkehrswegeplan. Soweit der Bundesverkehrswegeplan den Bau von Strecken vorsieht, die sich nicht kaufmännisch rechnen, tragen der Bund oder andere interessierte Gebietskörperschaften die dafür notwendigen Investitionsausgaben. Die Sparte Fahrweg übernimmt den Betrieb auf dieser Strecke je nach vertraglicher Gestaltung in eigener Regie oder in Auftragsverwaltung für den jeweiligen Auftraggeber.

Die Kommission hat ihren Überlegungen die Investitionsplanungen zugrunde gelegt, die sich aus dem mittelfristigen Wirtschaftsplan der Bahn für die Jahre 1991 bis 2000 ergeben. Weitere diesbezügliche Planungen oder gesellschaftliche Wünsche, wie z.B. nach gemeinwirtschaftlichen Leistungen, lagen der Kommission nicht vor.

Ohne die vorgeschlagene Strukturreform steigt der Finanzbedarf der Bahn von gegenwärtig 27 Mrd. DM auf über 63 Mrd. DM im Jahre 2000 an.

Wird die Strukturreform durchgeführt, steigt der Finanzbedarf der Bahn, der durch den Bund zu decken ist, voraussichtlich nicht weiter an. Er dürfte vielmehr leicht sinkende Tendenz (24 Mrd. DM im Jahr 2000) aufweisen. Die Kommission ist bei ihren Berechnungen davon ausgegangen, daß das gegenwärtige Streckennetz nicht verkleinert wird. Das schließt im Einzelfall nicht aus, daß Strecken stillgelegt werden; die Kommission setzt je

## Chronologie der Bahnreform

- 16. 1. 1989: Bericht des Bundesministers für Verkehr, Dr. Jürgen Warnke, zur Lage der Deutschen Bundesbahn mit Beschlußvorschlägen zur Sanierung sowie zur Errichtung einer Regierungskommission Bahn
- 1. 2. 1989: Bundeskabinett beschließt Einsetzung einer unabhängigen Regierungskommission Bundesbahn
- 13. 4. 1989: Dr. Friedrich Zimmermann wird Bundesminister für Verkehr
- 12. 7. 1989: Bundesregierung beruft Mitglieder der Regierungskommission Bundesbahn
- 1. 1. 1991: Heinz Dürr wird Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Bundesbahn
- 18. 1. 1991: Prof. Dr. Günther Krause wird Bundesminister für Verkehr
- 30. 1. 1991: Erklärung der Bundesregierung vor dem Deutschen Bundestag
- 21. 6. 1991: Regierungskommission Bundesbahn legt Zwischenbericht („Eckwerte-Papier“) vor
- 1. 9. 1991: Heinz Dürr wird auch Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Reichsbahn
- 18. 9. 1991: Verkehrsausschuß des Deutschen Bundestages informiert sich über Vorstellungen der Deutschen Bundesbahn zur Bahnreform
- 19. 12. 1991: Regierungskommission Bundesbahn legt Schlußbericht vor
- 5. 2. 1992: Bundeskabinett beauftragt Bundesverkehrsminister mit der Erarbeitung eines Konzepts für die Bahnreform
- 9. 4. 1992: Bundesverkehrsminister stellt Konzept zur Bahnreform vor
- 15. 7. 1992: Grundsatzbeschluß des Bundeskabinetts zur Bahnreform  
  
Bundeskabinett beauftragt Bundesverkehrsminister mit der Erarbeitung konkreter Gesetzentwürfe
- 9/1992: Bundesverkehrsminister legt Entwurf einer Änderung des Grundgesetzes und Gesetzentwurf zur Neuordnung des Eisenbahnwesens vor
- 2. 10. 1992: Beginn der Ressortabstimmungen über die Gesetzentwürfe zur Bahnreform
- 17. 2. 1993: Bundeskabinett beschließt Gesetzentwurf zur Bahnreform
- 23. 3. 1993: CDU/CSU- und FDP-Fraktion des Deutschen Bundestages bringen zur Verfahrensbeschleunigung gleichlautenden eigenen Gesetzentwurf zur Bahnreform im Deutschen Bundestag ein

# Der finanzielle Neubeginn

Die Diskussion um die Reform der Eisenbahn stellte auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Status quo und die Erwartungen in dieser Hinsicht an eine privatwirtschaftlich organisierte Bahn in den Mittelpunkt.

Die Regierungskommission hatte hier ebenfalls wertvolle Vorarbeit geleistet. Zum einen wurde aufgezeigt, daß mit der aufgelaufenen Verschuldung keine Chance bestand, einen Neubeginn zu wagen. Zum anderen wurde deutlich gemacht, daß in der bisherigen Bilanz der Deutschen Bundesbahn wesentliche finanzielle Risiken noch nicht erfaßt waren. Dazu zählen insbesondere die Pensionsverpflichtungen und die Aktivierungspraxis für das Sachanlagevermögen.

Unmittelbar nach der Vorlage des Berichtes der Regierungskommission wurde vom Bundesministerium für Verkehr ein Projekt zur Vorbereitung der Bahnreform eingerichtet. Die Projektorganisation sah einen Lenkungskreis sowie Teilprojekte vor, in denen die rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen, die Frage der Personalüberleitung sowie das Thema der Regionalisierung bearbeitet wurden.

Im Teilprojekt, das sich mit den wirtschaftlichen Fragen auseinandersetzte, wurden vor allem folgende Themen behandelt:

- Eröffnungsbilanz
- Planungsrechnungen für das Unternehmen
- Planungsrechnungen für den Bundeshaushalt

Mitglieder des Teilprojektes waren Vertreter des Bundesministerium für Verkehr, des Bundesministeriums für Finanzen, der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Berater für steuerrechtliche Fragen sowie Vertreter der Bundesbahn.

## Eröffnungsbilanz

Bei einem Umsatzvolumen von knapp 20 Mrd. DM betrug die Bilanzsumme der Deutscher



Diethelm Sack

Vorstand Finanzen und Controlling  
der Deutschen Bahn AG

Bundesbahn am 31. Dezember 1991 67,5 Mrd. DM. Bei der Deutschen Reichsbahn umfaßte die Bilanz ein Volumen von 34,7 Mrd. DM und dies bei einem Umsatz von 6,1 Mrd. DM. Das Verhältnis Geschäftsvolumen (Umsatz) zu Finanzierungsvolumen (Bilanz) beträgt also 1:3,4 bzw. 1:5,7. Das sind für ein „normales“ Unternehmen sehr ungewöhnliche Verhältniszahlen; denn dies im Rahmen einer positiven Ergebnisentwicklung zu finanzieren setzt voraus, daß durchrationalisierte Abläufe im Unternehmen vorliegen und Leistungen mit erheblichem positivem Cash Flow erbracht werden.

Tatsächlich lagen aber solche Voraussetzungen weder bei der DB noch bei der DR vor. Die Konsequenz war ebenfalls in der Bilanz ablesbar. Die zinspflichtigen Verbindlichkeiten am 31. Dezember 1991 betragen bei der DB 37,9 Mrd. DM und bei der DR 5,2 Mrd. DM.

Daher stand am Anfang der Arbeiten die Analyse der Bilanzansätze; und zwar im Hinblick darauf, wie sie mit handelsrechtlichen Bewertungsrichtlinien vereinbar waren und darauf, wie sie sich auf Kostenstrukturen auswirken.

Etwa 90% der Bilanzsumme wurden durch



Über die Jahrespressekonferenz der Deutschen Bahn am 22. Februar 1995 in Berlin berichteten alle wichtigen Medien. Am Podium: Finanzvorstand Diethelm Sack, Vorstandsvorsitzer Heinz Dürr und die Sprecherin der Deutschen Bahn AG, Anfried Baier-Fuchs

das Sachanlagevermögen gebunden. In der Ergebnisrechnung wurden etwa 15% vom Umsatz durch die darauf anfallenden Abschreibungen aufgezehrt.

In bezug auf die Finanzierung war bei der DB zu berücksichtigen, daß vom Bund jedes Jahr spezifische und allgemeine Investitionszuschüsse gegeben wurden. Diese wurden jedoch aufgrund der geltenden speziellen Bilanzierungsrichtlinien als Gesellschaftereinlage dem Eigenkapital zugeordnet und nicht als Reduzierung der Anschaffungskosten bei den in Frage kommenden Gegenständen des Sachanlagevermögens erfaßt. Die Folge war, daß auf die höheren Anschaffungskosten die Abschreibungen gerechnet wurden mit der entsprechenden Ergebnisbelastung und — was nach entscheidender war — mit der Konsequenz, daß höhere Kalkulationswerte bei der Preisbildung zum Tragen kamen. Darüber hinaus zeigte die Analyse, daß die Maßstäbe zur Aktivierung nicht konservativen Grundsätzen folgte, d. h., im Sachanlagevermögen wurden Dinge geführt, die keine Vermögenswerte darstellten. Last but not least, das Sachanlagevermögen der DB ist nie

durch eine physische Bestandsaufnahme überprüft worden. Es ist daher davon auszugehen, daß im Laufe der Zeit Abgänge nicht erfaßt wurden.

Der Stand des Sachanlagevermögens bei der DR war aktueller, da eine Neubewertung für die DM-Eröffnungsbilanz vorgenommen wurde. Allerdings führte der dort verwendete Ansatz der Ermittlung von Verkehrswerten unter Berücksichtigung der Nutzungsdauer dennoch tendenziell zu überhöhten Werten. Um daraus sich ergebende Risiken teilweise zu kompensieren, wurden auf der Passivseite der Eröffnungsbilanz Rückstellungen für Instandhaltungen, für Stilllegungen und für Restitutionsansprüche gebildet. Diese Wertansätze in ihrer Gesamtheit haben allerdings nicht den tatsächlichen technischen Stand der Anlagegegenstände berücksichtigt. Berücksichtigt war auch nicht — was zu dem Zeitpunkt der Aufstellung der DM-Eröffnungsbilanz auch nicht so absehbar war —, daß die zu erbringenden Verkehrsleistungen in den Neuen Bundesländern dramatisch zurückgehen würden. Ab 1991 wurden bei der Deutschen Reichsbahn — analog zu den

Regelungen bei der DB — die vom Bund erhaltenen Investitionszuschüsse dem Eigenkapital zugerechnet.

Die genannten Faktoren mußten als Korrektur zu den bestehenden Werten des Status quo in einer Eröffnungsbilanz für die Bahn AG Eingang finden.

In gemeinsamer Arbeit zwischen der Bahn und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wurden die Details der vorzunehmenden Korrektur ermittelt. Den wesentlichen Anteil an der Korrektur hatte die Richtigstellung der erhaltenen Investitionszuschüsse. Die vom Bund erhaltenen Gelder wurden über einen Zeitraum von 25 Jahren erfaßt, soweit wie möglich Anlagenkategorien zugeordnet und die Amortisation entsprechend der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer errechnet. Nicht Anlagenkategorien zuordnenbare Beträge wurden über eine Nutzungsdauer von 25 Jahren verteilt und als negativer Anlagenzugang behandelt. Analog wurden erhaltene Baukostenzuschüsse von Dritten, die als Sonderposten auf der Passivseite der Bilanz der DB ausgewiesen wurden, behandelt. Auch die in der Eröffnungsbilanz der DR gebildeten Rückstellungen für unterlassene Instandhaltungen wurden dem Sachanlagevermögen zugeordnet.

Insgesamt wurde das Sachanlagevermögen vom 31. Dezember 1993 zum 1. Januar 1994 um 75,2 Mrd. DM nach unten korrigiert. Etwa 80% dieser Korrekturen betreffen die geänderte Behandlung von Investitionen und Baukostenzuschüssen.

Die Arbeit an der Eröffnungsbilanz umfaßte nicht nur die Ermittlung von Korrekturen und Anpassungen an das Handelsrecht, sondern auch die notwendige Aufteilung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten zwischen dem unternehmerischen Teil, der zur DB AG wurde, und dem Verwaltungsteil, aus dem das Bundeseisenbahnvermögen (BEV) entstand. Dies zeigt sich schon im Ansatz der Grundstückswerte in der Eröffnungsbilanz. Die Diskussion im Vorfeld zur Bahnreform lief darauf hinaus, daß betriebsnotwendige Grundstücke der DB AG übertragen werden und nicht betriebsnotwendige Grundstücke beim Bundeseisenbahnvermögen zur Verwertung verbleiben. Diese Regelung ist auch so in das Eisenbahnneuordnungsgesetz übernommen worden. Es war von vornherein klar, daß bis zu einer Gründung der Aktiengesellschaft eine objektbezogene Aufteilung nach den ge-

nannten Kriterien nicht machbar war. Immerhin beträgt der gesamte Grundbesitz der Bahn 144 000 Hektar. Das Volumen deutet darauf hin, daß über die Aufteilung nach dem Kriterium der Betriebsnotwendigkeit trefflich diskutiert werden kann. Die Gespräche mit dem Bundesverkehrsminister und dem Bundesfinanzminister führten dahin, daß man versuchen sollte, eine praktikable Lösung zu finden, die den beiderseitigen Interessen Rechnung trägt. Die Interessenlage ist dadurch definiert, daß der Bund Grundvermögen der Bahn als Äquivalent zur Übernahme von Altschulden verwerten möchte. Die Bahn hat das Interesse an der uneingeschränkten Verfügung der betriebsnotwendigen Grundstücke, und zwar auch unter dem Aspekt, über bessere Verwertung zu zusätzlichen dauerhaften Erträgen zu kommen.

Um die Gründung der Aktiengesellschaft durch die nicht abgeschlossene Aufteilung des Grundvermögens nicht zu behindern, wurde vereinbart, daß der Wert der betriebsnotwendigen Grundstücke mit 5 Mrd. DM garantiert wird und dieser Wert in die Eröffnungsbilanz aufgenommen wird. Bei Buchwerten der DB und DR in Höhe von 8,2 Mrd. DM ist darin kein Risiko zu sehen, zumal im Eisenbahnneuordnungsgesetz geregelt ist, daß das Grundvermögen zu „vorsichtigen Verkehrswerten“ anzusetzen ist; in diesem Punkt findet also keine Fortführung der Buchwerte statt.

Bei den Finanzanlagen wurde ebenfalls eine Aufteilung zwischen dem BEV und der DB AG vorgenommen. Beteiligungen und Ausleihungen an Wohnungsbaugesellschaften sind beim BEV verblieben. Alle anderen Beteiligungen werden bei der DB AG weitergeführt. Wertkorrekturen waren auch bei den Vorräten und den Forderungen erforderlich. Das Volumen an Vorräten hat am 31. Dezember 1993 über 2 Mrd. DM betragen. Eine systematische Untersuchung hinsichtlich Gängigkeit und Einsatzfähigkeit hatte in der Vergangenheit nicht stattgefunden. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben am 31. Dezember 1993 1,2 Mrd. DM betragen. Auch hier war eine Vorsorge in Form einer Wertberichtigung zu treffen. Durch verschiedene Umstellungen im Abrechnungssystem und die traditionelle Führung der Konten gab es keine konsequente Verfolgung von Forderungen.

Die DB hat in der Vergangenheit sogenannte



Die neue  
Zentrale der  
DB AG in  
Frankfurt (M),  
Stephenson-  
str. 1

Baukostenzuschüsse an Dritte gewährt. Diese standen überwiegend im Zusammenhang mit Infrastrukturmaßnahmen. Ein Erwerb von besonderen Rechten war für die DB damit nicht verbunden, trotzdem wurden die Beträge als Quasi-Vermögenswert erfaßt und über 25 Jahre amortisiert. Der Buchwert dieser Baukostenzuschüsse hat am 31. Dezember 1993 3,3 Mrd. DM betragen; er wurde zum 1. Januar 1994 vollständig ausgebucht.

Eine wesentliche Frage für die wirtschaftliche Zukunft eines Unternehmens Bahn war die der Altersversorgung. Nach den Regelungen der Sondervermögen hat die DB die Kosten der Altersversorgung für ehemalige Beamte und Angestellte getragen. Zwar gab es Bundeszuschüsse, aber im Vergleich zu Unternehmen war die Belastung sehr hoch. Eine Rückstellung für die Altersversorgung wurde in der Vergangenheit nicht gebildet. Es hat überschlägige Berechnungen dafür gegeben, welcher Betrag zurückzustellen wäre, um die bestehende Altersversorgung für die Beamten und Angestellten der DB abzudecken. Das Ergebnis lag bei mehr als 80 Mrd. DM. Die Einstellung eines derart hohen Betrages in die Bilanz hätte zur Folge gehabt, daß eine entsprechende Ausgleichsforderung an den Bund entstanden wäre und daß die Ergebnisrechnung der DB AG unverhältnismäßig hoch belastet worden wäre. Zusätzlich war zu berücksichtigen, daß das Unternehmen DB AG gegebenenfalls eine Verpflichtung eingegangen wäre, den Mitarbeitern der DR eine vergleichbare Altersversorgung einzuräumen. Problematisch zu beurteilen in diesem Zusammenhang wäre auch gewesen, daß ein Privatunternehmen die Pensionverpflichtung von Beamten übernimmt. Das Interesse der DB AG war, daß für den finanziellen Neubeginn die Gestaltung der Tarifverträge und der Sozialleistungen so erfolgt, daß wettbewerbsfähige Strukturen entstehen. Daraus folgte, daß Verpflichtungen aus der Altersversorgung einschließlich der Anwartschaften, die bis zum 31. Dezember 1993 entstanden sind, beim Bundeseisenbahnvermögen verbleiben. Die DB AG schafft eine eigene betriebliche Altersversorgung, die allen Mitarbeitern ab dem 1. Januar 1994 zugutekommt. Dort, wo die Altersversorgung durch das BEV übernommen wurde, kommt es zu einem Erstattungsanspruch an die DB AG in Höhe der geltenden betrieblichen Regelung. Mit dieser Regelung entfiel die Notwendigkeit der Dotie-

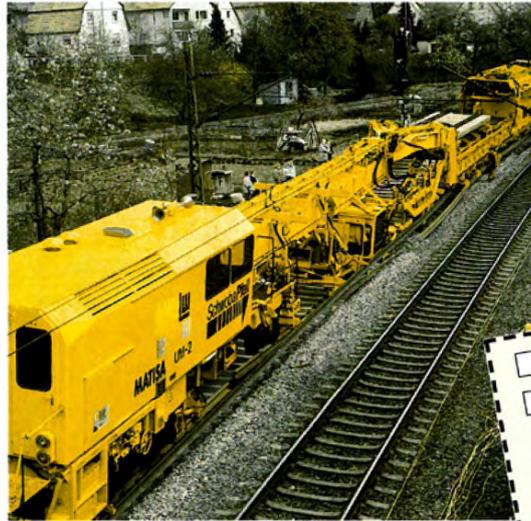
rung einer Altersversorgungsrückstellung in der Eröffnungsbilanz der DB AG.

Aufgrund der Bilanzierungsrichtlinien der Sondervermögen wurden nicht für alle Risiken in der Vergangenheit Rückstellungen gebildet, mit dem Übergang auf die DB AG wurden zum 1. Januar 1994 folgende zusätzliche Rückstellungen gebildet:

- Für ökologische Altlasten auf Grundstücken der DB wurde auf der Basis eines Gutachtens die vorhandene Rückstellung angepaßt.
- Für die erforderlichen Restrukturierungsmaßnahmen wurde eine entsprechende Aufwandsrückstellung dotiert.

Eine der wesentlichen Forderungen der Regierungskommission war, daß die Bahn entschuldet wird. Nach den Prognose-Rechnungen war davon ausgegangen worden, daß die Verschuldung am 31. Dezember 1993 70 Mrd. DM betragen wird. Tatsächlich hat sie 66,2 Mrd. DM betragen. Die Zinsbelastung daraus beträgt 4,8 Mrd. DM pro Jahr, das sind mehr als 20% vom Umsatz. Eine derartige Belastung hätte einen Neubeginn mit den zusätzlich erforderlichen Rationalisierungsmaßnahmen zum Scheitern verurteilt. Es war zu überlegen, ob eine vollständige Entschuldung oder nur eine teilweise Entschuldung notwendig war. Isoliert hat sich diese Frage nicht beantworten lassen. Es war der Gesamtzusammenhang der Struktur des Unternehmens zu betrachten. Dabei war u. a. zu beurteilen, welche Personalstruktur für die Aktiengesellschaft erforderlich ist, den Neubeginn zu bewältigen. Diese Frage wurde aber nicht vertieft, weil dann eine Auswahl zu treffen gewesen wäre, die zu nicht unerheblichen sozialen Spannungen geführt hätte. Daher wurde vorgesehen, die vorhandenen Beschäftigten vollständig in die DB AG zu übernehmen. Die notwendigen Produktivitätserhöhungen sind dann durch das Unternehmen durchzuführen. Als Ausgleich dafür wurde festgelegt, alle zinspflichtigen Verbindlichkeiten zum 31. Dezember 1993 auf das Bundeseisenbahnvermögen zu übernehmen. Aus den Korrekturen der Aktivseite, den Übertragungen von Vermögenswerten auf das BEV, den Rückstellungsanpassungen und der Entschuldung ist rechnerisch ein Eigenkapital bei der DB AG in Höhe von 11,5 Mrd. DM entstanden. Davon wurden 4,2 Mrd. DM als

# Gleisbau in allen Sparten...



...von der Schnellbahnstrecke  
bis zur Stadt-, Privat- und  
Nebenbahnanlage, vom  
Industrie- und Kranbahngleis bis  
zur steilsten Bergbahnstrecke.

Über die umfangreiche, große  
Leistungspalette unseres  
Unternehmens informieren  
wir Sie gerne ausführlich.  
Rufen / faxen Sie uns einfach  
an oder senden Sie uns den  
Coupon mit Ihrer genauen  
Anschrift.

- Prospekt „Gleisbau“
  - Video „Gleis-Schnellumbauzug“  
(Schutzgebühr DM 15,-)
  - Typenblatt „Stopfmaschinen“
  - Prospekt „Bauunternehmung“
- Fax (0 71 61) 60 24 00

01665 Klipphausen (Dresden)  
Tel. (03 52 04) 4 57-0 / Fax 4 57 57

LEONHARD WEISS Halle  
05184 Dölbau (Halle)

Tel. (03 46 02) 5 66 00 / Fax 6 66 01

GTC Gleis- und Tiefbau

07549 Gera  
Tel. (03 65) 73 73 8-0 / Fax 7 37 38 19

10405 Berlin  
Tel. (0 30) 4 42 90 57 / Fax 4 42 96 74

12435 Berlin  
Tel. (0 30) 61 73 38 10 / Fax 61 73 38 12

74072 Heilbronn  
Tel. (0 71 31) 9 96 00 / Fax 99 68 19

76189 Karlsruhe  
Tel. (07 21) 9 50 13-0 / Fax 9 50 13 20

80999 München  
Tel. (0 89) 8 12 10 44-45 / Fax 8 12 37 26

85051 Ingolstadt  
Tel. (08 41) 7 74 56 / Fax 7 40 69

90451 Nürnberg  
Tel. (09 11) 96 27 50 / Fax 9 62 75 50

97072 Würzburg  
Tel. (09 31) 6 17 56 / Fax 7 58 07



**LEONHARD WEISS GmbH & Co.**  
Bauunternehmung

Postfach 1369, 73013 Göppingen, Tel. (0 71 61) 6 02-0, Fax 60 24 00 · Postfach 1565, 74555 Crailsheim, Tel. (0 79 51) 33-0, Fax 3 31 12



Wir bieten umfassende Leistungen auf allen Strecken:  
*Entwicklung — Neubau — Redesign — Reparatur — Service*



**Waggonbau Bautzen GmbH**  
Fabrikstraße 41  
D-02625 Bautzen

Telefon: (0 35 91) 53 52 08

Telefax: (0 35 91) 53 58 81

Telex: 3 29 528

Ein Unternehmen der  
**Deutschen Waggonbau AG**



## IHR PARTNER IN ALLEN FRAGEN DER STROMVERSORGUNG



**GUSTAV KLEIN**

D-86952 Schongau, Postfach 1248  
Telefon (08861) 2090  
Telefax (08861) 2091 80

A-6401 Inzing, Schießstand 2  
Telefon (05238) 8857 10  
Telefax (05238) 8857 123  
Telex 534142

45 JAHRE  
STROMVERSORGUNGEN

USV  
GLEICHRICHTER  
WECHSELRICHTER  
GETAKTETE NETZGERÄTE  
NETZSPANNUNGSREGLER  
GLEICHSPANNUNGSWANDLER  
TELEKOM-  
STROMVERSORGUNGEN

Grundkapital gezeichnet und 7,3 Mrd. DM der Kapitalrücklage zugeführt. Ein besonderer Liquiditätszuschuß seitens des Bundes zur Belegung des Eigenkapitals war nicht erforderlich.

Soweit die Hintergründe zu dem Übergang von den Bilanzansätzen der Sondervermögen DB/DR zur Eröffnungsbilanz der DB AG.

Im Prinzip hat der Aktionär, die Bundesrepublik Deutschland, die DB AG per Sacheinlage gegründet. Die Werthaltigkeit der Sacheinlage dokumentiert sich nicht nur am positiven Saldo zwischen Aktivvermögen und Schulden in Form der eigenen Mittel, sondern auch daran, ob das neu gegründete Unternehmen eine Chance hat, positive Ergebnisse zu erwirtschaften und nicht in kurzer Zeit in die Überschuldung zu kommen.

In Anbetracht der Historie der bisherigen Sondervermögen sicherlich eine berechtigte Fragestellung.

Neben der Statusbetrachtung bei der Eröffnungsbilanz war daher zu dokumentieren, wie die wirtschaftliche Entwicklung in den Jahren nach der Gründung zu beurteilen ist. Dazu wurden Planungsrechnungen aufgestellt, die jeweils den Status quo und die privatwirtschaftlich organisierte Bahn über einen Zeitraum von 10 Jahren parallel betrachteten.

## Planungsrechnungen

Die Ergebnisse von Planungsrechnungen hängen davon ab, welche Prämissen gesetzt werden. Die vergleichende Darstellung zwischen dem Status quo und der Aktiengesellschaft hatten nicht den Charakter von „Zweckrechnungen“. Das wäre sicher eine kurzsichtige Betrachtungsweise gewesen.

Es war ganz einfach die Frage zu beantworten, was die wirtschaftlichen Konsequenzen einer Fortführung des Eisenbahnbetriebes unter den Bedingungen der Sondervermögen und unter denen eines privatwirtschaftlich organisierten Unternehmens waren.

Die Alternativen „Einstellung des Betriebes“ oder drastische Reduzierung auf eine „Schumpfbahn“ wurden nicht betrachtet. Dies waren verkehrspolitisch und finanziell auch keine betrachtenswerten Wege.

Die Planungsrechnung des Status quo basierte auf folgenden Prämissen:

	DB	DR
Produktivitätserhöhung p.a.	2,8 %	9,8 %
Umsatzerhöhung p.a.	4,4 %	6,4 %

Damit wurde das Bemühen aus der Vergangenheit fortgesetzt, Produktivitätserhöhungen zu realisieren. Es wurde auch die bisherige Mechanik fortgeschrieben, direkte Bundesleistungen betragsmäßig festzuschreiben und zusätzlichen Finanzbedarf durch Kreditaufnahme der Sondervermögen zu decken.

Für den Zeitraum 1994 bis 2003 zeigte die Planungsrechnung nach dem Status quo zusammengefaßt folgende Ergebnisse:

	Mrd. DM 1994–2003
Defizit.....	324
Nettokreditaufnahme.....	312
Bundesleistungen.....	257
Deckungslücke.....	569
Schuldenstand 31. Dez. 2003.....	382

Die Deckungslücke ist die Summe aus Nettokreditaufnahme und Bundesleistungen; sie zeigt damit die haushaltstechnische Belastung des Bundes auf.

Neben diesen Ergebnissen zeigte die Planungsrechnung zusätzlich Problembereiche auf, die dann auch Inhalt der Diskussion zur Bahnreform wurden.

Die Personalkosten pro Beschäftigtem bei der DB lagen über den Werten vergleichbarer Unternehmen. Ein wesentlicher Teil war darin begründet, daß — wie schon erwähnt — die Zahlungen an die Pensionäre Bestandteil der Personalkosten waren. Zwar wurden Teile durch den Bund erstattet, aber die verbliebenen Aufwendungen stellten eine höhere Belastung dar als vergleichbare Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung zuzüglich einer betrieblichen Altersversorgung. Die Konsequenz dieser Erkenntnis war, daß eine Aktiengesellschaft die Chance haben muß, gemeinsam mit den Tarifpartnern einen Tarifvertrag zu erarbeiten, der auch dem Wettbewerb standhält und daß die Pensionsverpflichtungen incl. der Anwartschaften nach den bisherigen Regelungen nicht auf das Unternehmen übergehen dürfen.

Völlig losgelöst davon war die Frage der Personalübernahme. Darauf wird in einem gesonderten Kapitel eingegangen.

Für die DB stellte sich die Frage, ob der Status quo überhaupt fortgeführt werden kann. Da die Defizite in den letzten Jahren und mit steigender Tendenz in den kommenden Jahren über den Investitionszuschüssen des Bundes — die als Einlage dem Eigenkapital zugerechnet wurden — lagen, war absehbar, daß das Eigenkapital der DB in kürzester Zeit aufgebraucht sein würde. Eine Situation, die am 31. Dezember 1993 tatsächlich eingetreten ist. Damit war die Haftungssituation für die Kreditgeber unklar; denn das Vermögen war durch die Schulden aufgezehrt. Der Bund als Eigentümer hätte ohne die Reform am 1. Januar 1994 darauf reagieren müssen.

Der Vergleich der Strukturen zwischen DB und DR zeigte, daß in den Neuen Bundesländern in mehrerlei Hinsicht Nachholbedarf besteht, wofür besondere Regelungen erforderlich sind. Der Zustand der Infrastruktur war und ist nicht vergleichbar zu dem der Alten Länder. Hierdurch entsteht Zusatzbedarf an Investitionen und — solange diese nicht getätigt sind — an Instandhaltungsaufwand. Die betrieblichen Abläufe und der Organisationsgrad bei der DR entsprechen ebenfalls nicht dem erreichten Stand bei der DB. Dadurch entsteht höherer Personalaufwand. Die finanziellen Erfordernisse zur Angleichung der Verhältnisse zwischen Ost und West sind in die Bahnreform unter dem Stichwort „Altlasten“ eingegangen.

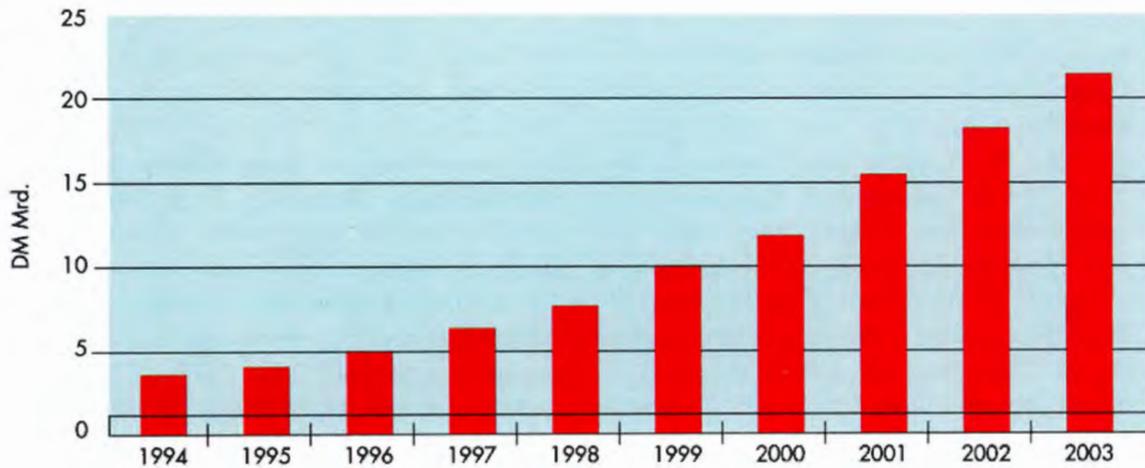
Es wurde dazu auch eine Regelung getroffen, nach der der Bund finanzielle Beiträge zur Abarbeitung der Altlasten leistet. Diese sind im wesentlichen betragsmäßig fixiert und zeitlich auf neun Jahre begrenzt. Die Verpflichtung der Bahn ist es, in dieser Zeit die Zusatzbelastungen abzubauen. Zu den Altlasten gehören auch Kontamination des Grund und Bodens. Die DR hatte dafür bereits in der DM-Eröffnungsbilanz zum 1. Juli 1990 eine Rückstellung gebildet. Sollte sich bis zum Jahre 2002 herausstellen, daß dieser Betrag nicht ausreicht, die erforderliche Sanierung zu betreiben, leistet der Bund auch hierfür finanzielle Beiträge.

In bezug auf die Investitionen in den Fahrweg hat die Status quo-Rechnung gezeigt, daß der Finanzbedarf für den Erhalt des bestehenden Netzes und für die Realisierung des Bundesverkehrswegeplanes auch ein Grund für die zunehmende Verschuldung ist. Innerhalb des Plafonds der direkten Bundesleistungen nahm

der Anteil für die Altersversorgung und den Nahverkehr zu. Die Folge war, daß für den investiven Teil weniger Geld zur Verfügung stand. Die Differenz zu den erforderlichen Investitionen wurde dann aus Krediten des Sondervermögens finanziert. Diese Mechanik hatte neben der steigenden Verschuldung auch zur Folge, daß der Investitionsspielraum für die anderen Bereiche, z.B. das rollende Material, nicht für eine konsequente Investitionspolitik ausreichte. Eine Differenzierung, welcher Teil der Infrastrukturinvestitionen verkehrspolitisch und welcher Teil unternehmenspolitisch induziert ist, fand in diesem Zusammenhang nicht statt. Der finanzielle Hintergrund wurde in mancher Diskussion zum Anlaß genommen, die Finanzierung und den Betrieb des Fahrweges als dauerhafte staatliche Aufgabe zu sehen. In diesen Diskussionen wurde aber übersehen, daß der Eisenbahnbetrieb ein Verkehrsleitsystem ist und damit die Effizienz und die Qualität der Transportleistung wesentlich durch die Leistungsfähigkeit des Fahrweges beeinflusst wird. Die größte Ressourcenbindung, bezogen auf Anlagevermögen und Personal, besteht im Fahrweg. Damit muß eine unternehmerische Ausrichtung des Eisenbahnbetriebes den Fahrweg einschließen. Auf der anderen Seite ist einzusehen, daß der Staat in einer Infrastrukturverantwortung auch für die Eisenbahn bleiben möchte; Infrastrukturpolitik kann und soll sehr langfristige und volkswirtschaftliche Kriterien berücksichtigen, während Maßstab für unternehmenspolitische Infrastrukturmaßnahmen immer betriebswirtschaftliche Kriterien sind. Aus diesen Grundüberlegungen sind hinsichtlich der Fahrweginvestitionen folgende Regelungen entstanden:

- Investitionen im unternehmerischen Interesse werden mit Hilfe von zinslosen Darlehen des Bundes finanziert. Die DB AG zahlt diese Darlehen in Höhe der jährlich entfallenden Abschreibungen zurück.
- Investitionen, die nicht im unternehmerischen Interesse liegen, finanziert der Bund mit Baukostenzuschüssen. Eine Rückzahlung seitens der DB AG erfolgt nicht.

Dabei ist klar, daß in der Praxis die reinrassige Form der Finanzierung die Ausnahme sein wird. Es wird in der Regel Mischfinanzierungen geben. In Konsequenz bedeutet diese Regelung, daß der Verkehrsträger Bahn die Ko-



sten seiner Infrastruktur aus Investitionen — soweit im unternehmerischen Interesse —, aus der Instandhaltung und aus der Betriebsführung über verkaufte Transportdienstleistungen verdienen muß.

Mit den Regelungen zu

- Personalkosten
- Altlasten
- Fahrwegfinanzierung

wurde die Planungsrechnung für die privatwirtschaftlich organisierte Bahn, die Aktiengesellschaft, aufgestellt. Mit dieser Rechnung wurde auch deutlich gemacht, daß nur die vorgenannten Regelungen, die unstrittig eine erhebliche Verbesserung des Status quo darstellen, nicht ausreichen, positive wirtschaftliche Ergebnisse abzusichern, ohne erhebliche Effekte aus dem Unternehmen heraus hat eine DB AG keine Überlebenschance. Das zeigt sich schon bei den gesetzten Prämissen:

	DB AG	
	ABL	NBL
Produktionserhöhung p.a.	5,8	14,0
Umsatzerhöhung p.a.	5,8	9,1

Die unternehmerischen Effekte, auch genannt AG-Effekte, setzen sich im wesentlichen zusammen aus Umsatzsteigerungen, Produktivitätssteigerungen im Zeitraum von 1994 bis 2003 auf 100 Mrd. DM in folgender zeitlicher Verteilung:

Es wurde immer wieder die Frage gestellt, warum diese unternehmerischen Effekte nicht auch in der bestehenden Organisationsform

der Sondervermögen realisiert werden können. Dazu kann sicherlich vieles aufgeführt werden; das entscheidende ist letztendlich, daß Entscheidungsprozesse in einer Behörde nach anderen Regeln ablaufen als in einem Unternehmen. Das ist nach mehreren Monaten Aktiengesellschaft noch sehr viel deutlicher zu erkennen als vor der Reform.

Die Ergebnisse der Planungsrechnung für die Aktiengesellschaft haben gezeigt, daß eine privatisierte Bahn unter den genannten Voraussetzungen in der Lage ist, positive Jahresergebnisse zu erwirtschaften und finanziellen Spielraum für dringend benötigte Investitionen zu schaffen.

Darüber hinaus wurde gezeigt, daß auch die finanzielle Belastung des Bundes — gemessen an der Deckungslücke — wesentlich günstiger verläuft als im Status quo.

An diesem günstigeren Verlauf für den Bund ändert auch nichts die Tatsache, daß nach der Reform ein höheres Volumen an direkten Bundesleistungen entfällt als zuvor. Die Reduzierung der Belastung resultiert aus dem Wegfall von Defiziten und der daraus resultierenden Kreditaufnahme.

Mit den getroffenen Regelungen wurden eine erfolgsversprechende Basis für die Bahnreform geschaffen. Es ist jetzt die Aufgabe des Unternehmens, die Punkte der Planungsrechnung umzusetzen und damit die Eisenbahn zu einem am Verkehrsmarkt erfolgreichen Verkehrsträger zu machen. Die ersten Schritte dazu sind gemacht, ein langer Weg ist noch zu gehen.

# Hermann Koehne Unternehmensgruppe



Aus dem Gleisbaumaschinenpark der Firma Hermann Koehne zeigt sich hier die RM 80-92 V mit Nivellieranhänger und MFS-Wagen.



Im Betonwerk Rethwisch der Koehne-Gruppe werden vorgespannte Bahn-, Gleis- und Weichenschwellen, Oberleitungs- und Stromleitungsmaste, Antennenträger/Funkmaste, Fernmeldetürme, Maste/Türme für Windkraftanlagen, abwassertechnische Gegenstände, Durchlässe und Unterführungen sowie ein System "Feste Fahrbahn" entwickelt und hergestellt.



Spritzbeton – Injektion – Rückverankerungen – Beton- und Natursteinsanierung – Denkmalpflege – Kanalsanierung



Seit dem 1. 2. 1994 gehört das Schwermaschinenbau-Unternehmen Kirow Leipzig GmbH zur Unternehmensgruppe Koehne. Schwerpunkt ist die Produktion von Eisenbahndrehkränen sowie die Überholung, Ausbesserung und Reparatur von schienengebundenen Fahrzeugen.



Hermann Koehne  
Bauunternehmung GmbH  
Essener Straße 99  
46047 Oberhausen  
Tel. 0208/8593 01  
Fax 0208/8593 308



Betonwerk Rethwisch  
GmbH  
Industriegelände 1  
17219 Möllenhagen  
Tel. 039928/60-0  
Fax 039928/5233



Pressbau GmbH  
Essener Straße 99  
46047 Oberhausen  
Tel. 0208/8593 02  
Fax 0208/8593 104



Kirow Leipzig GmbH  
Spinnereistraße 13  
04179 Leipzig  
Tel. 0341/4953-0  
Fax 0341/476646

# Bahnreform '94 setzt Schlußstrich unter Staatsbahn-Ära

## Maßnahmen zur Lageverbesserung in der Nachkriegszeit

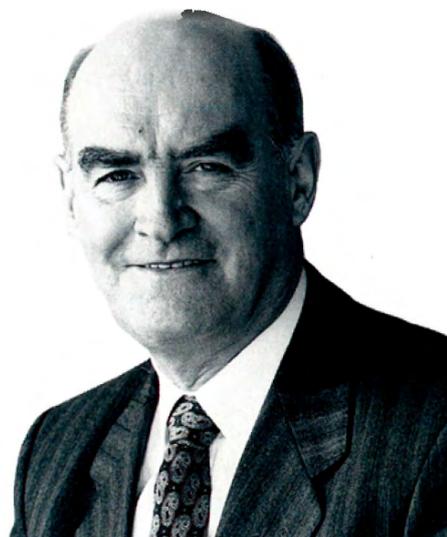
Mit der Zusammenführung der beiden deutschen Staatsbahnen und der grundlegenden Neuordnung des Eisenbahnwesens ist zugleich ein großer Schlußstrich gezogen worden. Mehr als sieben Jahrzehnte zentrale mehrzweckorientierter Eisenbahnverwaltung in der Hand des Gesamtstaates fanden durch die Bahnreform ihr Ende, sind nunmehr Vergangenheit.

Die zentrale Staatsbahnverwaltung war im Jahre 1920 in Vollzug der Weimarer Reichsverfassung geschaffen worden, wurde aus wirtschaftlichen und staatspolitischen Gründen während der Weimarer Republik und und auch im NS-Staat mehrfach modifiziert und erhielt im Zuge der staatlichen Neuordnung nach Kriegsende durch die Eisenbahngesetze 1951 in Westdeutschland ihre jüngste Form und Prägung.

Bei den Mitte 1989 beginnenden Gutachterarbeiten der Regierungskommission Bundesbahn (RKB) und den Gesetzgebungsarbeiten kamen naturgemäß die zwischenzeitlichen Gesetzesänderungen und weitere Aktivitäten zur Sprache, die auf eine Umgestaltung und Verbesserung der Lage der Bundesbahn gerichtet waren.

Die zahlreichen Vorhaben und Handlungsaktivitäten betrafen die rechtlich-institutionelle Lage der Bahn, zum anderen ihre wettbewerblichen Rahmenbedingungen und damit im Zusammenhang stehend ihren Umfang nach Streckennetz und Leistung. Alle Aktivitäten hingen mit den seit Kriegsende bestehenden schlechten Finanzlage der Bahn zusammen, die trotz steigender staatlicher Zuschüsse zu keiner Zeit nachhaltig beherrscht werden konnte und zuletzt zu einer drohenden Gefahr für die Staatsfinanzen wurde.

Dieser Beitrag berichtet — ohne Anspruch auf Vollständigkeit — über die genannten staatlichen Aktivitäten von 1951 bis zum Beginn der Gutachtertätigkeit der RKB im Jahre 1989. Aus Gründen des Sachzusammen-



Dr. Lothar Dernbach

Ehemaliges Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbahn für das Ressort Steuerung und Planung von 1987–1992

hanges sind auch Gedanken, Vorstellungen und Konzeptionen der jeweiligen Bahnvorstände sowie supranationale europäische Rechtsnormen aus dieser Zeit in den Bericht aufgenommen.

Dem Bericht ist ein Kapitel „Geschichtliche Hintergründe, Gesetzesarbeiten, Inhalte der Eisenbahngesetze 1951“ vorangestellt, das einen Schlüssel zum Verständnis und zur Bewertung der dargestellten Fakten und Zusammenhänge bildet.

Die Aktivitäten sind chronologisch dargestellt. Eine thematische Gliederung erschien wegen der oft mehrfachen Problemorientierung und Zielbezogenheit der Aktivitäten weniger zweckmäßig.

### **Geschichtliche Hintergründe, Gesetzesarbeiten, Inhalte der Eisenbahngesetze 1951**

#### Geschichtliche Hintergründe

Zwei historische Entwicklungen verdienen Interesse: zum einen die seit Ende des Ersten Weltkrieges eradierte Monopolstellung der

## Deutsche Industrie

### Drehstromloks als Erprobungsträger

Nachdem gegen Ende 1993 auch die Lokomotive 120 002-1 technisch neu ausgerüstet in den planmäßigen Betrieb gegangen ist, waren alle fünf Drehstromlokomotiven der Vorserie zur Erprobung technischer Weiterentwicklungen im Einsatz. Die 120 002-1 erhielt von der AEG zwei mit gewöhnlichem Leitungswasser statt mit Öl oder Fluorkohlenwasserstoffen gekühlte Stromrichter und außerdem eine neue Kraftschlußregelung mit einem 32-bit-Rechner, um die Haftung zwischen Rad und Schiene bis zur äußersten Grenze ausnutzen zu können. Die Lokomotiven 120 004-7 und 120 005-4 wurden von ABB mit GTO-Stromrichtern und Einzelradatzsteuerung ausgerüstet, die 120 004 außerdem mit vom ICE abgeleiteten Antrieben und Fahrmotoren, neuer Antriebssteuerung mit Mikrorechnern sowie leistungsfähiger Diagnoseeinrichtung. In der 120 003-9 werden Laufwerke mit radial einstellbaren Radsätzen von Krauss-Maffei erprobt; deren elastische Lagerung im Drehgestell soll den Radlauf besser an die Gleisgeometrie anpassen, um besonders in Kurven die von starr gelagerten Radsätzen ausgehenden Kraftspitzen zu beseitigen, den Verschleiß zu vermindern und den Bogenlauf zu verbessern. Als fünfte Lok wurde die 752 001-8 (ursprünglich 120 001-3) von der Bundesbahn-Versuchsanstalt Minden für Schnellfahrversuche bis 250 km/h benutzt [73].

Vier der modernsten elektrischen Lokomotiven

unternahmen im Juni 1994 zwischen Boxberg-Wölchingen und Eubigheim Meßfahrten, um neueste Entwicklungen für höchstmögliche Zugkraftübertragung zu testen. Anschließend wurden die Lokomotiven auf der Strecke Augsburg-Donauwörth-Treuchtlingen auch bei Schnellfahrten untersucht, um festzustellen, wie sich die am schweren Güterzug orientierte Einstellung auf das Verhalten bei hoher Geschwindigkeit auswirkt. Die aufschlußreichen Ergebnisse sind noch im selben Jahr in die Auftragsvergabe für neue Lokomotiven der Deutschen Bahn eingeflossen [74].

### ICE nach Amerika

Einen aus acht Fahrzeugen bestehenden ICE-Zug hat die deutsche Eisenbahnindustrie im Sommer 1993 in die USA gebracht und dort an zahlreichen Orten vorgestellt. Anschließend fuhr der „ICE-Train“ zwischen Washington und New York fahrplanmäßig. Die deutschen Hersteller Siemens und AEG-

Verschiffung eines ICE nach Amerika in Bremerhaven



Meßzug mit den vier Lokomotiven im Bahnhof Eubigheim



Mit der Ende 1993 beschlossenen Bahnreform hat für die Eisenbahn in Deutschland am 1. Januar 1994 ein neues Zeitalter begonnen.

Die Bahnreform ist ein finanzieller Kraftakt des Eigentümers und eine der einschneidendsten Reformen in Deutschland überhaupt. Durch sie ist der Deutschen Bahn AG der formale Rahmen gegeben worden, in dem sie sich zu einem modernen wettbewerbsfähigen Dienstleistungsunternehmen entwickeln kann. Mit dem Jahrhundertwerk Bahnreform haben sich die Eisenbahnerinnen und Eisenbahner auf den Weg gemacht, um dem Verkehrssystem Schiene eine neue Zukunft zu geben.

Die Erwartungen der Öffentlichkeit, der Bürger an das, was die neue Bahn alles zu Wege bringen soll, sind groß. Das Zukunftskonzept für die Deutsche Bahn AG kann nur lauten: Attraktive Angebote, komfortable Züge, höchste Produktqualität, sowohl im Personen- wie im Güterverkehr, und absolute Marktorientierung im Denken und Handeln.

Informieren Sie sich im Jahrbuch des Eisenbahnwesens über die „Chancen einer privatwirtschaftlich organisierten Bahn“, „Die Arbeit der Regierungskommission Bundesbahn“, „Die Kernelemente der Reform“, „Das Netz der Deutschen Bahn AG“, „Die Organisation der Deutschen Bahn AG“, „Den finanziellen Neubeginn“ und weitere entscheidende Leitgedanken der Bahnreform.

Die erfolgreiche Umsetzung der Bahnreform stellen dar: Heinz Dürr, Dr. Dionys Jobst, Dr. Günther Saßmannshausen, Prof. Dr. Ulf Häusler, Adolf Hartmann, Peter Reinhardt, Armin van de Loo, Diethelm Sack, Dr. Lothar Dernbach.

Die Chronik des Eisenbahnwesens über die Bahnen der Welt hat wieder Ralf Roman Rossberg fortgeschrieben.

