

Die verkaante Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie

zur Deutschen Bahn

von Dr. Manfred Dullien

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Inhaltsangabe

	Seite
Résumé	3
0. Vorbemerkung	5
1. Bahnreform 1994 – und was davor war	5
1.1 Eine neue, „unternehmerische“ Organisationsstruktur	5
1.2 Zweifel an den Voraussetzungen	6
1.3 Die Organisations-„Matrix“ der Bundesbahn vor 1994	6
1.4 Was ist eine Matrixorganisation?	7
2. Die Bundesbahn als „Matrix“ -- im Vergleich zu heute	8
2.1 Die drei (bzw. vier) Hauptelemente der Bundesbahn-„Matrix“	8
2.2 Das „horizontale“ Element: Bündelung der Zuständigkeiten vor Ort	9
2.3 Das „vertikale“ Element: Zentrale Technik	10
2.4 Zentrale Transportleitung als übergeordnete Schaltstelle	10
2.5 „Laterale Strukturorganisation“	11
2.6 Matrix ist nicht gleich Matrix	12
2.7 Schlussfolgerung zu Kapitel 2	13
3. Gewinnzahlen, Führungspersonal und Führungsstil	14
3.1 Unternehmensstrukturen und ihre Führungsstile	14
3.2 „Management by Gewinnvorgabe“ und Berliner S-Bahn-Krise	14
3.3 Was ist „Management by Conflict“?	15
3.4 Zur Rolle der Manager in einer Matrix-Organisation	16
3.5 Schlussfolgerung zu Kapitel 3	17
4. Die zusätzlichen Geschäftsfelder der Deutsche Bahn AG	17
4.1 Deutsche Eisenbahn oder globaler Logistikkonzern ?	17
4.1.1 Vor 2000: Beschränkung auf die „Kernkompetenz“ Eisenbahn	17
4.1.2 Heute	18
4.1.3 Das Speditionsgeschäft der Deutsche Bahn AG	18
4.2 Die Veränderung der Geschäftsbereiche	19
4.2.1 Ausgangszustand	19
4.2.2 Welche Geschäftsbereiche gibt es heute?	19
4.2.3 Homogenitätskriterien	20
4.3 Schlussfolgerung zu Kapitel 4	21
5. Unternehmensstrategie der Deutsche Bahn AG	21
5.1 Bedeutung von Unternehmensstrategien	21
5.2 Die Portfolio-Theorie zur Unternehmensstrategie	22
5.3 Deutsche Bahn und Portfolio-Theorie	23
5.4 Die Konsequenz aus der „Cashcow“-These.	23
5.5 Gewinnorientierung: Wie alternativlos ist das Aktiengesetz	25
5.6 Schlussfolgerung zu Kapitel 5	25

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

	Seite
6. Was tun?	26
6.1 Strategie ändern	26
6.2 Eigenständige Organisation für den deutschen Eisenbahnbetrieb	26
6.3 Zwei getrennte Konzerne	27
6.4 Kein Zurück zur alten Matrix-Struktur	27
6.5 Lateralorganisation ohne Matrix-Rahmen	28
6.6 Keine radikale Trennung von Rad und Schiene	29
6.6.1 Das „Trennungsmodell“	29
6.6.2 Verhältnis zur Lateralorganisation	29
6.6.3 Was sagt das PRIMON-Gutachten ?	29
6.6.4 Kompatible (Kompromiss-) Modelle	30
7. Das politische 3-Punkte-Programm	30
7.1 Ausgliederung des Auslands- und Speditionsgeschäfts in einen getrennten Konzern	31
7.2 Artikel 87e, Absatz 4 Grundgesetz als Geschäftszweck	31
7.3 Umdenken in der Personalpolitik	32
7.3.1 Hintergrund: „Lehrbuch“- Organisation und -Strategie am falschen Ort.	32
7.3.2 Eisenbahn-Manager statt Manager mit Lehrbuchstrategie	32
7.3.3 Mit dem Aufsichtsrat anfangen	33
7.4 Zusammenfassung Kapitel 7	33
Literaturverzeichnis	34

Die verkannte Matrix Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

RÉSUMÉ

Warum „Matrix-Organisation“ ?

1994 wurde in Deutschland die Eisenbahn reformiert; sie erhielt eine „unternehmerische“ Organisationsstruktur mit klaren hierarchischen und finanziellen Zuordnungen, in der fünf Sparten relativ selbständig nebeneinander standen (*Netz, Station & Service, Personenfernverkehr, Personennahverkehr und Güterverkehr*). (vgl. Kapitel 1.1). Die vorherige Organisation galt als ein altmodisches Relikt aus Behördenzeiten, das beseitigt werden musste. Dort standen die regionalen Bundesbahndirektionen neben den verschiedenen Zentralabteilungen, miteinander verflochten. Für die Zusammenarbeit gab es zahlreiche Dienstanweisungen. (vgl. Kapitel 1.2 und 1.3)

Geht man vom heutigen Stand der Organisationstheorie aus, dann hatte die Bundesbahn eine „Matrix-Organisation“ (vgl. Kapitel 1.4. und 2.1.), wie sie inzwischen in vielen Unternehmen mit einer intensiven Vernetzung verschiedener Aspekte auf dem Vormarsch ist. 1994 nahmen dagegen nur einige Außenseiter die „Matrix“-Organisation wahr, deren Funktionsweise auch noch kaum erforscht war.

Die Eisenbahn ist ein Netzbetrieb, dessen Funktionen und Abläufe eng miteinander verflochten sind. Dies entspricht dem Umfeld, in dem sich in der Vergangenheit gelegentlich „Matrix“-Organisationen gebildet haben – ohne dass man sich dessen bewusst war.

Daher stellt sich heute die Frage, ob nicht die alte „Matrix“-Struktur der Bundesbahn für die speziellen Bedürfnisse des Eisenbahnbetriebs besser geeignet war als der 1994 eingeführte „Industriestandard“. Diese Frage wird hier analysiert und bejaht. (vgl. Kapitel 2., speziell Kapitel 2.7.)

Aus verschiedenen Gründen (vgl. Kapitel 6.4) wird hier trotzdem keine Rückkehr zum alten Abteilungsaufbau empfohlen, wohl aber eine schrittweise Weiterentwicklung der sogenannten „Lateralorganisation“ (vgl. Kapitel 2.5.), die jeder Matrix-Organisation zu Grunde liegt - einschließlich der damit verbundenen Führungsmethoden (vgl. Kapitel 6.5. und Kapitel 3., speziell Kapitel 3.5.).

Das aber kann nicht von außen diktiert werden, sondern es muss von den Managern kommen. Am besten können dies Manager leisten, die den Eisenbahnbetrieb gründlich „von innen“ kennengelernt haben (im Unterschied zur Personalpolitik der letzten Jahre).

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Die hier empfohlene Entwicklung steht übrigens im Gegensatz zu der mancherorts vertretenen Forderung nach einer radikalen Trennung von Infrastruktur- und Fahrbetrieb (vgl. Kapitel 6.6).

Deutschlands Eisenbahn als „Cashcow“

Nach der Bahnreform von 1994 konzentrierte sich die Deutsche Bahn AG zunächst noch auf den Bahnverkehr und das Gebiet der Bundesrepublik. Heute dagegen empfindet sich die Deutsche Bahn AG als internationales „Mobilitäts- und Logistikunternehmen“.

Die Formulierung „Mobilitäts- und Logistikunternehmen“ ist nicht etwa nur eine modisch formulierte Umschreibung für die Eisenbahn, sondern ein Konzept, bei dem der Konzern um branchenfremde und weltweit verteilte Betriebe erweitert wurde – finanziert mit Gewinnen aus der deutschen Eisenbahn. (vgl. Kapitel 4, speziell 4.3).

Damit ist der Konzern weniger gut dafür geeignet, eine optimale Organisation für die Eisenbahn zu entwickeln. Vor allem aber passen die neuen Betriebe exakt in eine Unternehmensstrategie, bei der die (subventionierten) deutschen Eisenbahnen nicht mehr der oberste Zweck des Unternehmens sind, sondern die „Cashcow“ (Melkkuh) für das Wachstum des Konzerns in anderen Bereichen. (vgl. Kapitel 5, speziell 5.6)

Diese zweite „Bahnreform“ geht allerdings nicht auf den Gesetzgeber zurück (wie die Reform von 1994), sondern auf Vorstand und Aufsichtsrat der Deutsche Bahn AG.

Konsequenzen für die Politik (Kapitel 7)

Um die Bahn wieder „auf den richtigen Kurs“ (vgl. Kapitel 6.1.- 6.3.) zu bringen, könnten Regierung und Gesetzgeber:

- Die Satzung der Deutsche Bahn AG um eine Definition des Geschäftszwecks ergänzen, die sich an Artikel 87e, Absatz 4 Grundgesetz (Gemeinwohl bei den bundeseigenen Bahnen) orientiert (vgl. Kapitel 5.5 und 7.2.).
- Die branchenfremden und ausländischen Neuerwerbungen ausgliedern und in einem eigenen, von der Deutsche Bahn AG getrennten, Konzern zusammenfassen (vgl. Kapitel 6.1.- 6.3. und 7.1.)
- Bei der Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratsposten der Deutsche Bahn AG auf mehr Nähe der Kandidaten zum eigentlichen Eisenbahnbetrieb achten (vgl. Kapitel 3.5. und 7.3.).

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

HAUPTTEIL

0. Vorbemerkung

Unsere Fallstudie hat drei verschiedene Zielrichtungen. Sie soll:

- Zusammenhänge rund um die moderne Lehre von der „Matrixorganisation“ erklären, und zwar anhand der Organisationsstrukturen von Bundesbahn und Deutsche Bahn AG,
- auf dieser Basis zum Nachdenken über Struktur und Strategie der heutigen Deutsche Bahn AG anregen,
- aufzeigen, welche Konsequenzen die Politik ziehen könnte, damit die Deutsche Bahn AG sich wieder als Eisenbahn für Deutschland sieht und ihre Organisation und Strategie auf diese Aufgabe hin ausrichtet.

Die politischen Konsequenzen sind in Kapitel 7 zusammengefasst.

1. Bahnreform 1994 – und was davor war

1.1. Eine neue, „unternehmerische“ Organisationsstruktur

1994 wurde in Deutschland die Eisenbahn reformiert; sie erhielt eine „unternehmerische“ Organisationsstruktur, in Anlehnung an das, was in der Mehrzahl der privaten Industriekonzerne üblich war. Davon erwartete man u.a. mehr Effizienz, weniger Kosten und einen besseren Service.

Nach der neuen Konzeption entstanden 5 Sparten: Netz, Station & Service, Personenfernverkehr, Personennahverkehr und Güterverkehr. Das Organisatoren-Fachwort hierfür lautet „Divisionalisierung nach Produkten“ – wobei Personen- und Güterverkehr die Endprodukte liefern würden, Netz und Station die Vorprodukte. (Wir werden jedoch sehen, dass das Netz bei der Eisenbahn eine ganz andere Stellung hat als wir das sonst von Vorprodukten gewöhnt sind.)

Diese Form der Divisionalisierung trennt klar zwischen den Produkten bei Zuständigkeiten, erfolgsorientiertem Rechnungswesen und Verantwortung. Die Divisionalisierung mit modernem Rechnungswesen ist mehr als nur eine Organisationsstruktur; sie ist ein Management-System mit dazu passenden, eingespielten Verhaltensweisen. Liegen die Voraussetzungen für eine Divisionalisierung vor, dann bietet der klare Aufbau der Organisation ein ideales Instrument für den professionellen Manager.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

1.2. Zweifel an den Voraussetzungen

Das ganze gilt allerdings nur dann, wenn die Hauptvoraussetzung einer „eindimensionalen“ Produktstruktur gilt, nämlich, dass man die Produkte in den Abläufen und Entscheidungen sinnvoll voneinander trennen kann.

Genau dies war über lange Jahre vor der Reform im Management der Bundesbahn bestritten worden (solange die Spitze aus der Eisenbahn-Branche kam); vielmehr wurde argumentiert, dass es sich bei der Erbringung von Eisenbahnleistungen in einem gemeinsamen Gleis- und Signalsystem um eine „Verbundproduktion“ verschiedener Personen- und Güterverkehre handele (vgl Thiel, „Eisenbahnspezifische Organisationsvorgaben“ in Bleicher, Seite 520.). Jede Unterteilung würde Arbeitsabläufe auseinanderreißen. Am wenigsten würde noch auseinandergerissen bei einer **regionalen** Grundstruktur. Dies entsprach dem Prinzip der Bezirksdirektionen, das (nicht nur in Deutschland) typisch für die Organisation der Eisenbahnen war.

Wäre es nur nach den Prinzipien „Produkt“ oder „Region“ gegangen, so hätte die Organisation der Bundesbahn (und anderer Eisenbahnen) eine Divisionalisierung nach Regionen sein können, die im Wesentlichen den gleichen Prinzipien folgt wie die Produkt-Divisionalisierung. Aber so war es nicht. Die Bundesbahn war nicht nach einem einzigen, dominanten Aspekt untergliedert, sondern nach (mindestens) zwei parallelen „Dimensionen“.

1.3. Die Organisations-„Matrix“ der Bundesbahn vor 1994

Den 10 Bezirksdirektionen der Bundesbahn („Bundesbahndirektionen“) standen technische und sonstige Zentralämter gegenüber, von denen die Zentrale Transportleitung in Mainz eine Sonderrolle als zentrale Schaltstelle spielte. (Einzelheiten zur Bundesbahn-Organisation vgl. Bleicher, Seiten 517-527). Wer bei der Zusammenarbeit welche Rolle spielte, war durch Dienstvorschriften geregelt.

Nach dem heutigen Stand der Organisationswissenschaft würde man die alte Bahnorganisation als einen Unterfall der „Matrix-Organisation“ klassifizieren, die in manchen Branchen praktiziert wird. Damals sah man darin nur ein altmodisches Konstrukt aus der öffentlichen Verwaltung, das in keine Organisationstheorie passte. Es entsprach nicht der Mehrheits-Tendenz zur Divisionalisierung mit ihren klaren Weisungsbefugnissen, klaren Erfolgsrechnungen und klarer persönlicher Verantwortung; es galt pauschal als nicht zeitgemäß.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Inzwischen haben wir erfahren müssen, dass die Bundesbahn mit ihrer Organisationsstruktur -- bei allen Mängeln -- nicht unbedingt schlechter war als die heutige Deutsche Bahn AG, sondern - im Gegenteil - zuverlässiger und pünktlicher. Auch sind wir in der Analyse von „Matrix“-Organisationen weiter.

Wir wissen heute, dass auch andere Branchen „Matrix“-Strukturen entwickelt haben (bzw. zunehmend entwickeln), wo dies den speziellen Aufgaben entspricht (vgl. z.B. die Arbeit von Adzic über „Matrixstrukturen in multinationalen Unternehmen“ (2008) und Galbraith, „Designing Matrix Organizations That Actually Work – How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success“(2009)). Danach ist durchaus die Frage legitim, ob nicht die alte Struktur den besseren Ansatz für die speziellen Aufgaben der Bahn bot – und was wir vielleicht daraus lernen können.

In diesem Sinn soll im Folgenden der Unterschied zwischen dem Matrix-Konzept der Bundesbahn und den heutigen Organisationskonzepten näher betrachtet werden.

1.4. Was ist eine Matrixorganisation?

Ehe wir auf die spezielle Matrix-Organisation der Bundesbahn eingehen, muss zunächst erklärt werden, was eine Matrix-Organisation im Allgemeinen ist.

Am anschaulichsten ist dies am Beispiel einer sog. „Projekt-Matrix-Organisation“ möglich. Hier gibt es eine Reihe von (hoch)spezialisierten Fachleuten, die für verschiedene Großprojekte arbeiten, organisiert in Fachabteilungen, jeweils unter der Leitung eines Fach-Abteilungsleiters. Auf der anderen Seite gibt es Projektleiter, die dafür sorgen, dass diese Fachleute bei aller fachlichen Leistung auch so arbeiten, wie es für den Projektzusammenhang am besten ist.

Die Fachleute werden also von zwei Seiten gesteuert:

- fachlich/personell von ihrem Abteilungsleiter („vertikal“, über die Hierarchie)
- Projektbezogen von der Projektleitung („horizontal“, quer zur Hierarchie)

Diese Verbindung von „vertikalem“ und „horizontalem“ Einfluss bezeichnet man bildhaft als „Matrix-Organisation“.

In einer typischen Matrix-Organisation weiß man, dass Erfolge und Misserfolge nicht unbedingt individuell zugerechnet werden können, sondern weitgehend ein Gemeinschaftswerk sind. Dabei werden Kosten und Erträge mindestens im üblichen Maß erfasst, aber gegebenenfalls relativiert und nur begrenzt als Steuerungsmedium benutzt. (Dafür gibt es unter Umständen eine gewisse gegenseitige Kontrolle der beiden „Linien“ in den Arbeitsinhalten)

Die typische Matrix-Organisation ist also bei der rein betriebswirtschaftlichen Kontrolle ungenauer. Außerdem ist sie – durch ihre Abstimmungszwänge - auch

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

noch aufwändiger als die Divisionalisierung. Sie wird dort eingesetzt, wo betriebswirtschaftliche Ungenauigkeit und zusätzlicher Aufwand durch eine bessere Leistung überkompensiert werden – also dort, wo ein hoher Bedarf Abteilungs-übergreifender Koordination besteht. Letzteres ist bei der Eisenbahn der Fall -- wie weiter unten geschildert wird.

Im Organisationsplan eines Betriebes oder einer Verwaltung führt die Matrix-Organisation zu einer bestimmten Form der Abteilungsgliederung. Für die damit verbundenen Details und Zusammenhänge vgl. unter www.dullien.net/manfred/Matrixorganisation.pdf (ab Seite 22 bzw. 12). Zur Einführung empfohlen werden kann auch Galbraith, Jay: „Designing Organizations“ (2002), zur Vertiefung derselbe in „Designing Matrix Organizations...“ (2009)

2. Die Bundesbahn als „Matrix“ -- im Vergleich zu heute

2.1. Die drei (bzw. vier) Hauptelemente der Bundesbahn-„Matrix“

Im Folgenden werden einige Schlaglichter auf die Koordinationsfähigkeit der Matrix-Organisation in der Bundesbahn geworfen. Dieses Verfahren ist weit entfernt von einem Anspruch auf Vollständigkeit. Außerdem wird hier extrem schematisiert; denn die Bahn hatte schon immer eine komplexe Organisation mit verschiedenen Untersystemen.

Mit den Begriffen der Matrix-Organisation gehörte die oberste Gliederungsebene unter dem Vorstand zwei (bzw. drei, siehe weiter unten) verschiedenen „Dimensionen“ an, nämlich den nach Fachgebieten spezialisierten Technischen Zentralämtern einerseits, und den für jeweils ein Gebiet zuständigen Bezirksdirektionen (bei der Bundesbahn „Bundesbahndirektionen“ genannt) andererseits

Ist eine solche Konstellation gut vernetzt, dann geht man davon aus, dass die Fachleute in der Technik für hohe Qualität und Standardisierung sorgen, und die regional zuständigen Mitarbeiter dafür, dass die verschiedenen Leistungen der Technik in der Fläche richtig koordiniert sind. In der häufigsten Form der Zusammenarbeit stellen die technischen Fachleute ihre Leistungen den örtlich zuständigen Mitarbeitern zur Verfügung. Es kann aber auch sein, dass die örtlichen Mitarbeiter ausführen und die Fachleute nur Richtlinien geben.

Wie oben erwähnt, gelten Abteilungen in der Matrix als „vertikal“, wenn sie in der Regel die Leistungen erbringen und von Kollegen aus einem anders strukturierten Bereich dabei auf deren „Dimension“ hin koordiniert werden. In Organisationsplänen wird die zweite Art von Verbindungen oft als gestrichelte, horizontale Linie

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

gezeichnet. Die Abteilungen, deren Mitarbeiter ihre Kollegen aus „vertikalen“ Abteilungen koordinieren (ohne Chef zu sein), gelten als „horizontal“.

Stark vereinfacht bildeten die Bezirksdirektionen der Bundesbahn („Bundesbahndirektionen“) das „horizontale“ Element; die technischen Zentralämter das „vertikale“ Element – allerdings mit Ausnahme der Zentralen Transportleitung.

Die Zentrale Transportleitung gehörte weder zur „horizontalen“ noch zur „vertikalen“ Seite. Sie war vielmehr eine von den übergeordneten Schaltstellen, die die Zusammenarbeit zwischen „horizontal“ und „vertikal“ zu regeln pflegen.

(Um genau zu sein: Sie führte noch eine dritte „Dimension“ (neben Technik und Örtlichkeiten) in das Organisationsmuster ein, denn sie koordinierte nicht nur zwischen Technik und Örtlichkeiten, sondern insgesamt im Hinblick auf die einzelnen Züge. Damit waren die heutigen Geschäftsbereiche Fern-, Nah- und Güterverkehr auch schon versteckt als dritte Matrix-Dimension der Bundesbahn vorhanden -- Matrix-Organisationen haben oft mehr als zwei „Dimensionen“)

Diese drei Elemente („horizontal“, „vertikal“, Schaltstelle zwischen beiden) werden im Folgenden durch einen vierten Aspekt ergänzt, nämlich durch die prozessorientierte kollegiale Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg -- und deren bewusste Regelung. Diese Zusammenarbeit ist das Fundament jeder aktiven Matrix-Organisation.

2.2. Das „horizontale“ Element: Bündelung der Zuständigkeiten vor Ort

Mit den Bezirksdirektionen hatten wir in der Bundesbahn „horizontale“ Objektstellen vor uns; die die Tätigkeiten der verschiedenen Fachgebiete im Raum zusammenfassten. Dies geschah nicht nur in der Spitze der Bezirksdirektion, sondern darunter auch örtlich.

So waren z.B. die Bahnhöfe „*multifunktionale Dienststellen, in der alle Betriebs- und Servicefunktionen unter einheitlicher Leitung zusammengefasst waren. Die Funktionen eines Bahnhofs sind heute auf drei Verantwortungsträger aufgeteilt:*

- *die DB Netz AG, ...*
- *die DB Station & Service AG,...*
- *die Eisenbahnverkehrsunternehmen.....“*

(Pachl, „Die Bahnreform“ (2003), Seite 267)

Die heutige Produktgliederung hatte also **nicht** die Koordinationsaufgaben der alten Regionalstruktur übernommen. Für viele Koordinationsaufgaben der Bahn eignete sich die alte Regionalstruktur eben besser als die heutige Produkt-Struktur. Es gibt allerdings auch umgekehrte Fälle.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

2.3. Das „vertikale“ Element: Zentrale Technik

Der vorige Abschnitt betraf die „horizontale“ Seite der Bundesbahn-„Matrix“ (mit der Koordination in der Fläche). Wir kommen jetzt zur „vertikalen“ Seite, die nach Funktionen organisiert war. Dies betrifft insbesondere die technischen Abteilungen (Ingenieur-, Werkstätten- und sonstige Dienstleistungen): Solche Abteilungen gab es sowohl bei den einzelnen Bezirksdirektionen als auch zentral.

Nach der Philosophie der Matrixorganisation sind solche „vertikalen“ Funktionsbereiche wichtig für die fachliche Leistungsfähigkeit und die Standardisierung der Technik

Nach der Bahnreform wurde die Technik in den Bezirksdirektionen auf die neuen Geschäftsbereiche aufgeteilt – oder aber eingestellt, mit der Entscheidung, die entsprechenden Aufgaben in Zukunft von Fremdfirmen erledigen zu lassen. Ähnlich wurde auch mit der Zentralen Technik verfahren, soweit sie nicht als Stabsstellen bzw. im Geschäftsbereich „DB Dienstleistungen“ verblieb. Inwieweit die Aufteilung und das betriebene „Outsourcing“ richtig oder falsch waren, soll hier nicht diskutiert werden.

2.4. Zentrale Transportleitung als übergeordnete Schaltstelle

Der Bereich „Zentrale Transportleitung“ enthielt unter anderem die Fahrplangestaltung und die zentrale Betriebsleitung. Neben der zentralen Betriebsleitung gab es noch die regionalen Betriebsleitungen bei den Bezirksdirektionen. Die Betriebsleitungen waren (und sind auch im heutigen System) zuständig für die Disposition der Züge; d.h. den Zügen wird vorgegeben, wann sie ihre Strecken befahren können. Insbesondere bei Störfällen ist die zentrale Betriebsleitung der Dirigent des Systems. Alle Beteiligten müssen dann mitwirken und gegebenenfalls zurückstecken und/oder Ausweichstrecken benutzen -- egal, welchem Geschäftsbereich oder welcher externen Eisenbahn-Transportgesellschaft sie angehören, und wer oder was die Störung verursacht hat. (Einzelheiten vgl. bei Pacht in „Die Bahnreform“, Seiten 275-279)

Organisatorisch unterstand die Zentrale Transportleitung bei der Bundesbahn direkt dem Vorstand (wie andere Zentralbereiche auch). Heute gehört sie zum Netzbereich. Der Funktion nach hat sie als zentrale Schaltstelle eine ganz andere Rolle als die übrige Technik, die normalerweise Dienstleister, manchmal auch Richtliniengeber ist.

Mehrdimensionale Organisationssysteme (zu denen auch die Matrixorganisation gehört) kennen solche zentralen Schaltstellen - Im System der Produktparten (Leitbild der Bahnreform von 1994) sind sie eher ein Fremdkörper.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Schaltstellen dieser Art verteilen in einer industrieüblichen Matrix (aus „horizontalen“ Produktbereichen einerseits und „vertikalen“ Fachabteilungen andererseits) die Ressourcen der Fachabteilungen auf die verschiedenen Produkte. Oft ist allerdings der hierfür anfallende Aufwand so gering, dass es keiner eigenen Organisationseinheit bedarf, sondern die Arbeit über die Hierarchie oder einen Ausschuss abgewickelt wird – oft auch in Verbindung mit einer kleinen Stabsstelle.

In der dominanten Rolle der zentralen Transportleitung zeigt sich dagegen der Unterschied zwischen den Industrie-üblichen Abläufen (eher linear) einerseits und dem Netzcharakter der Eisenbahn andererseits. Im typischen Industrieunternehmen kommen die wichtigsten Produktions-Impulse von den marktnahen (Produkt-) Bereichen. Im Eisenbahnbetrieb spielt dagegen das Netz die Hauptrolle gegenüber den marktnahen Bereichen Fern-, Nah- und Güterverkehr.

Macht man sich diese Zusammenhänge klar, dann versteht man auch besser, warum die Produkt-Dimension (d.h. Fern-, Nah- und Güterverkehr) in der Bundesbahn-„Matrix“ nur schwach repräsentiert war. Ob eine stärkere Position dieser Bereiche besser gewesen wäre, sei hier dahingestellt.

2.5. „Laterale Strukturorganisation“

Dieses Kapitel gehört zum vierten Matrix-Aspekt, nämlich zur gezielten kollegialen Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg.

Die Organisationslehre unterscheidet zwischen „Ablauforganisation“ (rein prozessorientierte Regelungen) und „Strukturorganisation“, die sich im Organisationsplan niederschlägt und damit besonders sichtbar wird. Wegen dieser Sichtbarkeit wird hier der Aspekt der Strukturorganisation behandelt -- obwohl die Ablauforganisation bei unserem Thema wesentlich öfter vorkommt.

„Strukturorganisation“ bedeutet die Aufteilung einer Organisation in Bereiche, Abteilungen und Gruppen, bis hin zum einzelnen Sachbearbeiter. Dabei entscheidet der jeweilige Vorgesetzte mehr oder weniger darüber, wie die Zuständigkeiten zu verteilen sind, und zwar danach, wie die Aufgaben **seiner Abteilung** sich am rationellsten erledigen lassen. Strukturorganisation in diesem Sinne ist also zunächst „vertikal“ orientiert.

Allerdings kommt es vor, dass die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen besser funktioniert, wenn die Zuständigkeiten anders geregelt werden, als es dem isolierten Optimum der Abteilung entspricht. Galbraith spricht dann von „horizontaler“ oder „lateraler“ Strukturorganisation (*Einzelheiten vgl. im Buch „Competing with Flexible Lateral Organizations“ – 1994*)

Laterale Strukturorganisation hat den Zweck, die Teambildung über Abteilungsgrenzen hinweg zu erleichtern. Eines der dabei benutzten Instrumente

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

besteht darin, dass die Zuständigkeitsbereiche in verschiedenen, miteinander korrespondierenden Abteilungen kongruent gestaltet werden. Man hat dann immer wieder mit denselben Personen in der anderen Abteilung zu tun; abteilungsübergreifende Teams können sich besser bilden.

Wie sich bei der Deutschen Bahn die Einstellung zur lateralen Strukturorganisation mit der Bahnreform änderte, beschreibt Preuss („Die zerrissene Bahn“ (2001), Seite 72) für die Zeit nach der Bahnreform:

„Territorial übereinstimmende Gliederungen brauchte man nicht, es machte nichts aus, wenn sich jetzt die Organisationseinheiten der Geschäftsbereiche Fahrweg, Fernverkehr, Nahverkehr, Güterverkehr, Personenbahnhöfe überschneiden. Dazu passte der folgenschwere Schritt, die Leiter der Bahnhöfeabzuschaffen.

2.6. Matrix ist nicht gleich Matrix

Wie weiter oben bereits erwähnt, ist die bisherige Darstellung der Bundesbahn-Matrix stark schematisiert, indem das Aufbauschema anhand der summarisch zusammengefassten Blöcke „Technische Zentralabteilungen“ und Bezirksdirektionen („Bundesbahndirektionen“) erläutert wurden.

In der Wirklichkeit betrifft die Matrix-artige Zusammenarbeit eine Vielzahl verschiedener Aufgaben mit jeweils verschiedenen Beteiligten (zwischen Ingenieur-Entwicklungen, Tests, Fahr-, Wartungs- und Reparaturbetrieb, usw.). Bei sehr unterschiedlichen Aufgaben gelten auch jeweils andere Formen der Zusammenarbeit. Was das für die Matrixorganisation bedeutet, wird im Folgenden angesprochen.

Die Matrix-Organisation ist dadurch gekennzeichnet, dass ihre Abteilungen auf eine von zwei (etwa) gleichberechtigten Dimensionen hin organisiert sind. (manchmal auch mehr als zwei Dimensionen). Wie die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen der einen Dimension mit den Abteilungen der anderen Dimension ablaufen soll, hängt vor allem vom Koordinationsbedarf ab; der wiederum von den Arbeitsinhalten und vorhandenen Regeln der Arbeitsabläufe abhängt.

Wie diese „laterale Zusammenarbeit“ abläuft, ist daher sehr unterschiedlich. Wo der Schwerpunkt bei Planungs- und Gestaltungsarbeiten liegt, ist das Gebiet der typischen Matrixorganisation mit ihrer Konfliktsteuerung -- um die sich die Theorie hauptsächlich kümmert.

Ganz anders ist die Situation, wenn die Arbeitsabläufe schon komplett vorstrukturiert sind und die Arbeitsteilung perfekt geregelt ist (z.B. in Fertigungsbetrieben, wenn die eine Seite der Matrix auf die verschiedenen Einzelteile spezialisiert ist, und die andere auf verschiedene Endprodukte, die aus den Einzelteilen gefertigt und vertrieben werden).

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Wir haben dann zwar eine „Matrix“ in der Abteilungsgliederung vor uns (mit den beiden verschiedenen Dimensionen und einer Schaltstellenfunktion); aber die Zusammenarbeit ähnelt eher der Zusammenarbeit zwischen Fremdfirmen; ein „Zusammenraufen“ ist so selten nötig, dass die entsprechenden Probleme „nebenbei“ über die Hierarchie abgewickelt werden. Um diese Form der „Matrix“ zu charakterisieren, wird im Folgenden der Begriff „Unterlieferanten-Matrix“ benutzt.

In der Unterlieferanten-Matrix können die beiden Seiten der Matrix einfach als verschiedene Divisionen in einer eindimensionalen Organisation behandelt werden.

Stellt sich allerdings heraus, dass die Aufgabenstellung doch mehr Anforderungen stellt, in denen Elemente des Matrix-Management nützlich wären, können sich Führungskräfte, Lateralorganisation und Verhaltensweisen in Richtung der typischen Matrixorganisation entwickeln. Es gibt daher in der Praxis ein breites Spektrum verschiedener Mischformen.

Für die Bundesbahn bedeutet dies, dass durchaus nicht überall die Verhaltensweisen einer „typischen Matrixorganisation“ galten (für die die Aufgabenstellungen im Ingenieurbereich, bei Forschung und Entwicklung usw. Pate gestanden haben). Zum Beispiel dürfte das Verhältnis zwischen zentralen Reparaturbetrieben und deren internen Auftraggebern näher bei einer „Unterlieferanten-Matrix“ gelegen haben.

Andererseits bestehen auch bei der Deutsche Bahn AG Matrix-Strukturen (hauptsächlich im Verhältnis zum Geschäftsbereich „DB Dienstleistungen“) -- wobei es sich im Wesentlichen um den Typ der „Unterlieferanten-Matrix“ handelt.

2.7. Schlussfolgerung zu Kapitel 2

Lateral- und Matrix-Organisation sind ein zusammenhängender Komplex. Über die Lateralorganisation sind zahlreiche Zwischenstufen zwischen „divisionalen“ und „Matrix“-Strukturen der Organisation möglich.

Für die Deutsche Bahn in ihrer jetzigen Form bedeutet dies, dass sie sich auch schrittweise in Richtung „Matrix“ entwickeln könnte - ohne dass die Geschäftsbereiche vorab aufgelöst und neu zusammengesetzt werden müssten (z.B. nach der alten Aufteilung zwischen Bezirksdirektionen und zentraler Technik). Zum Beispiel kann die örtliche Koordination auch durch mehr Kongruenz zwischen Unterabteilungen angestrebt werden

Entscheidend für eine solche Entwicklung wäre eine Management-Philosophie, für die die leistungsfähige laterale Vernetzung wichtiger wäre als die isolierten finanziellen Teilergebnisse. Wie weiter unten ausgeführt wird, wäre dafür auch wichtig, dass das Management gründliche Erfahrungen mit den System-Zusammenhängen des Eisenbahnbetriebs mitbringt.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

3. Gewinnzahlen, Führungspersonal und Führungsstil

3.1. Unternehmensstrukturen und ihre Führungsstile

Als die Unternehmen noch mehrheitlich „eindimensional“ nach Funktionen (Fachgebieten) organisiert waren, galt der autoritäre Patriarch als die Karikatur-Figur des Managers.

Mit wechselnder Betriebsgröße wechselte die dominante Organisationsstruktur zur Spartenorganisation (meistens „eindimensional“ nach Produkten sortiert); parallel dazu wurde das Rechnungswesen perfektioniert. Im Vordergrund stand jetzt die schlichte Delegation von Entscheidungen. Das dazu passende Zerrbild des Managers ist der unpersönliche Vorgesetzte, der den Daumen hebt oder senkt, je nachdem wie die Ergebniszahlen seiner Untergebenen aussehen („Management by Gewinnvorgabe“).

Die („mehrdimensionale“) Matrix-Organisation ist noch zu wenig geläufig, als dass es dafür schon ein Karikatur Bild des Matrix-Managers gäbe. Zur Typisierung des Systems gibt es aber das Stichwort vom „Management by Conflict“; das durchaus auch positiv besetzt ist. Was „Management by Conflict“ im Einzelnen bedeutet, und welche Anforderungen es an die Manager-Personen stellt, wird im übernächsten Kapitel ausgeführt.

(In diesem Kapitel werden Zerrbilder vorgeführt. Natürlich stimmen diese Karikaturen nicht mit den wirklichen Managern überein. Manager sind echte Personen, ihre Aufgaben sind vielseitig und nicht schematisch zu sehen; aber die Karikaturen zeichnen gewisse Einflüsse auf, die von bestimmten Strukturen ausgehen. Was die konkreten Menschen daraus machen, ist eine andere Frage.)

3.2. „Management by Gewinnvorgabe“ und Berliner S-Bahn-Krise

Im Jahre 2010 brach der Berliner S-Bahn-Verkehr zusammen. Dem gingen verschiedene Konzern-weite Sparprogramme der Deutsche Bahn AG voraus. Die Zusammenhänge hierzu schildern Knierim und Wolf in „Bitte umsteigen“ (Seiten 154-161). Zu Beginn des Kapitels ist die folgende Darstellung aus dem „SPIEGEL“ abgedruckt:

„An einem Tisch warteten gut ein Dutzend hohe Konzern-Manager. Genau 20 Minuten lang durfte der S-Bahner vortragen, wie es mit den Sparmaßnahmen voranging. Weitere 20 Minuten lang wurden Nachfragen gestellt. Dann nahmen die Herren ein kleines Gerät vom Tisch. Wer mit den Vorschlägen der S-Bahn einverstanden war, drückte auf ein grünes Knöpfchen. Unzufriedene konnten auf Gelb oder Rot drücken. Der S-Bahn-Projektplaner saß zwar dabei, aber wer wie

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

abgestimmt hatte, erfuhr er nicht. Am Ende warf ein Beamer das Ergebnis an die Wand, dann musste der S-Bahner den Raum verlassen. Die Sparmaßnahmen, heißt es, bekamen nach anfänglichem Gelb eine grüne Ampel. So wurden seit 2005 Millionen Euro wegrationalisiert, und mit jedem Knopfdruck fuhr die S-Bahn tiefer in die Krise.“

Diese Darstellung liest sich so, als wäre das Zerrbild des unpersönlichen Managers, der sich nur an Gewinnzahlen orientiert, voll realisiert worden („Management by Gewinnvorgabe“). Wir müssen aber berücksichtigen, dass es sich hier nicht um den täglichen Umgang zwischen einem Chef als Person und seinem Mitarbeiter handelte, sondern um ein Sonder-Sparprogramm.

Die Frage stellt sich dann aber, warum derartige Programme aufgelegt wurden, die man sonst nur erwartet, wenn das Unternehmen in Not ist. Dies ist eine Frage der Unternehmensstrategie, die weiter unten behandelt wird.

3.3. Was ist „Management by Conflict“?

Auch in der Matrix-Organisation gibt es Gewinnziele; und die Matrix-Organisation als solche schützt nicht unbedingt vor Szenen wie der obigen. Aber in der typischen Matrix-Organisation gibt es meistens Gegenargumente, und die Manager sind gewöhnt, stärker abzuwägen. Um das zu verstehen, muss man die Funktionsweise des „Management by Conflict“ kennen.

Das traditionelle Organisationsverständnis (auf dem die Bahnreform basiert) versucht, Konflikte auszuschließen. Dazu gehört das „Kongruenzprinzip“, nach dem Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung übereinstimmen müssen. Unter Verantwortung wird die Haftung für Fehler verstanden; da darf es keine überlappenden Zuständigkeiten geben. Dagegen gehört es in der typischen Matrix-Organisation zur Routine, dass sich zwei (oder mehr) Stellen um denselben Vorgang kümmern – jeder aus der Perspektive seines Arbeitsgebietes. Dabei kommt es oft zu abweichenden bis gegensätzlichen Auffassungen darüber, was getan werden muss. Gründe dafür sind verschiedenes Hintergrundwissen, verschiedene Denkstrukturen verschiedener Berufe, individuelle Vorlieben, oder auch verschiedene Rollen im Gesamtsystem.

(Zum Beispiel tendieren oft die Konstruktionsabteilungen dazu, mit hohen Sicherheitsmargen zu arbeiten; und die Verkäufer zweifeln gerne an, ob das Angebot nicht zu teuer wird, weil die Sicherheitsmargen höher als nötig angesetzt wurden. Ähnlich wie die Verkäufer reagieren manchmal auch Projekt- und Produktmanager auf das Sicherheitsbedürfnis der Fachabteilungen. Allerdings gibt es in seltenen Fällen auch die gegenteilige Situation, wo die „horizontalen“ Stellen das Konzept der Fach-Spezialisten als nicht sicher genug einschätzen.)

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Auch in „eindimensionalen“ Organisationen (wie sie der Philosophie der Bahnreform entsprechen) käme es zu unterschiedlichen Ansätzen der verschiedenen Abteilungen. Da es aber keine überlappenden Zuständigkeiten gibt, kommt derjenige Ansatz automatisch (und nur über die Hierarchie geprüft -- eventuell) zur Anwendung, den die alleinzuständige Stelle vertritt. Zunächst „läuft die Organisation glatter“ als in der „Matrix“; dafür bietet die „Matrix“ bessere Möglichkeiten, um Schwachstellen rechtzeitig zu erkennen, oder für ein „Zusammenraufen“ der Beteiligten zu einer insgesamt besseren Lösung.

Inhaltliche Widersprüche treten also in der „Matrix“ als Meinungsverschiedenheiten zwischen Personen zutage. **Diese Art** von Konflikt ist grundsätzlich positiv zu sehen; nötig ist aber ein gutes Konflikt-Management der Beteiligten und ihrer Vorgesetzten, das oft aufwendig ist.

Von den „positiven Konflikten“ scharf zu unterscheiden sind die schädlichen Konflikte, die auch in der Matrixorganisation möglichst schnell unschädlich gemacht werden müssen. Die Unterscheidung ist nicht immer leicht, da verschiedene Ursachen zusammenspielen können. Als grobe Faustregel gilt, dass distributive Konflikte (Verteilung von Ressourcen) möglichst gar nicht erst entstehen sollen. Für die Aufteilung der Kapazitäten sieht das Matrix-Management daher die Institution der zentralisierten Kapazitäten-Zuteilung vor.

(Für eine ausführlichere Darstellung des „Management by Conflict“ vgl. Leumann (1979). Seiten 144-152).

3.4. Zur Rolle der Manager in einer Matrix-Organisation

Für die typische Matrixorganisation gilt eine andere Arbeitsweise als für die „eindimensionale“ Divisionalisierung nach Produkten. Die andere Arbeitsweise führt auch zu anderen Anforderungen an die Führungskräfte. Hierzu nimmt Galbraith ausführlich Stellung in „Designing Matrix Organizations ...“ (2009), und zwar im Kapitel „Leadership in a Matrix Organization“ (Seiten 201 – 213).

Überall dort, wo die beiden Seiten einer Matrix zusammenlaufen (d.h. beim ersten gemeinsamen Vorgesetzten) fordert Galbraith einen „strong leader at the top of the matrix“. Dieser „strong leader“ muss unter anderem (Seite 210):

- Auseinandersetzungen fördern, wo sie produktiv sind -- aber nur dort,
- Die jeweils richtigen Leute „an einen Tisch bringen“,
- Zuhören bei allen Tatsachen, die von den Beteiligten geschildert werden,
- Dazu ermuntern, dass mehr als nur zwei Alternativen zur Diskussion gestellt werden,
- Entscheiden, wenn es keinen Konsens gibt.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Außerdem besteht eine Hauptaufgabe in „Managing Power Distributions“ im Betrieb (für die richtige Machtverteilung sorgen, z.B. zwischen Sicherheitsverfechtern in der zentralen Technik und Kosten-Einsparern in kaufmännisch orientierten Bereichen).

3.5. Schussfolgerung zu Kapitel 3

Der „strong leader“ in einer Matrix-Organisation muss also alle möglichen Zusammenhänge bis in die Details hinein beherrschen. Es ist klar, dass dies entschieden leichter ist für jemand, der über eine gründliche Betriebserfahrung verfügt -- wie z.B. der überwiegende Teil des Bundesbahn-Managements im Gegensatz zu den seit der Bahnreform eingestellten Managern.

(Zur Bedeutung der „funktionalen Autorität“ in der Matrix-Organisation vgl. auch Leumann (1979), Seiten 143-144).

Im vorigen Abschnitt wurde die Rolle der Betriebserfahrung in einer Matrix-Organisation analysiert. Der Anspruch an die Betriebserfahrung ist aber nicht abhängig davon, ob der offizielle Organisationsplan eine Matrix-Organisation ausweist oder nicht, sondern von der mehrdimensionalen Aufgabenstellung, für deren Bewältigung gegebenenfalls eine Matrix-Organisation entstanden ist. Die hier geschilderten Grundsätze werden zwar primär bei der Matrix-Organisation geschildert; aber sie gelten nicht wegen der Organisationsstruktur, sondern wegen der zugrundeliegenden mehrdimensionalen Aufgabenstellungen -- also auch dann, wenn die laterale Koordination nicht offiziell geregelt ist.

4. Die zusätzlichen Geschäftsfelder der Deutsche Bahn AG

4.1. Deutsche Eisenbahn oder globaler Logistikkonzern ?

4.1.1. Vor 2000: Beschränkung auf die „Kernkompetenz“ Eisenbahn

Die Bundesbahn beschränkte sich im Wesentlichen auf den Bahnverkehr und das Gebiet der Bundesrepublik. Geschäftszweck war nicht die Gewinnerzielung, sondern die optimale Versorgung des Staatsgebiets. Auf diesen Betrieb war die (Matrix-) Organisation der Bundesbahn abgestellt, und auf diesen Kernbereich bezogen sich die bisherigen Ausführungen zum Organisationsvergleich zwischen der Matrix-Organisation der Bundesbahn und den entsprechenden Strukturen der Deutsche Bahn AG.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

(Zwar besaß die Bundesbahn (bis auf eine Ausnahme-Periode) die Speditionsfirma Schenker. Schenker sollte bei den Transportmitteln in Zweifelsfällen eher die Bahn als Transportmittel einsetzen als den LKW-Verkehr. Organisatorisch war Schenker von der Bundesbahn getrennt, betrieb das Speditions-geschäft so wie andere internationale Speditionen, und war nach den in seiner Branche üblichen Prinzipien organisiert. Auf das Organisationsmodell der Bundesbahn hatte Schenker keine Auswirkungen.)

Diese Beschränkung auf die „Kernkompetenz“ der Deutschen Bahn galt auch noch in den ersten Jahren nach der Reform von 1994.

4.1.2. Heute:

Völlig anders klingt die Selbstdarstellung der Deutsche Bahn AG im Internet. Hier heißt es zum „Leitbild des DB-Konzerns“:

„Auf dem Weg zum weltweit führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen“

Die Formulierung „Mobilitäts- und Logistikunternehmen“ ist nicht etwa eine modisch formulierte Umschreibung für die Eisenbahn, sondern ein Konzept, bei dem der Konzern um branchenfremde und ausländische Betriebe erweitert wurde. Die Geschäftsbereiche des Personen- und Güterverkehrs wurden – zusammen mit den Neuerwerbungen – unter der zusätzlichen Hierarchiestufe der „DB Mobility Logistics AG“ zusammengefasst. Zum heutigen Zustand heißt es im „Leitbild des DB-Konzerns“ unter anderem::

„Wir betreiben die Verkehrsnetzwerke der Zukunft und bewegen Menschen und Güter in durchgängigen **Mobilitäts- und Logistikketten.**“ (Hervorhebung im Original).

Durchgängige Transport- und Logistikketten sind seit eh und je das Geschäft der großen internationalen Speditionen; die sich dabei unter anderem der Eisenbahnen bedienen. Ist die Deutsche Bahn AG primär ein Speditionsbetrieb geworden ?

4.1.3. Das Speditions-geschäft der Deutsche Bahn AG

War Schenker zu Bundesbahn-Zeiten nur ein lockeres, eher zufälliges Anhängsel zum deutschen Eisenbahn-Güterverkehr, so wurde Schenker jetzt zu einem Kern- und Angelpunkt des DB-Konzerns; die deutsche Güterbahn gehört jetzt zu „Schenker Rail“. Unter dem Dach von Schenker wurden ausländische Güterbahnen, Speditions- und andere Logistikfirmen weltweit aufgekauft.

Der Eisenbahn-Güterverkehr wurde also dem Speditions-geschäft untergeordnet. Während wir bei der Eisenbahn das (nationale) Gemeinwohl suchen, ist das internationale Speditions-geschäft eine Branche, die nichts mit derartigen Erwägungen zu tun hat. Während die Eisenbahn zu den „natürlichen Monopolen“ gezählt wird, haben wir es im Speditions-geschäft mit natürlich

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

gewachsenem Wettbewerb zu tun. Überall ist das Speditionsgeschäft eine separate Branche – nur nicht im jetzigen Geschäftsmodell der DB AG.

Wir werden diese Gewichtsverlagerung weiter unten als Teil der Unternehmensstrategie analysieren.

4.2. Die Veränderung der Geschäftsbereiche

4.2.1. Ausgangszustand

Nach der Bahnreform 1994 bestand die Deutsche Bahn AG aus zwei Infrastruktur-Sparten (Netz und Station & Service) sowie den drei Verkehrssparten (Personen-Fernverkehr, Personen-Nahverkehr und Güterverkehr).

Die Verkehrssparten waren fast ausschließlich in das Netz der (eigenen) Infrastruktur-Sparten integriert (geringfügige Ausnahmen bei grenzüberschreitendem Verkehr).

Die örtliche Zuständigkeit (Deutschland, mit geringfügigen Ausnahmen bei grenzüberschreitendem Verkehr) war für alle fünf Sparten identisch.

Für alle Geschäftsbereiche war die Zielsetzung des Artikels 87e, Absatz 4 Grundgesetz zumindest sinngemäß anwendbar („*der Bund gewährleistet, dass dem Wohl der Allgemeinheit ... beim Ausbau und Erhalt des Schienennetzes der Eisenbahnen des Bundes sowie bei deren Verkehrsangeboten auf diesem Schienennetz, ..., Rechnung getragen wird.....*“)

Die alten Geschäftsbereiche waren also noch in folgenden Punkten homogen bzw. kongruent:

- Einheitliche geographische Zuständigkeit
- Artikel 87e Absatz 4 überall sinnvoll anwendbar als Zielsetzung
- Ein miteinander verflochtenes Netz von betrieblichen Arbeitsabläufen.

4.2.2. Welche Geschäftsbereiche gibt es heute ?

(Der folgende Inhalt ist dem Internetportal der DB AG entnommen - Stand 7/2014.)

Die folgenden Geschäftsbereiche gehören - **ohne Zwischeninstanz** - zur Deutschen Bahn AG:

- DB Netze Fahrweg
- DB Personenbahnhöfe

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

- DB Netze Energie
- DB Dienstleistungen.

Im Wesentlichen handelt es sich hier um die deutsche „Infrastruktur“ (der dominante Teil im Zusammenwirken von Netz und Zugverkehr, sowie um Dienstleistungen für die anderen Bereiche). Die oben aufgeführten drei Homogenitätskriterien sind hier auch heute noch erfüllt.

Zwischen den folgenden fünf Geschäftsbereichen und der Deutsche Bahn AG besteht eine Zwischeninstanz, die DB Mobility Logistics AG:

- DB Bahn Fernverkehr
- DB Arriva
- DB Schenker Rail
- DB Bahn Regio
- DB Schenker Logistics.

(Aus organisatorischer Sicht ist die Zwischeninstanz der DB Mobility Logistics AG überflüssig; aber darauf soll hier nicht näher eingegangen werden.)

In diesen fünf Geschäftsbereichen sind die „alten“ drei Verkehrssparten der Bahnreform 1994 (Personenfernverkehr, Personennahverkehr, Güterverkehr) enthalten.

Die Neuerwerbungen wurden teils mehr, teils weniger mit den alten Sparten verflochten, sodass sich der folgende Zustand ergibt

4.2.3. Homogenitätskriterien

- DB Arriva „bündelt die Personennahverkehrsaktivitäten außerhalb Deutschlands“ - hat also nichts mit dem Grundgesetz und dem deutschen Schienennetz zu tun, und auch nichts mit der territorialen Kongruenz der ursprünglichen Sparten von 1994. DB Arriva wurde in den letzten Jahren vom Vorstand der DB AG aufgekauft - mit Zustimmung des Aufsichtsrats.
- DB Schenker Logistics betreibt das Speditionsgeschäft der DB AG, gehört zu einer anderen Branche und ist im Wesentlichen nur in einer Abnehmer-Kunden-Beziehung mit der Eisenbahn verbunden. DB Schenker Logistics entspricht auch keinem der drei Homogenitäts-Kriterien
- Der Personennahverkehr ist nach Ausland (DB Arriva) und Inland getrennt. DB Bahn Regio ist für das Inland zuständig und entspricht im Wesentlichen der „alten“ Sparte Personennahverkehr. Die Kongruenzkriterien sind bei DB Bahn Regio im Wesentlichen erfüllt.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

- DB Schenker Rail bedient nicht nur den deutschen Eisenbahn-Güterverkehr, sondern enthält zusätzlich zahlreiche ausländische Tochterfirmen wie z.B. DB Schenker Rail Bulgaria, DB Schenker Rail Scandinavia, etc. Für die Mitarbeiter von DB Schenker Rail gilt also manchmal Art. 87e, Abs. 4 Grundgesetz, manchmal nicht. Manchmal sind sie integrierter Bestandteil des deutschen Netzes, manchmal nicht.
- Für DB Bahn Fernverkehr gilt ähnliches wie für DB Schenker Rail - wenn auch nicht in diesem Ausmaß.

4.3. Schlussfolgerung zu Kapitel 4

Nach der Bahnreform von 1994 erfolgte eine zweite Umwälzung der Deutsche Bahn AG. Das Unternehmensziel wurde verschoben, weg vom homogenen Eisenbahnbetrieb für Deutschland, hin zum Ehrgeiz eines multifunktionalen „Global Player“. Dafür wurden diverse ausländische Transport- und Logistikfirmen aufgekauft und teilweise mit Geschäftsfeldern des deutschen Eisenbahnbetriebs zusammengemischt.

Das Geld dafür stammte im Wesentlichen aus dem deutschen Eisenbahnbetrieb, mit Schwerpunkt auf den subventionierten Geschäftsbereichen Infrastruktur und Regionalverkehr.

Zum psychologischen Hintergrund ist zu vermuten, dass solche globalen Neuerwerbungen für ein machtbewusstes Management interessanter sind als das provinzielle „Altgeschäft“ der deutschen Eisenbahnen. Schließlich kann man nur über Neuerwerbungen ein Unternehmen wie die Deutsche Bahn AG spektakulär wachsen lassen.

Für die Durchsetzung von Art. 87e Absatz 4 Grundgesetz und für eine effizient-homogene Organisation des deutschen Eisenbahnbetriebs sind die Zukäufe allerdings nicht förderlich.

5. Unternehmensstrategie der Deutsche Bahn AG

5.1. Bedeutung von Unternehmensstrategien

Beim Militär bedeutet Strategie der „Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges“ (Clausewitz); es geht also um die Kombination der einzelnen Elemente im Hinblick auf den Gesamtfeldzug. Auch bei der Unternehmensstrategie werden die

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

einzelnen Elemente (meistens Produkte) so kombiniert, dass sie auf das Unternehmensziel ausgerichtet sind.

Die Unternehmensstrategie durchzieht das gesamte Unternehmen; unter Organisatoren gilt sogar das Schlagwort „Die Struktur folgt der Strategie“.

(Manchmal gilt allerdings auch umgekehrt, dass die Strategie sich an den gewohnten Strukturen ausrichtet. An dem engen Zusammenhang zwischen Struktur und Strategie ändert das aber nichts.)

Aus den Zusammenhängen zwischen Struktur und Strategie heraus sollten wir uns mit der Unternehmensstrategie der Deutsche Bahn AG befassen, um ihre Strukturveränderungen besser zu verstehen.

Für den Inhalt einer typischen Unternehmensstrategie gibt es eine verbreitete Theorie, die Portfolio-Theorie. Wie weiter unten ausgeführt wird, lässt sich die Umwandlung der Deutsche Bahn AG in einen „Mobilitäts- und Logistikkonzern“ mit dieser Theorie erklären.

5.2. Die Portfolio-Theorie zur Unternehmensstrategie

Hierbei handelt es sich um die Gesamtheit der Produkte, mit denen ein Unternehmen bzw. ein Konzern seine Geschäfte macht. Dabei wird der Lebenszyklus von Produkten betrachtet.

Produkte, die noch in der Entwicklung sind, brauchen hohe Investitionen und bringen kaum Erträge (sogenannte „Baby“-Produkte).

Idealerweise folgt eine Phase mit starkem Wachstum bei hohen Investitionen und ähnlich hohen Erträgen (sogenannte „Star“-Produkte).

Danach geht das Produkt über in die Reifephase: Es ist nicht mehr mit viel Marktwachstum zu rechnen; die meisten Investitionen sind schon erfolgt; und die Erträge fließen (sogenannte „Cashcow“-Produkte - zu Deutsch: „Melkkuh“)

In der letzten Phase ist das Produkt mehr oder weniger veraltet und wird liquidiert, sobald es keinen Deckungsbeitrag mehr bringt (sogenannten „Poor-dog“ – Produkte).

Damit nun das Unternehmen eine nachhaltige Wachstumsstrategie betreibt, muss für ein ausgewogenes Portfolio gesorgt sein, d.h. man braucht genügend „Babys“ und „Stars“ für die Zukunft und ausreichend „cashcows“, um die „Babys“ und diejenigen Stars zu finanzieren, die sich noch nicht komplett selber tragen.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

5.3. Deutsche Bahn und Portfolio-Theorie

Versucht man, die Portfolio-Theorie auf die Deutsche Bahn AG von 1994 (5 Teilbereiche, alle Eisenbahn und in Deutschland) anzuwenden, dann wäre dies schwierig: ein größeres Marktwachstum war nirgendwo in Sicht; und auch beim Marktanteil am deutschen Eisenbahnbetrieb gab es keinen Spielraum mehr. Vermutlich war auch das Firmenwachstum anfangs kein Unternehmensziel der Deutsche Bahn AG. (*Bei der Bundesbahn galt natürlich das gleiche*).

Bei der heutigen Deutsche Bahn AG ist die Situation völlig anders.

Zunächst lautet das offizielle Konzernziel heute (laut Internet-Eigendarstellung zum Leitbild des DB-Konzerns):

„Was ist unser Ziel? Wir werden das weltweit führende Mobilitäts- und Logistikunternehmen“

Im Gegensatz zum stagnierenden deutschen Eisenbahn-Markt ist der weltweite Speditions- und Logistikmarkt im Wachstum begriffen. Bei **Schenker Logistics** sind also die „**Babys**“ und „**Stars**“ unter den Aktivitäten der DB AG zu finden. Zum „Star“-Charakter passen auch die dortigen „Verkehrnetzwerke der Zukunft“ und die „durchgängigen Mobilitäts- und Logistikketten“ (*zitiert aus dem Leitbild des DB-Konzerns*), die bis in exotische Länder hinein verlaufen.

Wie **Arriva** mit dem englischen Personennahverkehr in die Portfolio-Theorie passt, ist nicht so einfach; denn das Geschäft bietet weder die allgemeinen Wachstumschancen noch das internationale Prestige wie Schenker Logistics. Allerdings bestehen hier Wachstumschancen durch eine mögliche Ausweitung des **Marktanteils**.

Auf den **deutschen Eisenbahnbetrieb** dagegen passt ziemlich genau die folgende Definition aus Wikipedia:

„Die „**cashcows**“ (Melkkühe) haben einen hohen relativen Marktanteil in einem nur geringfügig wachsenden oder statischen Markt. Sie produzieren stabile, hohe Cash-Flows und können ohne weitere Investitionen „gemolken“ werden.“

(Die Formulierung „ohne weitere Investitionen“ muss im Eisenbahngeschäft relativ gesehen werden, weil das Eisenbahngeschäft sehr kapitalintensiv ist; auch relativ niedrige Investitionen bewegen sich in einem größeren Rahmen als in anderen Branchen).

5.4. Die Konsequenz aus der „Cashcow“-These.

Im vorangehenden Abschnitt wurde allein aus der Art der beteiligten Geschäftsfelder abgeleitet, dass der deutsche Bahnbetrieb die „Cashcow“ im Portfolio des DB-

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Konzerns darstellen würde. Nun geht es hier um eine Frage der Unternehmensstrategie; und eine Strategie setzt einen entsprechenden Willen voraus, d.h. die Suche nach Firmenwachstum außerhalb des deutschen Eisenbahnbetriebs, und die Bereitschaft, dafür die Eisenbahn- „Cashcow“ als zweitrangig zu behandeln.

Für eine solche Zielsetzung sprechen nun etliche Indizien:

- Engartner (2008, Seiten 193-197) schildert, wie der Konzern in Verfolgung der „Global Player“- Strategie systematisch vom deutschen Eisenbahngeschäft weg erweitert wurde,
- Oben wurde unter Punkt 2.2. („Management by Gewinnvorgabe und Berliner S-Bahn-Krise“) ein Konzern-Sparprogramm im Hauruck-Verfahren vorgestellt, bei dem die betrieblichen Notwendigkeiten des Berliner S-Bahn-Betriebs krass missachtet wurden – um den Gewinnen, aus denen die Portfolio-Erweiterung finanziert wurde, einen Extraschub zu geben.
- Eine „Cashcow“ soll vom Besitzer gemolken werden, und nicht vom „Öffentlichen Interesse“. Hierzu passt die hartnäckige Behauptung aus dem Management der DB AG, wonach das Aktienrecht der DB AG für die deutschen Eisenbahnen keine Berücksichtigung des Gemeinwohls (Artikel 87e, Absatz 4 Grundgesetz) erlauben würde, sondern nur volle Gewinnorientierung. Wie weiter unten dargelegt wird, sieht das Aktienrecht etwas anders aus.

Die gängige Portfolio-Strategie ist für „normale Konzerne konzipiert, die z.B. Konsumgüter anbieten. Ein staatseigener Versorgungsbetrieb gehört aber nicht in einen Portfolio-Zusammenhang, wo er die Rolle der „Cashcow“ für Ausdehnungswünsche in ganz andere Bereiche spielt. Diese Situation verlangt nach einem Strategiewechsel.

Folgte auch der Ankauf des Portfolios aus der verfolgten „Global Player“- Strategie, so können wir nicht mehr davon ausgehen, dass der Eisenbahnbetrieb aus der Rolle der „Cashcow“ entlassen würde, wenn nur dem Vorstand eine andere Strategie vorgegeben würde. Dafür hat die Struktur inzwischen zu viel Eigengewicht bekommen und legt es den Beteiligten nahe, bei der alten Sicht zu bleiben, die dem Unternehmen Wachstum verspricht – auch wenn der Versorgungsauftrag leidet..

Wir haben hier also einen Fall, wo nicht nur die Strategie auf die Struktur einwirkt, sondern auch umgekehrt. Wer die Unternehmensstrategie des DB-Konzerns Eisenbahn-freundlicher machen will, müsste daher gleichzeitig das Portfolio des DB-Konzerns auseinandernehmen - unabhängig davon, ob die deutsche Eisenbahn bewusst oder unbewusst in die „Cashcow“- Rolle geraten ist..

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

5.5. Gewinnorientierung: Wie alternativlos ist das Aktiengesetz?

Der Deutsche Bahn AG wird oft vorgeworfen, sie sei zu sehr auf die eigenen Gewinne orientiert, und zu wenig auf das Wohl der Benutzer und sonstigen Allgemeinheit. Diese Vorwürfe betreffen den Konzern und sein Verhältnis zum Gemeinwohl (Artikel 87e, Absatz 4 Grundgesetz). Immer wieder kommt dann vom Vorstand der Deutschen Bahn AG und/oder einschlägigen Politikern der Hinweis, die Bahn sei nun einmal (laut Grundgesetz) eine Aktiengesellschaft, ihr Gesellschaftszweck sei daher die Gewinnerzielung, der Vorstand dürfe gar nicht anders handeln, und die Politik hätte auch keinen Einfluss darauf.

Die Rechtslage sieht allerdings etwas anders aus. Es ist keinesfalls so, dass Aktiengesellschaften nur die Gewinnerzielung zum Geschäftszweck haben dürften. In gängigen Kommentaren zum Aktiengesetz (§ 179) ist nachzulesen, dass der Gesellschaftszweck einer Aktiengesellschaft per Satzungsergänzung von Gewinnerzielung auf Gemeinnützigkeit geändert werden kann. Allerdings verlangt die herrschende Meinung unter Berufung auf § 33, Abs. 1. BGB, dass bei einem solchen Eingriff **alle Aktionäre** zustimmen müssen.

Solange die Bundesregierung Alleinaktionär der Deutsche Bahn AG ist, stünde das Aktiengesetz nicht einmal einer Gemeinnützigkeit der Deutsche Bahn AG entgegen.

Die Bundesregierung müsste nur auf der Hauptversammlung der Deutsche Bahn AG durch Aktionärsbeschluss die Satzung ergänzen.

5.6. Schlussfolgerung zu Kapitel 5

Die Unternehmensstrategie ist eng verknüpft mit der Zusammensetzung des Firmen-Portfolios des DB-Konzerns.

Soll der deutsche Eisenbahnbetrieb eindeutig aus der Rolle der „Cashcow“ für die Erweiterung des internationalen Mobilitäts- und Logistikgeschäfts befreit werden, dann reicht es nicht, den Geschäftszweck der DB AG in der Satzung zu ändern. Es müsste vielmehr eine Trennung zwischen deutschem Eisenbahnbetrieb und dem Rest des Portfolios stattfinden.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

6. Was tun?

6.1. Strategie ändern

In der jetzigen Unternehmensstrategie sind die Firmenfinanzen und die Marktmacht der DB AG das strategische Ziel. Der deutsche Eisenbahnbetrieb ist in dieser Strategie nur Mittel zum Zweck: Das entspricht nicht dem Willen des Eigentümers (Volk, vertreten durch die Regierung), wie er in Art. 87e, Absatz 4 Grundgesetz zum Ausdruck kommt. Wie wir gesehen haben, müssten für einen Strategiewechsel drei Dinge geändert werden:

- der Geschäftszweck in der Satzung der DB AG
- die Portfolio-Zusammensetzung der DB AG; d.h. Trennung zwischen deutschem Eisenbahnbetrieb und dem Rest des Portfolios der DB AG
- die strategische Einstellung von Management und Aufsichtsrat.

Ohne auf die Privatisierungsdebatte einzugehen, sei erwähnt, dass der hier vorgeschlagene Strategiewechsel mit einer Privatisierung des deutschen Eisenbahnbetriebs nicht kompatibel wäre. Wohl aber könnte der Rest des Portfolios zu 100 % privatisiert werden. Das wäre auch ordnungspolitisch eine klare Lösung zwischen Staat und Privatwirtschaft.

6.2. Eigenständige Organisation für den deutschen Eisenbahnbetrieb

Die Matrix-Organisation der „alten“ Bundesbahn hatte eine systematische und intensive Vernetzung der Arbeitsabläufe in einem geschlossenen Gesamtnetz zum Inhalt (*auch wenn sicher einiges zu verbessern war*).

Wie oben ausgeführt wurde, ist der heutige DB-Konzern nicht mehr so homogen.. Nun kann man auch in einem heterogenen Konzern-Portfolio eine sinnvolle Organisation aufbauen, die die nötigen Rücksichten auf die verschiedenen Geschäftsbereiche nimmt. Das ist allerdings schwieriger als in einem homogenen Betrieb, und wird oft nicht erreicht.

Daher spricht auch die Forderung nach einer möglichst effizienten Organisation dafür, den deutschen Eisenbahnbetrieb von den übrigen Teilen des DB-Konzerns wieder zu trennen.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

6.3. Zwei getrennte Konzerne

In dieser Studie wird die Trennung zwischen deutschem Eisenbahnbetrieb und dem Rest des Portfolios aus Gründen von Strategie und Struktur der DB AG empfohlen.

Auch Knierim und Wolf (Seite 213) sehen vor, dass sich die DB AG vom Auslands- und Speditionsgeschäft trennen soll, allerdings aus Finanzierungsgründen, zugunsten der Investitionen, die für den deutschen Eisenbahnbetrieb gebraucht werden. So heißt es dort: „Geschäftsbereiche, die mit der Bahn nichts zu tun haben und auch nicht logische Ergänzungen zum Schienenverkehr darstellen, sollten schrittweise verkauft werden, insbesondere das Auslandsgeschäft.“

In der Empfehlung unserer Studie geht es dagegen um organisatorische Gründe im engeren Sinne - darum, dass sich die Bahn AG ausschließlich um ihre eigentliche Aufgabe kümmern soll, und das mit einer optimal passenden Organisationsstruktur. Es ist sinnvoll, dieses Ziel zügig anzustreben. Dazu würde es nicht passen, wenn das DB-Management noch mehrere Jahre damit beschäftigt wäre, die betroffenen Geschäftsbereiche zu verkaufen, oder z.B. auf günstigere Verkaufsbedingungen zu warten.

Daher wird hier empfohlen, das jetzige Portfolio zügig auf zwei getrennte Konzerne aufzuteilen, mit getrenntem Management. Der deutsche Eisenbahnbetrieb würde bei der DB AG bleiben, die Auslands- und Speditionsbereiche würden in einem Zweitkonzern zusammengefasst (im Folgenden „Internationale Mobility and Logistics AG“ genannt). Dann kann die „Internationale Mobility and Logistics AG“ in aller Ruhe von ihrem Management ihrem neuen Schicksal zugeführt werden, über das dann unabhängig von der DB AG entschieden werden kann. Und das Management der DB AG kann sich unverzüglich auf seine neu definierten Aufgaben konzentrieren - ebenso wie die dazugehörenden Aufsichts- und Entscheidungsorgane.

Auch bei diesem Verfahren könnten die erzielten Erlöse (z.B. aus einem Börsengang der „Internationale Mobility and Logistics AG“) für Investitionen in die deutschen Eisenbahnen benutzt werden.

6.4. Kein Zurück zur alten Matrix-Struktur

Wenn die DB AG wieder auf das Grundgeschäft (Eisenbahn für Deutschland) zurückgeführt wird, könnte man überlegen, ob auch die Organisationsstruktur auf das alte Matrix-Konzept zwischen Bezirksdirektionen und Zentralabteilungen zurückgeführt werden sollte. Dies würde bedeuten, dass man den alten Organisationsplan hervorziehen würde, ihn an die technischen und betriebswirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte anpassen und dann wieder einführen würde.

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Ein solches Vorgehen ergäbe heute mit aller Wahrscheinlichkeit einen schweren Misserfolg.

Unabhängig von der entgegenstehenden EU-Rechtsslage ergäben sich folgende weitere Probleme:

- Alle Arbeitsabläufe, die sich auf der Basis der jetzigen Struktur in den letzten 20 Jahren entwickelt haben, wären weitgehend hinfällig; neue Arbeitsabläufe müssten erst mühselig wieder entwickelt werden.
- Die eingespielten Teams würden auseinandergerissen
- Das Matrix-Modell der Organisation ist entschieden komplexer als die eindimensionalen Modelle der Organisation (wie z.B. das Modell der Produktdivisionen, das der Bahnreform 1994 zugrunde lag).
- Strategie, Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe, Rollenverständnisse, Motivation, Führungsstile müssten sich übereinstimmend entwickeln.
- Ende des 20. Jahrhunderts wurde versucht, Matrix-Organisationen bewusst per Anordnung einzuführen. Die meisten Versuche schlugen fehl (*nach Galbraith (2009, Seite 11) ca. 75 % der Fälle – vielleicht waren es noch mehr*).
- Insgesamt handelt es sich beim Entstehen eines komplexen Matrix-Systems um einen längeren Prozess, und nicht um eine einmalige Maßnahme.

In fernerer Zukunft mag die Angelegenheit allerdings anders aussehen – je nach den zwischenzeitlichen Entwicklungen.

6.5. Lateralorganisation ohne Matrix-Rahmen

In der Bundesbahn-Matrix spielte die räumliche „Dimension“ eine zentrale Rolle dadurch, dass die Bezirksdirektionen für die Koordination der verschiedenen Aktivitäten im Raum sorgten. Aber auch ohne entsprechende Geschäftsbereiche kann die Koordination im Raum über die Lateralorganisation geregelt sein, und zwar, wenn die räumlichen Zuständigkeitsbereiche untergeordneter Abteilungen deckungsgleich sind und die entsprechenden Mitarbeiter abteilungsübergreifend zusammenarbeiten.

Entsprechendes gilt für alle anderen „Dimensionen“ der Organisation. Die verschiedenen Elemente der Matrix-Organisation können also durchaus dezentral vorhanden sein und in kleinen Schritten realisiert werden.

Lateralorganisation setzt Detailkenntnisse voraus. Außenstehende können keiner Organisation ihre Lateralorganisation vorschreiben; sie können nur das Management entsprechend auswählen, vielleicht auch bei größeren Zusammenhängen über den Aufsichtsrat Einfluss nehmen

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

6.6. Keine radikale Trennung von Rad und Schiene

6.6.1. Das „Trennungsmodell“

Im Zuge der vergangenen Privatisierungsdebatte wurde von einem Teil der Privatisierungsanhänger gefordert, die Bahninfrastruktur aus der DB AG herauszunehmen und so das Netz komplett vom Betrieb der Züge zu trennen. (sogenanntes „Trennungsmodell“).

Begründet wurde das Trennungsmodell mit einer besseren Ausgestaltung des Wettbewerbs auf der Schiene. Auf negative Folgen für die betrieblichen Abläufe gehen die Anhänger dieses Modells nicht ein.

Die Gegner des Trennungsmodells betonen dagegen die negativen Effekte für den Betrieb und schätzen die Verbesserung des Wettbewerbs als vergleichsweise unbedeutend ein. (vgl. z. B. www.dullien.net/manfred/bahnwettbewerb.pdf)

6.6.2. Verhältnis zur Lateralorganisation

Die Lateralorganisation soll dafür sorgen, dass auch über Ressortgrenzen hinweg systematisch zusammengearbeitet wird. Durch die Aufteilung des Bahnkonzerns auf zahlreiche Aktengesellschaften und GmbHs wird der Zusammenhalt schon erschwert; die Konzernspitze hat aber noch die Organisationshoheit. Durch das Trennungsmodell würde der Konzern auseinandergeteilt zwischen dem Betrieb von Infrastruktur und Signalwesen einerseits und dem Fahrbetrieb andererseits:

Mit einer effizienten Lateralorganisation wäre das **nicht kompatibel**.

6.6.3. Was sagt das PRIMON-Gutachten ?

*(Anmerkung zum „PRIMON“-Gutachten: 2005 beauftragte die Bundesregierung eine internationale Arbeitsgemeinschaft renommierter Beratungsfirmen mit der Erstellung eines Gutachtens zu „Privatisierungsvarianten der Deutschen Bahn AG mit und ohne Netz“ (kurz: PRIMON“). Federführend war die Firma Booz Allen Hamilton. Die optimale Organisationsform (unabhängig von Privatisierung oder Nicht-Privatisierung) war **nicht** Inhalt des Auftrags. Trotzdem fielen auch einige Aussagen zu den Organisationsstrukturen als Nebenprodukt an.)*

Zu den betrieblichen Nachteilen des strikten Trennungsmodells heißt es bei PRIMON:

- auf Seite 443: (zur Bewertung des „Trennungsmodells“): „.... sind infolge koordinativer Ineffizienzen zwischen Transport- und Infrastrukturgesellschaft negative Auswirkungen auf die Qualität des Schienenverkehrs zu erwarten“
- auf Seite 192: „...“Es ist plausibel, dass die heutige, integrierte Struktur von Transportbetrieb und Infrastruktur unter dem Konzerndach der DB AG zu

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

synergetischen Vorteilen führt....“ *Anmerkung: die „heutige, integrierte Struktur“ ist so schon geringer integriert als es die Bundesbahn-„Matrix“ war).*

Im Übrigen hatte die DB AG die nachteiligen Folgen des Trennungsmodells für Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit ausführlicher dargelegt. Die Darlegungen der DB AG waren auch im Originalgutachten aufgeführt, wurden aber für die Öffentlichkeit ausgeschwärzt, sodass sie auch uns nicht bekannt sind.

6.6.4. Kompatible (Kompromiss-) Modelle

Im Gegensatz zum strikten Trennungsmodell gibt es Modelle, die

- bestimmte Prozesse und Entscheidungen ausgliedern, die Wettbewerbsrelevant sind,
- andererseits aber die technischen / betrieblichen Abläufe nicht nur für den Fahrbetrieb, sondern auch für die Infrastruktur, im Eisenbahn-Konzern belassen.

Ebenso wie der totale Verzicht auf eine Trennung von Rad und Schiene, wären auch diese Modelle mit einer effektiven Lateralorganisation kompatibel.

Das bekannteste Beispiel für ein solches Modell war die Aufteilung der französischen Eisenbahnen in RFF (Réseau Ferré Français) einerseits und der Eisenbahngesellschaft SNCF andererseits.

RFF wurde Eigentümer der Infrastruktur und beauftragte die Infrastruktursparte von SNCF mit den durchzuführenden Arbeiten. Erreicht wurden eine gewisse Wettbewerbsneutralität bestimmter sensibler Entscheidungen (nebenbei wohl auch ein besseres Eingehen auf die Belange der Verwaltungsregionen) bei RFF und zusammenhängende Betriebsabläufe bei SNCF. Wegen diverser Reibereien zwischen RFF und SNCF wurden RFF und SNCF nach einigen Jahren wieder zusammengelegt.

Um zu klären, inwieweit und wie die aufgetretenen Konflikte neutralisiert bzw. in ein passendes Konflikt-Management eingebettet werden könnten, wären gründliche Recherchen nötig, die im Rahmen dieser Studie nicht erbracht werden können.

Einen guten Kompromiss zwischen den beiden kontroversen Tendenzen (radikale Trennung auf der einen Seite, „alles in einer Hand“ auf der anderen) zu finden, wäre sicher ein lohnendes Ziel für die Politik. Der erste Schritt ohne Risiko und mit (vergleichsweise) minimalem Einsatz bestünde darin, eine professionelle Analyse der französischen Erfahrungen mit RFF einzuholen.

7. Das politische 3-Punkte-Programm

Die politischen Konsequenzen aus unserer Fallstudie sind in den folgenden drei Punkten kurz aufgeführt. Das 3-Punkte-Programm wurde bewusst knapp gehalten

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Nicht aufgeführt wurde auch die Anregung, gegebenenfalls eine professionelle Analyse der französischen RFF-Erfahrungen einzuholen.

7.1. *Ausgliederung des Auslands- und Speditionsgeschäfts in einen getrennten Konzern*

Um der Deutsche Bahn AG ihre Identität als Eisenbahn für Deutschland wiederzugeben, muss der Kernbereich der deutschen Eisenbahnen von den anderen Aktivitäten getrennt werden. Diese anderen Aktivitäten gehören in einen eigenständigen Konzern („Internationale Mobility and Logistics AG“) mit privatwirtschaftlichem Geschäftszweck und Unternehmensstrategie – im Gegensatz zur eigentlichen Deutsche Bahn AG

Dafür müssen vorab die einzelnen Aktivitäten auseinandersetzt werden.

Da die damalige Spedition Schenker historisch fast immer eine Tochterfirma der Bundesbahn war, könnte man überlegen, Schenker auch weiterhin als Tochterfirma der DB AG zu belassen. Nun ist Schenker aber nicht mehr der relativ begrenzte Betrieb, der die Firma damals war. Schenker bei der DB zu belassen, würde die Strategiewende praktisch wieder aufheben; und Schenker Logistics „auseinanderzunehmen“ wäre zu kompliziert als Lösung. Also muss der Speditionsbetrieb komplett von der DB AG getrennt werden. Für die Fortsetzung von eingespielten Formen der Zusammenarbeit müsste gegebenenfalls eine Vertragslösung gefunden werden.

Hier würde sich die Einholung eines entsprechenden Expertengutachtens anbieten.

7.2. *Artikel 87e, Absatz 4 Grundgesetz als Geschäftszweck*

Die Abtrennung einer „Internationale Mobility and Logistics AG“ soll die strukturellen Voraussetzungen für eine Strategiewende schaffen.

Um die Strategiewende auch rechtlich zu dokumentieren, müsste der Geschäftszweck der verbleibenden DB AG per Satzung geändert werden. Solange die Bundesregierung alleiniger Aktionär ist, kann sie dies per Beschluss der Hauptversammlung erwirken (siehe oben, Kapitel 5.5).

Als Basis für den Geschäftszweck bietet sich Artikel 87e, Abs. 4 Grundgesetz an.

(„Der Bund gewährleistet, dass dem Wohl der Allgemeinheit, insbesondere den Verkehrsbedürfnissen, beim Ausbau und Erhalt des Schienennetzes der

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Eisenbahnen des Bundes sowie bei deren Verkehrsangeboten auf diesem Schienennetz Rechnung getragen wird“).

Natürlich darf die Ausrichtung am Gemeinwohl nicht zu Verlusten im Jahresabschluss der DB AG führen.

(eine entsprechende Kompromissformulierung enthielt § 28 Abs 1 BBahnG: „Die Deutsche Bundesbahn ist ... nach kaufmännischen Grundsätzen so zu führen, dass die Erträge die Aufwendungen ... decken....In diesem Rahmen hat sie ihre gemeinwirtschaftliche Aufgabe zu erfüllen“)

7.3. Umdenken in der Personalpolitik

7.3.1. Hintergrund: „Lehrbuch“- Organisation und -Strategie am falschen Ort.

1994 sollte die deutsche Eisenbahn „unternehmerisch“ werden. Sie erhielt dafür eine neue (Sparten-) Organisation mit der entsprechenden Management-Philosophie. Gleichzeitig wollte man auch „Unternehmerpersönlichkeiten“ im Management der Deutsche Bahn AG haben – die man aus anderen Branchen (Luftfahrt, Autoindustrie etc.) anwarb, wo sie bereits ihre Fähigkeiten gezeigt hatten. Dieses Management entwickelte dann die Unternehmensstrategie des „Global Player“, deren Folgen wir jetzt rückgängig machen müssen (siehe oben).

Weder das Prinzip der Produkt-Sparten-Organisation, noch deren Management-Philosophie, noch der Aufkauf von Firmen nach der Portfolio-Theorie sind generell falsch. Auch kann man generell nichts dagegen einwenden, wenn verdiente Manager aus anderen Branchen angeworben werden. Im Gegenteil: all dies gehört zu den „Lehrbuch“- Methoden des organisatorischen „Mainstreams“ von 1990 und ist auch heute noch anerkannte Praxis in vielen Unternehmen.

Auf unseren Eisenbahnbetrieb passt diese Kombination allerdings nicht.

7.3.2. Eisenbahn-Manager statt Manager mit Lehrbuchstrategie

Wir haben oben (Kapitel 3) gesehen, wie wichtig die Betriebserfahrung des Managements ist, damit der Führungsstil zu den besonderen Anforderungen des Eisenbahnbetriebs passt.

Die (falsche) Strategie des „Global Player“ wurde nicht vom Gesetzgeber, sondern vom Management eingeschlagen. Hier fehlte es an der inneren Bereitschaft, sich voll für die Belange der Eisenbahn als Betrieb zu engagieren (statt nur für das finanzielle Ergebnis).

Die verkannte Matrix

Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Bei der Ernennung neuer Manager für die Deutsche Bahn AG müssten Bahnerfahrung und Engagement für den Eisenbahnbetrieb stärker berücksichtigt werden. Für die Ernennung des Vorstands ist der Aufsichtsrat zuständig (§ 84 Aktiengesetz).

7.3.3 Mit dem Aufsichtsrat anfangen

Für den Firmen-Aufkauf brauchte der Vorstand die Zustimmung des Aufsichtsrats. Auch der Aufsichtsrat stand voll hinter der „Global-Player-Strategie“ (die ja auch durchaus etwas Imponierendes hat).

Die bisherige Einstellung des Aufsichtsrats erfordert zunächst ein Umdenken bei der zukünftigen Besetzung von Aufsichtsratsposten. Primäres Kriterium für die Auswahl von Kandidaten müsste das Eintreten für eine bahngerechte Strategie sein. Management-Leistungen aus Unternehmen mit anderen Voraussetzungen dürfen erst an zweiter Stelle stehen.

7.4. Zusammenfassung Kapitel 7

Die wichtigsten politischen Konsequenzen aus der Organisationsanalyse sind in den folgenden drei Punkten enthalten:

- Ausgliederung des Auslands- und Speditionsgeschäfts in einen getrennten Konzern mit getrenntem Management, eigener Struktur und eigener Strategie
- Satzungsänderung bei der (verbleibenden) Deutsche Bahn AG: Ergänzung der Satzung um einen Geschäftszweck, der sich an Art.87e, Abs. 4 GG (Gemeinwohlverpflichtung) orientiert
- Änderung der Personalpolitik für die Deutsche Bahn AG: Zukünftige Manager und Mitglieder des Aufsichtsrats müssen mehr Eisenbahn-Betriebserfahrung und/oder mehr persönliches Engagement für den Eisenbahnbetrieb mitbringen

Essen, den 13.6.2015

Die verkannte Matrix
Organisationstheoretische Fallstudie zur Deutschen Bahn

Literaturverzeichnis

- Adzic, Mihael: *Matrixstrukturen in multinationalen Unternehmen* (2006)
- Bleicher, Knut: *Organisation - Formen und Modelle* (1981)
- Dullien, Manfred: *Projektorganisation im Industriebau* (1970)
- Dullien, Manfred: *Flexible Organisation - (Praxis, Theorie und Konsequenzen des Projekt- und Matrix-Management)* (1972)
vgl. dazu: www.dullien.net/manfred/rezension.pdf
- Dullien, Manfred: *Gutachten zur Organisation der integrierten Lehrerbildung* (1973). Zu finden unter
www.dullien.net/manfred/hochschulmatrix.pdf
- Engartner, Tim: *Die Privatisierung der Deutschen Bahn* (2008)
- Galbraith, Jay: *Designing Complex Organizations* (1973)
- Galbraith, Jay R.: *Competing with Flexible Lateral Organizations* (1994)
- Galbraith, Jay R.: *Designing Organizations - (An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process)* (2002)
- Galbraith, Jay R.: *Designing Matrix Organizations That Actually Work - (How IBM, Procter & Gamble and others design for success)* (2009)
- Gunn, Ronald A. : *Matrix Management Secrets* (2011)
- Knierim, Bernhard und Wolf, Winfried : *Bitte umsteigen ! 20 Jahre Bahnreform* (2014)
- Leumann, Peter: *Die Matrix-Organisation* (1979)
- Pachl, Jörn (Ritzau, Oettle, Pachl, Stoffels): *Die Bahnreform* (2003)
- Preuß, Erich: *Die zerrissene Bahn* (2001)
- Preuß, Erich: *Bahn im Umbruch* (2004)