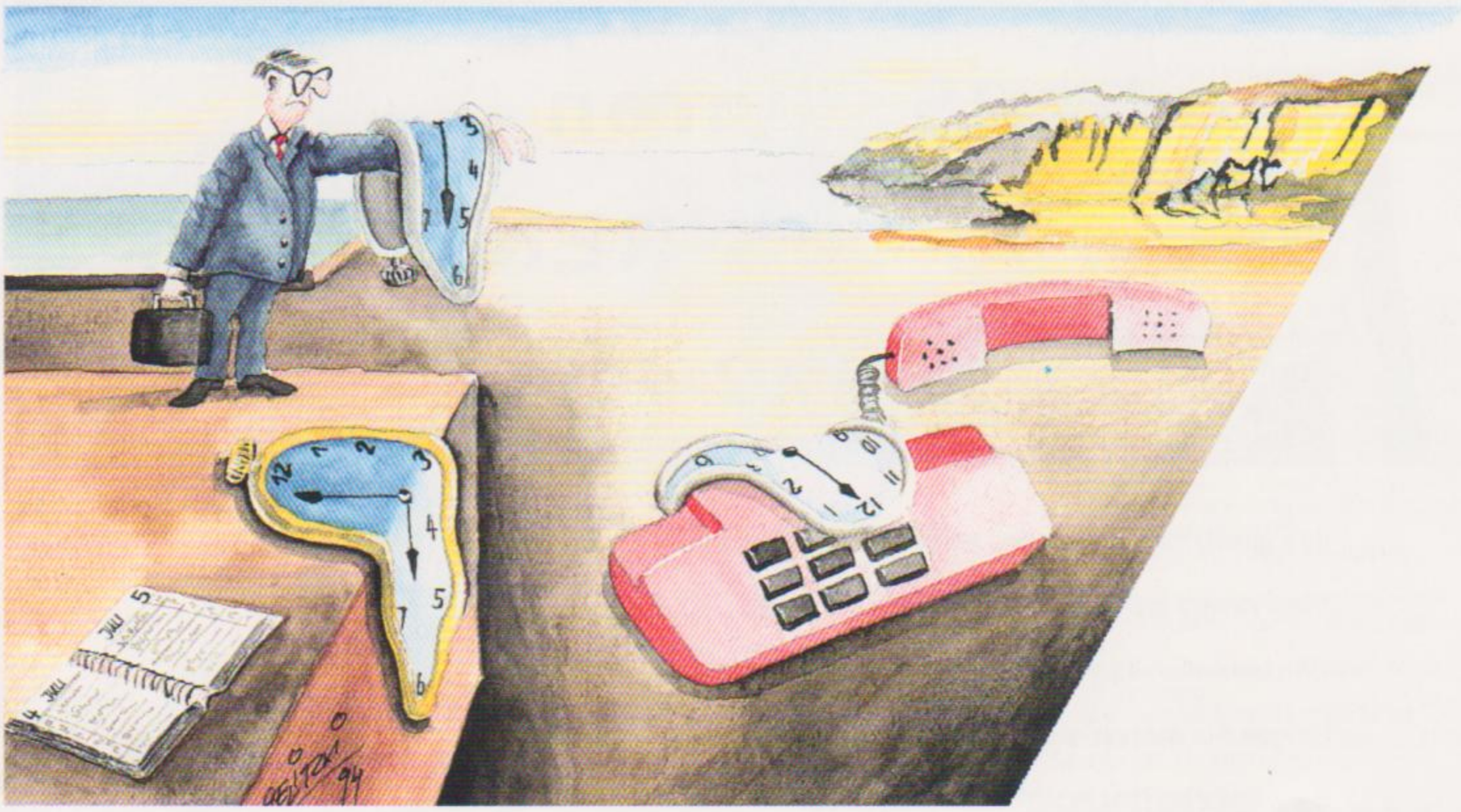
Zeitschrift der Vereinigung
der höheren Führungskräfte
der Deutschen Bundespost
30.Jahrgang
August 1994

VHP FORUM

HEFT 4

Zeit für die Zeit haben



In dieser Ausgabe:

Der Wandel der
Deutschen Bahnen
zur Deutschen Bahn AG

Postreform II - Ansichten
eines Anwenders

Wissen Sie, warum Sie in 25 Jahren unsere PLUS-RENTE nötig haben?

Ihre gesetzliche Rente wird gerade noch 45%
Ihres zuletzt erzielten Bruttogehaltes betragen.

Und dies nach 45 Versicherungsjahren.

Sorgen Sie deshalb vor: Mit der PLUS-RENTE
der VEREINIGTEN POSTVERSICHERUNG.

Effektiv, leistungsstark und sicher!

Eine schnelle Information erhalten Sie unter

0711 / 25 64 - 776

Lindenspürstraße 32
70176 Stuttgart
Telefon: 0711 / 63 72 -01

VEREINIGTE
POSTVERSICHERUNG

Gruppe

VHP FORUM

Zeitschrift der Vereinigung
der höheren Führungskräfte
der Deutschen Bundespost (VHP)

30. Jahrgang, August 1994 · Heft 4

INHALT

20 ▼ Titel
Zeit für die Zeit haben
Hans-Martin Thießen

4 ▼
Strategische Neuausrichtung des Postdienstes
Vortrag von Dr. Klaus Zumwinkel anläßlich des Bundesdelegiertentages

10 ▼
Zukunftssicherung für Telekom
Vortrag von Vorstandsmitglied Telekom, Frerich Görts, anläßlich des Bundesdelegiertentages

14 ▼
Der Wandel der Deutschen Bahnen zur Deutschen Bahn AG
Vortrag von Hermann Wolters, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bahn AG

23 ▼
Mitgliederservice
Zum Lesen unbedingt empfohlen
Horst Plath

24 ▼
DeTeSystem:
Tochter für besondere Kunden
Hardy Rehmann

27 ▼
Postreform II – Ansichten eines Anwenders
Vortrag vom Vorsitzenden des Verbandes der Postbenutzer e.V., Wilhelm Hübner, in Stuttgart

29 ▼
FEFAS-Seniorentreffen 1995 in Houffalize
Werner Guthknecht

30 ▼
Brandenburger Impressionen
Dr. Robert Diettrich

Impressum

VHP-FORUM
Zeitschrift der Vereinigung der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost (VHP)
Herausgeber: Bundesvorstand der Vereinigung der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost (VHP),
Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart.

Redaktion: Klaus Stuchlich (verantwortlich), Otto Bohner, Joachim Völz, Andreas Zimmer.
Anschrift der Redaktion: Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart,
Telefon: Stuchlich (07 11) 100-24 10, Bohner -23 00, Völz -2010, Zimmer -21 20.
Telefax: (07 11) 100-12 58

Die mit Namen gekennzeichneten Beiträge geben die persönliche Meinung des Verfassers wieder. Wenn sich diese mit der Meinung des Bundesvorstandes deckt, wird dies ausdrücklich erwähnt.
Um Zusendung von Manuskripten wird gebeten.

Verkaufspreis wird durch Mitgliedsbeitrag abgegolten.

Druck: W.H.K.-Druck, Hagstraße 2, 74417 Gschwend

Auto- und Reiseclub Deutschland
ARCD
Schutzbrief
+ Clubservice
ganz ohne Aufpreis
Nur DM 94,– im Jahr
ARCD
Auto- und Reiseclub
Deutschland
91438 Bad Windsheim
Telefon (09841) 409-0
Fax (09841) 409-64
Mehr als ein Autoclub...
...Kfz-Rückführung per Lotse

Strategische Neuausrichtung des Postdienstes

Vortrag von Dr. Klaus Zumwinkel anläßlich des Bundesdelegiertentages

Ich danke Ihnen für die freundliche Begrüßung und bin Ihrer Einladung, an dem diesjährigen Delegiertentag teilzunehmen, sehr gerne gefolgt.

Sie wissen, daß ich immer wieder gerne das Gespräch und den Informationsaustausch mit Ihrer Vereinigung aufnehme, denn die Führungskräfte der Deutschen Bundespost - und für mich natürlich in erster Linie die Führungskräfte des Unternehmens POSTDIENST - sind für den Vorstand ein außerordentlich wichtiger Ansprechpartner.

Ohne den Willen und die Bereitschaft seiner Führungskräfte kann kein Unternehmen die Herausforderungen der Zukunft bestehen. Besonders dann nicht, wenn ein Unternehmen sich - wie es für alle drei Unternehmen der Deutschen Bundespost gleichermaßen zutrifft - in einem Umbruch befindet, der sich bis weit in das nächste Jahrtausend auswirken wird.

Ihre Vereinigung, meine sehr verehrten Damen und Herren, war bisher immer bereit, ohne Vorurteile und unter Einbringung Ihrer langjährigen Erfahrung an der Neugestaltung unseres Unternehmens aktiv mitzuwirken.

Dafür danke ich Ihnen und möchte an Sie alle appellieren und Sie alle dazu einladen, in diesem Sinne auch die zukünftige Unternehmenspolitik zu begleiten. Denn wir stehen vor schwierigen Herausforderungen, die wir nur durch gemeinsame Anstrengungen bewältigen können.

Ich möchte deshalb meine heutige Ansprache nutzen, um folgende Themen zu umreißen:

1. Die aktuelle Situation unseres Unternehmens und damit verbunden die Frage: wo stehen wir heute?

2. Den Stand der strategischen Neuausrichtung und damit verknüpft den Ausblick: wie geht es weiter?
   Und
3. Das geplante Postneuordnungsgesetz, also die Postreform II, und die Aktionen und Reaktionen unseres Unternehmens dazu.

Aktuelle Lage des Unternehmens

Meine sehr verehrten Damen und Herren, zu Beginn gleich eine sehr positive Nachricht: auch im Geschäftsjahr 1993 ist es dem POSTDIENST gelungen, in den wichtigen Geschäftsfeldern erfolgreich zu bestehen und Ergebnisse zu erzielen, die sich durchaus sehen lassen können.

Insgesamt konnten mit rund 362 000 Beschäftigten Erträge in Höhe von 27,8 Mrd. DM erwirtschaftet werden; damit wurde gegenüber 1992 eine Steigerung von rd. 6,5 % erreicht.

Trotz der wirtschaftlichen Rezession waren sowohl bei Brief- als auch bei Frachtpost Umsatzsteigerungen zu verzeichnen.
Bei der Frachtpost wurden 1993 rund 670 Mio. Sendungen befördert, und der Umsatz lag mit über 4 Mrd. DM um 4 % höher als im Vorjahr. Der respektable Marktanteil von gut 26 % konnte in diesem hart umkämpften Wettbewerbsmarkt gehalten werden.
Der Briefdienst ist mit einem Anteil von zwei Dritteln des Unternehmensumsatzes das Kerngeschäft des POSTDIENSTES. Hier konnten wir 1993 eine Umsatzsteigerung gegenüber 1992 von 9,3 % auf fast 20 Mrd. DM erzielen.

Trotz Substitution durch elektronische Medien und die Telekommunikation konnten Zuwachsraten auch bei der Menge erreicht werden. So übertrifft beispielsweise das Verkehrsaufkommen bei der Infopost im Westen das Vorjahresergebnis um 3 %.
Gerade dieser Bereich wird in den nächsten Jahren mit Sicherheit Wachstumsraten aufzuweisen haben, denn die vielfältigen Möglichkeiten der Direktwerbung sind noch längst nicht ausgeschöpft.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, wir konnten im letzten Jahr das Gesamtergebnis auch deshalb verbessern, weil wir die Aufwendungen um 5,7 % auf 28 Mrd. DM gesenkt haben. Damit haben wir deutliche Produktivitätsfortschritte erzielt.

Die Kostenseite wird bei uns als einem sehr personalintensiven Dienstleistungsunternehmen im wesentlichen durch die Personalaufwendungen geprägt, die rund 75 % des Gesamtaufwands ausmachen.

Das Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit, das im Westen 1992 bei 810 Mio. DM Plus lag, wird für 1993 deutlich über 1 Mrd. DM betragen. Damit ergibt sich für 1993 erneut eine Verbesserung des Ergebnisses aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit für Gesamtdeutschland gegenüber dem Vorjahr.

Insgesamt wurden im Jahr 1993 rund 2,1 Mrd. DM investiert, für das laufende Jahr 1994 ist eine weitere erhebliche Steigerung der Investitionen auf 4,2 Mrd. DM geplant.

Strukturdefizite sind leider immer noch in den jungen Bundesländern zu verzeichnen, auch wenn bereits erhebliche Verbesserungen erreicht werden konnten.

In den neuen Bundesländern erwirtschaftete der POSTDIENST im letzten Jahr mit rund 2,1 Mrd. DM lediglich 7,5 % seiner Gesamterträge, obwohl dort rund 20 % der deutschen Bevölkerung leben und mit postalischen Dienstleistungen versorgt werden.

Das Sendungsvolumen liegt noch weit unter Westniveau. Das Aufkommen bei den Briefsendungen erreicht pro Kopf der Bevölkerung knapp 40 % des Westniveaus, bei der Frachtpost sind es nicht einmal 20 %.

Auch beim POSTDIENST spiegeln sich in den jungen Bundesländern zwei grundsätzliche Problemfelder wider. Neben der geringen Umsatzkraft ist die noch unbefriedigende Produktivität Ursache des Strukturdefizits.

Für das Jahr 1994 planen wir für Gesamtdeutschland

- einen Umsatz von 30 Mrd. DM, was gegenüber 1990 eine Steigerung um 50 % bedeutet, und
- erstmals seit der Gründung des Unternehmens ein positives Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit - also schwarze Zahlen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, nach dieser kurzen Situationsbeschreibung kann man die Frage, wo stehen wir heute, aus meiner Sicht folgendermaßen beantworten:
Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung zeigt, daß wir den richtigen Kurs eingeschlagen haben. Wir sind auf dem richtigen Weg.

Stand der strategischen Neuausrichtung

Wie wollen wir den Weg weitergehen? Was sind unsere Ziele auf diesem Weg. Unsere Unternehmensziele sind:

- Qualität im internationalen Spitzenmaßstab anbieten,
- eine schlagkräftige unternehmerische Organisation für unsere Kunden und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbauen und
- unter Berücksichtigung der zu erbringenden Infrastrukturaufgaben ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen werden.

Diese ehrgeizigen Ziele sind nur durch die bereits eingeleitete strategische Neuausrichtung des Gesamtunternehmens zu erreichen.
Lassen Sie mich deshalb an dieser Stelle eine kurze Positionsbestimmung für die einzelnen Strategien und Konzepte vornehmen.

Briefpost

In unserem größten Geschäftsfeld, der Briefpost, haben wir im Rahmen des Konzepts »Brief 2000« wichtige Grundpfeiler für ein erfolgreiches Leistungsangebot gesetzt.
Die Neugestaltung des Produktangebotes, gestraffte Betriebsabläufe und die Verwendung modernster Technologie sowie ein transparentes Preissystem bilden die Basis für weitreichende Verbesserungen unserer Leistungen.

Durch die Konzentration auf vier Basisprodukte wurde das Angebot übersichtlicher und marktgerecht gestaltet. Die erfolgreiche Einführung der neuen Postleitzahlen hat dabei die logistische Basis geschaffen. Die Akzeptanz ist mit derzeit 97 % so gut wie bei den alten vierstelligen Postleitzahlen.

Bei der nun in Ausführung befindlichen organisatorischen und technischen Optimierung steht der Aufbau von 83 hochautomatisierten Briefzentren im Mittelpunkt. Bis zum Jahr 2000 werden dafür über 4 Mrd. DM investiert. Durch die dann voll funktionsfähige Betriebsstruktur werden Briefe zuverlässiger, schneller und kostengünstiger bearbeitet.

Auch bei der Erschließung neuer Servicefelder zeigen sich bereits erste Erfolge. So ist uns beispielsweise mit der Einführung des elektronischen Briefservices ePOST der Einstieg in den wachstumsstarken Markt der computerunterstützten Dienste gelungen.

Der Start einer internationalen ePOST mit den Postunternehmen von Dänemark, Finnland, Frankreich, Norwegen und Schweden, die mit dem POSTDIENST eine einheitliche Software für den elektronischen Briefservice einsetzen, ist für Mitte dieses Jahres vorgesehen.

Frachtpost

Der POSTDIENST bietet seine Leistungen im Frachtdienst mit rd. 56 000 Beschäftigten in einem hart umkämpften Wettbewerbsmarkt an, diesem Wettbewerb stellt sich unser Unternehmen mit einer neuen Frachtpost.

Die Produktpalette wird völlig umgestaltet und auf die Kundenwünsche zugeschnitten. Das Produktionssystem wird von Grund auf den Erfordernissen einer modernen Logistik angepaßt.

Ein Netz von 33 neuen Frachtzentren stellt sicher, daß Paketsendungen in Zukunft

Strategische Neuausrichtung des Postdienstes

schneller und ökonomischer zu ihren Empfängern befördert werden.

Insgesamt werden wir bis Mitte 1995 für den Aufbau des vollständig neuen Logistiknetzes über 3,5 Mrd. DM investieren. Mit einem festen 24-Stunden- bzw. 48-Stunden-Service und einem Paketverfolgungssystem werden wir eine erheblich verbesserte Qualität anbieten und so unseren Marktanteil von derzeit rund 26 % gegen leistungsstarke Konkurrenten zu sichern wissen.

Wir liegen bei der Frachtpost voll im Plan und werden am Ende dieses Monats das erste Frachtpostzentrum in Hagen-Fley in Betrieb nehmen können. Mitte 1995 werden alle Frachtpostzentren am Netz sein.
Eine sehr beachtliche Leistung, wie ich meine, denn die Einhaltung solcher Termine überzeugt gerade auch unsere großen Kunden in eindrucksvoller Weise davon, daß wir bei unseren Konzepten keine leeren Versprechungen machen.

Postfilialnetz

Mit einem Netz von derzeit rund 20 000 eigenen Postfilialen und rund 55 000 Beschäftigten betreibt der POSTDIENST das bei weitem größte Filialnetz in Deutschland. In den letzten Jahren war ein Nachfragerückgang von etwa 30 % zu verzeichnen, und die jährlichen Kosten von 4,5 Mrd. DM sind nur gut zur Hälfte gedeckt. Dies ist sicherlich eine dramatische Situation, der wir mit verschiedenen Maßnahmen entgegenwirken.

Im Rahmen einer Netzoptimierung haben wir in Städten mit mehr als 20 000 Einwohnern eine Konzentration der Standorte und damit einen Abbau der Mehrfachversorgung sowie eine Anpassung an den Nachfragerückgang vorgenommen.

Unter dem Begriff »Open Service« werden in Pilotämtern acht unterschiedliche Einrichtungskonzepte erprobt. Mit dem DV-System EPOS 92 werden wir eine schnellere und individuellere Kundenbedienung ermöglichen.

In einem ersten Schritt werden wir in diesem Jahr 5000 Arbeitsplätze mit diesem neuen System ausstatten, bis Ende 1995 soll die Zahl auf 15000 erhöht werden.

Im Rahmen eines Betriebsversuchs überprüfen wir zur Zeit, inwieweit durch das Angebot von Drittleistungen, wie z. B. den Verkauf von Fahrkarten, Eintrittskarten und Schreibwaren, eine bessere Auslastung unserer Filialen erreicht werden kann.

Ein ganz wichtiger Baustein bei der Neugestaltung des Filialnetzes ist das Postagenturmodell, das wir in einem ersten Betriebsversuch an über 500 Standorten getestet haben. Der große Erfolg dieses ersten Betriebsversuches hat uns dann auch veranlaßt, eine zweite Phase dieses Betriebsversuches mit einer ähnlichen Größenordnung an Postagenturen einzuleiten.
Dabei sollen vor allem Postfilialen, bei denen es durch eine notwendige Rückstufung in die nächstkleinere Organisationseinheit zu Serviceverschlechterungen kommen würde, in Postagenturen umgewandelt werden. Außerdem werden wir auch Stadtrandlagen berücksichtigen.

Internationale Post

Durch verstärkte Kooperationen mit ausländischen Postverwaltungen und die Einführung neuer Produkte im internationalen Brief- und Frachtdienst ist der POSTDIENST auch international ein starker Partner. Das zeigt sich auch in den 1993 beförderten rd. 995 Mio. Brief- und Frachtpostsendungen in das Ausland bzw. aus dem Ausland.

Das im Frühjahr 1992 mit mehreren ausländischen Postunternehmen und dem international tätigen Transportkonzern TNT gegründete Gemeinschaftsunternehmen GD Express Worldwide arbeitet sehr erfolgreich und erzielte 1993 mit etwa 12 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Umsatz von rund 1,3 Mrd. Dollar.

Organisation

Meine sehr verehrten Damen und Herren, es ist eine Binsenweisheit, daß jede gute Strategie eine gute Organisationsstruktur benötigt, um die Strategie in die Praxis umzusetzen.

Wir haben bei der Organisation die altbewährte Management-Regel »structure follow strategy« berücksichtigt.

Die Zeiten, in denen große Organisationen zentral, monolitisch und funktional geführt wurden, sind endgültig vorbei. Moderne Organisationsstrukturen dezentralisieren in Divisionen, mit Verantwortung auf lokalen Ebenen und starken Querschnittsfunktionen als Klammer.
Wir sind deshalb mit der Einführung unserer Spartenorganisation, die sich in die Divisionen Briefpost, Frachtpost und Postfilialen gliedert, auf dem einzig richtigen Weg. Wie Sie wissen, werden wir daneben natürlich starke Querschnittsfunktionen, wie z. B. Personal und Finanzen beibehalten.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, Organisation ist kein Selbstzweck; unsere Kunden - 80 Mio. Privatkunden und 4 Mio. Unternehmen - verlangen von uns größere Kundennähe und die ist nur über eine auf die Kundenwünsche spezialisierte Organisationsstruktur zu erreichen.

Wir alle leben von unseren Kunden, deshalb muß es immer unser wichtigstes Ziel sein, diese zufriedenzustellen. Das ist nicht durch ein Festhalten an verkrusteten Strukturen - und seien sie noch so bequem, weil altbekannt - zu erreichen.

Mit Wirkung vom 31.12.1995 werden die Direktionen den Sparten Briefpost, Frachtpost und Postfilialen zugeordnet. Zum gleichen Zeitpunkt wird auch die Zuordnung der entsprechenden Sparten-Niederlassungen vollzogen.

Es muß dabei bekanntlich zu einer Reduzierung der lokalen Niederlassungen von 389 auf 169 kommen. Dafür werden danach jedoch aus Generalisten spezialisierte Niederlassungen und Führungseinheiten entstanden sein, und die Leitungs- und Verantwortungsspanne von Ihnen, meine sehr verehrten Damen und Herren, wird sich erheblich erweitern.

Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten werden mehr denn je gefragt sein, denn wie hat es einmal der Chef eines Industrieunternehmens (Hans Christoph von Rohr, VV Klöckner Werke AG) kurz und prägnant ausgedrückt:

»Kapital läßt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muß man gewinnen.«

Sie, meine sehr verehrten Damen und Herren, müssen heute und zukünftig die beim POSTDIENST beschäftigten Menschen gewinnen und sie von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugen, denn ohne Anpassung und Veränderung hat der POSTDIENST auf den Märkten der Zukunft kaum eine Chance.

Lassen Sie mich nun kurz überleiten zu einem Themenkomplex, der für Sie in diesem Zusammenhang sicherlich von Interesse ist, nämlich das Verfahren zur Neubesetzung aller Führungspositionen im Rahmen der Spartenorganisation. Dieses Verfahren wird in zwei Phasen durchgeführt werden.

In der ersten Phase werden die Führungspositionen der 169 Niederlassungsleiter und der insgesamt 92 Abteilungsleiter der Direktionen in einem Sonderamtsblatt voraussichtlich im nächsten Monat ausgeschrieben. Im Anschluß an die Besetzungen dieser Führungspositionen werden die Posten der Abteilungsleiter bei den Niederlassungen und der Gruppenleiter bei den Direktionen ausgeschrieben und besetzt.

Die Besetzung all dieser wichtigen Führungsposten wird nach dem Prinzip der Bestenauslese vorgenommen und soll - natürlich unter der Prämisse des Inkrafttretens der Postreform II - grundsätzlich im Rahmen eines außertariflichen Angestelltenverhältnisses erfolgen.

Folgende Kriterien bilden dabei die Grundlage für die Besetzungsentscheidung:

- die bisherigen Beurteilungen,
- des dienstliche Werdegang (fachliche Qualifikation),
- die Stellungnahme zur Bewerbung in Bezug auf das Anforderungsprofil,
- die dezentrale Potentialeinschätzung und
- das Ergebnis des Personalentwicklungsseminars (PES).

In die wichtige Entscheidungsfindung wird der für die jeweilige Sparte zuständige Fachvorstand, ein Geschäftsbereichsleiter der Sparte sowie der Spartendirektionspräsident eingebunden.
Bei der Besetzung der Abteilungsleiter der Niederlassungen wird darüber hinaus das Votum des zukünftigen Niederlassungsleiters, bei den Gruppenleitern der Direktionen das Votum des entsprechenden Abteilungsleiters der Direktion berücksichtigt.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, Führungskräfte werden in der Zukunft bei dem Unternehmen Deutsche Post AG einen weitaus höheren Stellenwert haben.

In einer Behörde werden die Handlungsspielräume der Führungskräfte durch Handlungsvorgaben und Verordnungen geregelt und damit begrenzt.

In der Wirtschaft haben die Führung und damit die Führungskraft einen weitaus höheren Stellenwert. Der Aktions- und Verantwortungsraum wird größer. Und ich glaube persönlich - die Führungsaufgabe wird attraktiver für jeden einzelnen.

Wir wollen und brauchen Führungskräfte, die das Unternehmen nach innen und außen wirkungsvoll vertreten, die ihren größeren Entscheidungsspielraum voll nutzen und die in der Lage sind, ihre eigenen Talente und die Talente ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Wohl der Kunden und damit auch zum Wohl des Unternehmens einzusetzen.

Wir haben derzeit im Unternehmen POSTDIENST außerhalb der Generaldirektion 1146 Führungspositionen im höheren Dienst, davon 527 auf Direktions- und 619 auf Amtsebene.

Im Rahmen der Neuorganisation des Unternehmens wird sich die Anzahl der Führungspositionen vergrößern, allerdings wird sich die Form ändern und der Schwerpunkt wird bei den Niederlassungen liegen.
Gerade hier wird es darauf ankommen, mit neuen, aber auch mit bewährten Führungsinstrumenten die Leistungsfähigkeit zu steigern.

Die Erfahrungen, die wir beispielsweise bisher mit dem Instrument der Gütezulage machen konnten, zeigen, daß die Gewährung einer Leistungszulage die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus steigern kann. Die Berichte der Direktionen haben die positiven Erfahrungen aus den ersten beiden Jahren auch für das Jahr 1993 bestätigt.

Berechtigte Kritik wurde an einschränkenden Bestimmungen, wie z.B. dem Entfallen der Leistungszulage nach einem gewissen Zeitraum und die Anrechnung des Beförderungsgewinns geübt. Auch hierfür versprechen wir uns positive Veränderungen durch die Postreform II.

Dies ist für mich der geeignete Zeitpunkt, nun zum letzten Themenbereich meiner Ausführungen, zur Postreform II, und die Aktionen bzw. Reaktionen unseres Unternehmens, überzuleiten.

Postreform II

Meine sehr verehrten Damen und Herren, wir alle wissen und erkennen, daß sich die Märkte und damit das Umfeld für unser Unternehmen POSTDIENST dramatisch verändern. Dieser Prozeß ist noch längst nicht abgeschlossen, sondern entwickelt eine in Teilbereichen durchaus unterschiedliche Dynamik.

Ich denke hier beispielsweise

- an die Substitutionseffekte durch Telekommunikationsmedien wie Fax,

- an die Verschärfung des Wettbewerbs durch starke private Konkurrenz bei Fracht- und Kurierdiensten,

aber auch

- an die weitere Öffnung des EU-Binnenmarktes mit fortschreitender Liberalisierung und Reduzierung der bisherigen Monopole auf wenige reservierte Bereiche.

Diesen Entwicklungen begegnen wir mit unseren bereits geschilderten Unternehmensstrategien.

Diese Entwicklungen erfordern jedoch auch den Einsatz erprobter Managementstrukturen und -systeme, und sie erfordern zusätzlich den Abbau zu stark einengender politischer Vorgaben und die Vergrößerung des unternehmerischen Handlungsspielraumes.

Diese Notwendigkeit wurde auch von der Politik erkannt. Durch die Vorlage der Gesetzentwürfe zum Postneuordnungsgesetz ist zwischenzeitlich eine entscheidende Phase eingeleitet worden.

Mit der geplanten Umwandlung in Aktiengesellschaften werden die Unternehmen ihren Wettbewerbern grundsätzlich gleichgestellt werden und damit auch die Voraussetzungen dafür geschaffen, auf einem zunehmend liberalisierten Markt bestehen zu können.

Die Aktiengesellschaft ist die in der Marktwirtschaft erprobte und sehr erfolgreiche Rechtsform.

Sie ermöglicht die Beschaffung privaten Kapitals, bietet die Voraussetzungen für eine schnelle und flexible Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse und sichert damit langfristig die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und in der Folge natürlich auch die Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im übrigen sind wir auch nur in dieser Rechtsform für Kooperationen und strategische Verbindungen im In- und Ausland ein eindeutig zu definierender Partner.

Sie alle kennen die wichtigsten Eckpunkte der geplanten Postreform II, so daß ich mir eine vollständige Aufzählung vor diesem Kreis ersparen kann.

Die wichtigste Intention dieser Reform ist, die Unternehmen der Deutschen Bundespost wettbewerbs- und marktfähig zu machen bzw. zu erhalten.

Diese Intention können und werden wir als Unternehmen auf allen Ebenen und mit allen verfügbaren Kräften unterstützen.

Dabei konnte auch nicht ausbleiben, auf besondere Problembereiche, die sich zum Teil erst während der parlamentarischen Beratungen deutlich herauskristallisiert haben, hinzuweisen.

Wir haben das im Rahmen unserer Kompetenzen getan. Lassen Sie mich dafür nur einige wenige Beispiele nennen.

Wir haben darauf hingewiesen, daß unser Unternehmen bei einer kompletten Übertragung der Pensionsverpflichtungen schon zur Gründungszeit überschuldet wäre. Insofern haben wir darauf gedrängt, daß für diese Altlasten andere verbindliche Regelungen im Postneuordnungsgesetz getroffen werden müssen.

Ich glaube, daß die Problematik erkannt wurde und praktikable Lösungen erarbeitet werden.

Wir haben außerdem darauf aufmerksam gemacht, daß eine Liberalisierung der Märkte nur schrittweise und im Gleichklang mit dem Abbau von politischen Lasten vorgenommen werden kann.

Ich darf auch hier eindeutig klarstellen, ich bin sicherlich kein Monopolverwalter oder gar dogmatischer Monopolverteidiger.

Wir wollen und werden uns dem nationalen und internationalen Wettbewerb stellen - bereits heute erwirtschaftet der POSTDIENST mehr als die Hälfte seiner Umsätze im Wettbewerb - aber Wettbewerb kann nur unter vergleichbaren Voraussetzungen erfolgen.

Es kann deshalb auch nicht angehen, daß Deutschland aus dem europäischen Verbund ausbricht und der POSTDIENST durch eine vorgezogene Liberalisierung beispielsweise bei der Infopost bzw. direct mail mit erheblichen Wettbewerbsverzerrungen ins Rennen geschickt wird.

Nicht ohne Grund besteht bei der Mehrzahl der Mitgliedstaaten der EU große Übereinstimmung darüber, die vollständige Liberalisierung von direct mail abzulehnen. Eine vollständige Freigabe würde zur faktischen Aufhebung des reservierten Bereichs führen. Verluste für die neue Deutsche Post AG in Milliardenhöhe wären damit vorprogrammiert.

Auch die der Holding im Gesetzentwurf zugewiesenen Kompetenzen insbesondere im sehr kostenintensiven Bereich Soziales schränken die unternehmerische Entscheidungsfreiheit der Aktiengesellschaft erheblich ein.

Für Leistungen an das Personal kann letztendlich nur die Wirtschaftskraft des Unternehmens die ausschlaggebende Größe sein. Es ist sicherlich mehr als ungewöhnlich, die Rechte zur Entscheidung über milliardenschwere Kostenblöcke in die Hände einer öffentlich-rechtlichen Anstalt zu legen und damit von den Pflichten zur Zahlung, die durch die Aktiengesellschaften gewährleistet werden sollen, zu trennen.

Ein letztes Beispiel, das für uns ebenfalls von großer Bedeutung ist, stellt die dauerhafte Einrichtung eines Vertriebsverbundes zwischen der Deutschen Post AG und der Postbank AG dar. Bei den Postfilialen bildet die Nachfrage nach Postbankdienstleistungen derzeit einen Anteil von ca. 40 %. Die Kosten für die flächendeckende Infrastruktur betragen über 4,5 Mrd. DM pro Jahr.

Allein diese Größenordnungen lassen erkennen, daß auch nach allen möglichen Rationalisierungsbemühungen und dem Einsatz neuer Konzepte und Strategien eine flächendeckende und tatsächlich bezahlbare Infrastruktur für beide Unternehmen nur durch einen engen Verbund zu gewährleisten ist.

Ein solcher Verbund läßt sich in einer Marktwirtschaft sinnvoll und auf Dauer nur durch einen größeren Anteil an Eigentumsrechten institutionalisieren.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich bin mir sicher, daß wir mit unseren Anregungen und Hinweisen mit dazu beitragen konnten und können, eine für alle Beteiligten tragbare und den angestrebten Zielen der Postreform II entsprechende Lösung zu finden.

Schlußbemerkungen

Meine sehr verehrten Damen und Herren, wir leben in aufregenden Zeiten.
In Stichworten kann man sie für den POSTDIENST wie folgt skizzieren:

- Postreform I, Fortschritte bisher:
  30 Mrd. DM Umsatz, schwarze Zahl Mitte der neunziger Jahre, gutes Konzept: geschafft

- Wiedervereinigung: desolaten Zustand übernommen: noch nicht geschafft, aber auf dem sicheren Weg

- Europa:
  Grünbuch über die Entwicklung des Binnenmarktes für Postdienste: langsam aber sicher wird gemeinsame Linie erkennbar

- Postreform II:
  Schwierigkeiten vorhanden, aber der Weg zur Überführung der Post und Telekommunikation zu einem Teil der Marktwirtschaft in Deutschland und Europa ist richtig für unseren Standort Deutschland

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich bin der festen Überzeugung, daß das Unternehmen POSTDIENST mit seinen Strategien und Konzepten den richtigen Weg eingeschlagen und sich auf die Postreform II optimal vorbereitet hat.

Ich sehe deshalb der weiteren Entwicklung mit großem Optimismus entgegen.

Insbesondere da ich weiß, daß sich die Führungskräfte des Unternehmens POSTDIENST ihrer großen Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens und die Zukunft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewußt sind.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Zukunftssicherung für Telekom

Vortrag von Vorstandsmitglied Telekom, Frerich Görts, anläßlich des Bundesdelegiertentages am 10. Mai 1994 in Berlin

Sehr geehrter Herr Burkhart,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich bedanke mich herzlich für Ihre Einladung zur Teilnahme an Ihrem diesjährigen Delegiertentag hier in Berlin und ich freue mich besonders, mit Ihnen in dieser Stadt diskutieren zu können.

Gibt es doch gewisse Parallelen zwischen dem heutigen Berlin und unserem Unternehmen Deutsche Bundespost Telekom: alte und neue Strukturen, überholte und lebensfähige, treffen aufeinander und es müssen zwingend neue Wege zur Lösung der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Herausforderungen gefunden werden. Die zukünftige Rolle Berlins als Drehscheibe zwischen West- und Osteuropa gehört zu jener Vision, zu der sich die Metropole ermutigen muß.

Globalisierung und weltweite Liberalisierung, Deregulierung der nationalen TK-Märkte, Wegfall der bisherigen Monopolbereiche, zunehmender aggressiver nationaler und internationaler Wettbewerb, eindeutige Kundenorientierung, Einführung betriebswirtschaftlicher Grundsätze, und die dadurch ausgelösten notwendigen unternehmenspolitischen und organisatorischen Anpassungsprozesse - wie AG, Divisionen, Töchter usw. stellen auch Telekom vor die größte Herausforderung seiner erst jungen Unternehmensgeschichte.

Die zwangsläufige Koppelung unseres Unternehmens - Anbieter von High-Tech-Dienstleistung und Nutzer derselben - muß zu einschneidenden Veränderungen unserer eigenen Arbeitsbedingungen führen.

Wir, d.h. der gesamte Konzern und damit auch das Personalmanagement, müssen und wollen uns dieser Herausforderung stellen. Denn es geht um viel: um die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens und um unsere persönliche Zukunft.

Sie, meine Damen und Herren, und ich glaube, hier darf ich auch die Kolleginnen und Kollegen der anderen Unternehmen mit einschließen, nehmen in diesem dynamischen Prozeß eine Schlüsselfunktion ein: Ein wesentliches Element des Erfolges unserer Unternehmen ist der Mensch mit seiner Qualifikation, mit seiner Initiative, mit seiner Identifizierung.

Was verändertes Denken bewegen kann, hat unsere Arbeit in den neuen Bundesländern gezeigt. Eigeninitiative, Engagement, Improvisationstalent und Flexibilität - also Wettbewerbsqualitäten - waren u. a. Väter unseres Erfolges.

In diesem Veränderungs- und Wettbewerbsprozeß stehen wir einer zweifachen Herausforderung gegenüber: wir müssen die Organisation den geänderten Bedingungen anpassen und uns gleichzeitig dem wachsenden Wettbewerb stellen. Diese beiden Ziele in Einklang zu bringen, erfordert Führungskräfte mit besonderen Qualitäten.

Organisatorische Änderungen

Die Anpassungsfähigkeit der Organisation wird die zentrale Variable der künftigen Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens sein.

Organistorische Veränderungen bringen erfahrungsgemäß eine die Motivation beeinträchtigende Verunsicherung mit sich, die durch verstärkte Information und Einbindung der Führungskräfte abgefangen werden muß. Beispielhaft möchte ich hier unsere Kommunikationsmaßnahme zu »Telekom Kontakt« anführen. Der Meinungsbildungsprozeß wurde unterstützt und die Unternehmenspolitik und -strategie transparent gemacht.

Meine Damen und Herren, die Reorganisationsmaßnahmen für die Niederlassungen gehören sicherlich zu den bedeutendsten Aufgaben innerhalb des Projekts Telekom Kontakt. Zum einen, weil hiervon die weitaus größte Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen ist, zum anderen, weil an ihrem Erfolg am deutlichsten das Erreichen unserer Ziele

– Kundenorientierung

– Ergebnisverantwortung

– dezentrales Unternehmertum

gemessen werden kann.

Mehr als bisher werden ausgeprägte Managementqualitäten benötigt, um eigenverantwortlich die anspruchsvollen Unternehmensziele vor Ort umsetzen zu können. Deshalb untersuchen wir Möglichkeiten, gerade die Bezahlung der Niederlassungsleiter stärker leistungs- und erfolgsorientiert zu gestalten. Wir wollen ein Konzept realisieren, das abhängig von dem Grad des Erreichens vorgegebener Ziele allen Niederlassungsleitern die Chance auf eine jährliche Bonuszahlung eröffnet.

In diesem Jahr wird allerdings noch eine Übergangsregelung im Vorstand verabschiedet.

Mit einer solchen Leistungshonorierung auf der Basis der Belohnungsregelungen optimieren wir die bei Telekom vorhandenen Bezahlungsinstrumentarien konsequent in Richtung einer in vergleichbaren

Positionen der Privatwirtschaft üblichen Praxis.

Auch eine Reform der Ordnung der Personalebenen bei Telekom sollte Unabhängigkeit von Besoldungs- und Vergütungssystemen des Telekom-Konzerns bringen. Eine Orientierung an der mit den übernommenen Aufgaben verbundenen Führungsverantwortung ist durchaus denkbar.

Managemententwicklung

Meine Damen und Herren, wir haben bei Telekom ein Konzept entwickelt, das die vorhandenen Führungspotentiale erkennen und für das Unternehmen sinnvoll einsetzen soll. Als Basis für eine gemeinsame Verständigung über die Anforderungen an unsere Führungskräfte wurden für alle Führungspositionen in unserem Unternehmen Anforderungsprofile erarbeitet. Diese Profile sind keine statische Angelegenheit, sondern entsprechend der Entwicklung im Unternehmen, z. B. durch Telekom Kontakt, immer wieder zu aktualisieren.

Für das Unternehmen eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, die Besetzung von Arbeitsplätzen mit den dafür am besten geeigneten Personen zu steuern bzw. korrigierend einzugreifen.

Ein solches Vorgehen impliziert, daß allen Führungskräften ihr eigenes Profil bekannt ist; erreichen wollen wir dies durch die sogenannte Management-Potential-Analyse.

Ein angepaßtes Verfahren der Potentialanalyse wurde auch im Bereich unserer Mobilfunktochter und bei der DeTeSystem angewandt, um auch für die Töchter die am besten geeigneten Kräfte zu finden.

Kurz- und mittelfristig ist zunächst sicherzustellen, daß die neu gebildeten Töchter mit einem hohen Anteil an Personal der »Mutter« ausgestattet werden, damit ein möglichst reibungsloser Aufgabenübergang und eine solide Funktionsfähigkeit sichergestellt wird. Insofern bewegen sich die Personalströme in naher Zukunft in Richtung Töchter.

Der Personalbedarf unserer Tochterunternehmen wird grundsätzlich durch Beschäftigte der Telekom im Wege der zeitlich befristeten Beurlaubung gewonnen. Für die Zeit der Beurlaubung wird anerkannt, daß diese im dienstlichen Interesse liegt bzw. öffentlichen Belangen dient.

Personalabbau

Meine Damen und Herren, wir benötigen die Mobilität unserer Beschäftigten, um einem weiteren Unternehmensziel gerecht zu werden: der Reduzierung der Personalkosten. Neben den Kapitalkosten, die ca. 50 Prozent unserer gesamten Kosten ausmachen, sind die Personalkosten mit ca. 33 Prozent Anteil an den Gesamtkosten der zweitgrößte Block. Der Mittelfristplan sieht daher eine Reduktion von 30.000 Kräften bis 1999 im Konzern vor. Prägend für die Planung ist die Entwicklung von Effizienz (400.000.-/pro Kopf) und Wettbewerb in Deutschland sowie weltweit.

Daß wir unseren Personalbestand um mindestens diese Größenordnung absenken müssen, wird auch aus der Tatsache heraus deutlich, daß wir mehr und mehr die möglichen Ratiopotentiale erarbeitet haben und deren Wirksamkeit spüren.

Die Frage, wie wir eine solche Bestandsreduzierung erreichen wollen, ohne daß wir die jährliche Fluktuationsrate voll ausschöpfen, haben wir noch nicht ausreichend beantwortet. Die Fluktuationsrate voll auszuschöpfen würde bedeuten, daß uns der Nachwuchs über Jahre fehlen würde. Dies können wir uns ebensowenig leisten wie andere Unternehmen.

Einen ersten Ansatz zur Lösung des Problems sehen wir darin, die schon erwähnte Mobilität unserer Beschäftigten zu erhöhen. Wir wollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bewegen, andere Aufgaben innerhalb des Unternehmens, auch an anderen Orten, zu übernehmen. Hier wird die Unternehmensleitung Instrumente entwickeln, um Mobilität zu fördern, sei es durch Fortbildungsmaßnahmen oder durch Unterstützung bei erforderlichen Ortswechseln.

Ich möchte in diesem Zusammenhang auch den Vorruhestand erwähnen.

Zukunftssicherung für Telekom

Vortrag von Vorstandsmitglied Telekom, Friedel Görts, anläßlich des Bundesdelegiertentages am 10. Mai 1994 in Berlin

Mit dem Inkrafttreten der Gesetze zur Postreform II werden die für die Beamten der Bundesbahn geltenden Vorruhestandsregelungen auch für unsere Unternehmen anwendbar, d. h.:

- Beamtinnen und Beamte des einfachen und mittleren Dienstes können auf Antrag mit Vollendung des 55. Lebensjahres in den Ruhestand versetzt werden.

- Für Beschäftigte des gehobenen Dienstes gilt dies ab Vollendung des 60. Lebensjahres.

- Die Versorgungsbezüge richten sich nach dem letzten Amt. Die bisher erreichte ruhegehaltsfähige Dienstzeit ist maßgebend; ein weiterer Versorgungsbonus wird nicht gewährt.

Um das Vorruhestandspotential zu erhöhen, wird zur Zeit im Rahmen der Beratungen zur Postreform II versucht, die Vorruhestandsregelung auf alle Laufbahnen ab Vollendung des 55. Lebensjahres auszuweiten. Eine solche Regelung würde das Vorruhestandspotential allein bei Telekom (von ca. 14.400) auf 18.800 erhöhen.

Angeregt wird ferner, die Vorruhestandsregelung bereits mit Verkündung des Postneuordnungsgesetzes wirksam werden zu lassen und ihre Laufzeit bis Ende 1999 zu verlängern.

Auswirkungen der Postreform II

Meine Damen und Herren, ich habe bereits mehrmals die Postreform II erwähnt und komme nun zu einer für Sie wichtigen Frage:
die Frage nach der Stellung der Beamten in einer künftigen Aktiengesellschaft. Der Entwurf des Postneuordnungsgesetzes sieht nach derzeitigem Stand vor, daß die Postaktiengesellschaften mit der Wahrnehmung der Befugnisse des Dienstherrn Bund gegenüber den bei ihnen beschäftigten Beamten beliehen werden.

Die bei der zukünftigen Deutschen Telekom AG beschäftigten Beamtinnen und Beamten stehen dabei weiterhin im Dienste des Bundes und bleiben unmittelbare Bundesbeamte. Auf sie finden deshalb grundsätzlich die für Bundesbeamte allgemein geltenden Vorschriften Anwendung.

Entscheidungen über das berufliche Fortkommen werden - unabhängig vom Beschäftigungsstatus - nur nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung getroffen.

Um auch den zahlenmäßig weniger werdenden Beschäftigten im Beamtenverhältnis die Exspektanzen in bisherigem Umfang wahren zu können, sind besondere Regelungen in bezug auf die Stellenobergrenzen nach dem Bundesbesoldungsgesetz vorgesehen.

Für die bei einer Deutschen Telekom AG beschäftigten Beamten werden die bereits aus dem Postverfassungsgesetz bekannten besonderen Bezahlungsmöglichkeiten - Leistungszulagen, Belohnungen und Arbeitsplatzvergütungen - weiterhin Anwendung finden. Bei den Leistungszulagen sind sogar strukturelle Verbesserungen vorgesehen, wie z. B. keine Anrechnung von Beförderungen.

Die Möglichkeit, sich für eine Beschäftigung bei der Aktiengesellschaft im Arbeitnehmerstatus befristet beurlauben zu lassen, erhöht zum einen die personelle Beweglichkeit der Aktiengesellschaft und stellt zum anderen auch neue Perspektiven für unsere Beamten dar.

Neue Perspektiven wollen wir auch unseren Juristen in der Telekom eröffnen:

Wir werden spätestens zum 1. Juli dieses Jahres in 18 Städten Rechtskanzleien einrichten, die personell und organisatorisch zur jeweiligen Direktion gehören und dort der Abteilung Personal und Recht zugeordnet sind. In größeren Rechtskanzleien werden zwei Juristen das operative Geschäft betreuen und die Niederlassungen in sämtlichen juristischen Fragen - für personalrechtliche Fragen gibt es in sieben Rechtskanzleien spezialisierte Sondermodule - divisionsübergreifend beraten.

Unser Ziel ist es, die vorbeugende Beratung der Niederlassungen zu intensivieren. Das Unternehmensinteresse verlangt mehr denn je eine solide juristische Beratung derjenigen, die dem Kunden gegenüberstehen. Wir halten das am ehesten mit einer divisionsübergreifenden

juristischen Beratung aus einer Hand für gewährleistet, die stets die Interessen des Gesamtunternehmens im Blick hat.

Internationalisierung

Lassen Sie mich nun den internationalen Bereich ansprechen, und zwar vor dem bekannten Hintergrund der Internationalisierung der Telekommunikationsmärkte, der zunehmenden internationalen Konkurrenz und des regulatorischen Umfeldes.

Ich möchte hierbei auch die Aktivitäten der Vereinigung der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost hervorheben, die durch ihre Organisationen FITCE und FEFAS in diesem Bereich dankenswerte Initiativen wie Kongresse, Arbeitsgruppen und sonstige vielfältige Kontakte entwickelt hat.

Meine Damen und Herren, die Internationalisierung ist ein Unternehmensziel der Telekom und findet sich auch in unseren Unternehmensgrundsätzen wieder. Wir bewegen uns hier in einem delikaten Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb.

Welche Auswirkungen hat die Internationalisierung nun auf die Prsonalentwicklung von Führungskräften?

- wir müssen das Profil eines »Global Players« entwickeln,
- wir müssen uns einen Pool von international tätigen Führungskräften aufbauen und
- wir müssen uns ein Entwicklungssystem für international tätige Führungskräfte schaffen.

Unser Ziel muß es sein, möglichst alle Führungspositionen mit internen Kräften nach einer systematischen Personalentwicklung, die auch zwischen den verschiedenen Personalebenen abgestimmt ist, zu besetzen.

Ich sprach bereits das Profil eines »Global Players« an. Für dessen Führungskräfte sind im internationalen Verkehr beispielhaft folgende Charakteristika erforderlich:

- interkulturelle Erfahrung,
- Fremdsprachenkenntnisse,
- Fähigkeit zur Problemlösung und Einfühlungsvermögen sowie
- hohe Lernbereitschaft und Frustrationstoleranz.

Wir sind dabei, »Grundsätze der Karriereplanung im Rahmen der internationalen Entwicklung von Führungskräften« zu entwicklen und sie mit konzernweiter Bindung umzusetzen.

Die Realisierung unserer internationalen Projekte beruht oft auf Unterstützung durch den Personalbereich. Ich nenne hier nur die Kooperation mit France Telecom unter dem Arbeitstitel ATLAS und die Zusammmenarbeit mit dem ungarischen Telekommunikationsbetreiber unter dem Namen MATAV.

Alle bisher genannten Maßnahmen führen zu einer systematischen Management-Entwicklung im nationalen wie internationalen Bereich, die in die Gesamtstrategie und die Personalstrategie eingebunden ist. Sie dienen der Schaffung einer international ausgerichteten Unternehmenskultur der Telekom, die allein ein langfristiges Überleben als »Global Player« sicherstellt.

Meine Damen und Herren, ich bin zuversichtlich, daß wir die vor uns liegenden Herausforderungen erfolgreich meistern werden. Wir müssen die Zeichen der Zeit erkennen, und wir müssen neue Handlungsspielräume für unsere Unternehmen eröffnen.

Ich plädiere leidenschaftlich dafür, daß wir alle gemeinsam das Mögliche tun, wo immer wir stehen und wo immer wir Verantwortung tragen. Lassen Sie uns die Herausforderung mit Zuversicht, mit Wagemut und mit Tatkraft angehen. Dazu möchte ich Sie herzlich einladen.

Der Wandel der Deutschen Bahnen zur Deutschen Bahn AG

Hermann Wolters
Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bahn AG

Mit der Überführung der Eisenbahngesellschaften DB und DR als Sondervermögen des Bundes in ein privatrechtlich organisiertes Unternehmen - der Deutschen Bahn AG, hat sich am 01.01.1994 ein historischer Wandel vollzogen, der in der Wirtschaftsgeschichte Deutschlands seinesgleichen sucht.

Historischer Rückblick

In der Geschichte der Deutschen Bahnen sind Gesellschaften des Handelsrechts nichts umwerfend Neues. Entstanden doch viele Staatsbahnen häufig durch Übernahme von privaten Gesellschaften. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang aber auch auf die Deutsche Reichsbahngesellschaft, die von 1924 - 1937 als eine Betriebsgesellschaft öffentlich rechtlicher Natur bestand.

Die staatliche Aufsicht über die DRG übte zwar das Reichsministerium aus, aber seine Befugnisse waren stark eingeschränkt.

Von besonderem Interesse sind hierbei die § 2 und § 29 des Reichsbahngesetzes, wonach die DRG »ihren Betrieb unter Wahrung der Interessen der deutschen Volkswirtschaft nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen hat«. Das Gesetz schrieb also eine kaufmännische Geschäftsführung in formeller und materieller Hinsicht vor. Erkennbar ist aber auch der Januskopf der volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Geschäftsgebahrens. Für die DRG war dies aber offensichtlich noch kein Problem, war sie doch in den 20er Jahren Garant für eine jährliche Reparationszahlung auf Grund des Versailler-Vertrages und konnte ab 1933 das Zweigunternehmen »Reichsautobahnen« projektieren und aufbauen. Gerade diese Gesellschaft hat mit dem Know how der Eisenbahner und der finanziellen Unterstützung der Bahn mit dazu beigetragen, der Konkurrenz eine entsprechende Infrastruktur zu schaffen.

Angesichts der erfolgreichen Wirtschaftsführung der DRG war es verständlich, daß es nach dem Krieg nicht an Stimmen fehlte, die sich dafür aussprachen, bei der Neuordnung des Bundesbahnrechts, die 1949/1950 in Angriff genommen wurde, an das Reichsbahngesetz in der Fassung von 1930 anzuknüpfen. Dem widersetzte sich jedoch die Bundesregierung aus verschiedenen Gründen. Man bestand auf stärkere Eingriffsbefugnisse staatlicherseits.

Im Grundgesetz wurde im Artikel 87 verankert, daß die Bundeseisenbahnen in bundeseigener Verwaltung mit eigenem Verwaltungsunterbau geführt werden. Damit war die Bahn Teil des öffentlichen Dienstes mit allen Konsequenzen.

Im Bundesbahngesetz § 28 wurde schließlich festgelegt:

»Die Deutsche Bundesbahn ist unter der Verantwortung ihrer Organe wie ein Wirtschaftsunternehmen mit dem Ziel bester Verkehrsbedienung nach kaufmännischen Grundsätzen so zu führen, daß die Erträge die Aufwendungen decken; eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals ist anzustreben. In diesem Rahmen hat sie ihre gemeinwirtschaftliche Aufgabe zu erfüllen«

- Einbindung in den Bundeshaushalt,
- wie ein Wirtschaftsunternehmen nicht als Wirtschaftsunternehmen,
- gemeinwirtschaftliche Aufgaben,
- unter der Verantwortung ihrer Organe, im VR saßen die Politiker der Länder und des Bundes und zum Teil die Wettbewerber

waren fortan die Eckpfeiler, an denen sich das Handeln der Bahn auszurichten hatte. Mit der vor 1940 noch bestehenden Monopolstellung der Bahn im Verkehrswesen war es aber nach dem Krieg alsbald vorbei.

So hat sich seit 1960, immer bezogen auf die alte Bundesrepublik, die Gesamtverkehrsleistung im Güterverkehr mit rund 109 % mehr als verdoppelt; im Personenverkehr lag das Wachstum sogar bei rund 185 %. Die Bundesbahn konnte an diesem dynamischen Wachstum nicht teilnehmen und stagnierte mit ihrer Verkehrsleistung auf dem Niveau von 1960.

Im Güterverkehr sackte der Marktanteil dadurch von 44 % innerhalb von 32 Jahren auf 23 % ab, während der Straßengüterverkehr von 19 % auf 54 % davonzog.

Im Personenverkehr hat sich der Marktanteil seit 1960 von gut 16 % auf rund 6 % deutlich mehr als halbiert.

In den neuen Bundesländern sieht die Entwicklung noch dramatischer aus. Im Güterverkehr ist ein Absinken des Marktanteils von über 70 % 1988 auf 26 % 1992 zu verzeichnen, ein leider typisches Ergebnis der Wende. Es verwundert wohl niemanden, daß der Straßengüterverkehr parallel dazu einen Sprung von 19 % auf 68 % machte.

Fragt man nach den Gründen für diese beklagenswerte Entwicklung der DB, so

ist der einhellige Tenor, die DB war zu sehr an den Staat und seine Politik gebunden. Natürlich unter anderen Vorzeichen kann man dies auch von der DR sagen.

Infolgedessen vermochten es die Bahnen nicht, sich dem stetigen Wandel auf dem Verkehrsmarkt im erforderlichen Umfang und insbesondere rechtzeitig anzupassen. Unternehmerische Qualität war in der Bundesrepublik zwar gefordert, aber nicht praktizierbar. Von der Behördenstruktur ging kein Zwang zur Anpassung an die Märkte aus. Die Entscheidungswege waren ungeheuer lang. Die Entscheidungsspielräume vor Ort minimal, Initiative und Kreativität waren blockiert. Das ist institutionell und psychologisch eine miserable Grundlage für eine zeitgemäße Angebots und Marktstrategie.

Ungleiche Wettbewerbsbedingungen führten gerade in den letzten Jahren noch verstärkt zu sinkenden Marktanteilen und wachsenden Verlusten für die Deutschen Bahnen. So beliefen sich die Schulden am Ende des Jahres 1993 auf rund 66 Milliarden DM.

Eine Modellrechnung ergab im Januar 1993, daß bis zum Jahr 2003 ein aufsummierter Verlust von rund 320 Milliarden DM entstehen und die Verschuldung auf 380 Milliarden DM anwachsen würde, wenn jetzt keine Änderung erfolge.

Der Weg zur DB AG

Diese Situation erforderte eine grundlegende strukturelle Veränderung.

Die Notwendigkeit dieser Neustrukturierung wurde im Bericht der Regierungskommission Bundesbahn vom Dezember 1991 dargelegt.

In diesem Bericht wurden die Mängel der jetzigen Situation und die Gründe für eine andere Struktur schonungslos, nüchtern und sachlich offengelegt.

Ich will hier nur einige Zitate bringen:

»Die Bahn soll kaufmännisch geführt werden und nach handelsüblichen Grundsätzen über den Erfolg ihrer Tätigkeit berichten. Derzeit kann die Bahn beiden Forderungen nicht entsprechen. Sie verfügt weder über einen Vorstand, der die notwendige Entscheidungskompetenz zu kaufmännischer Führung besitzt, noch verfügt sie über ein Rechnungswesen, das eine kaufmännische Führung nach innen gewährleisten und Rechenschaft nach außen ablegen könnte.«

»Die geeignete Organisationsform zur kaufmännischen Führung der Bahn ist deshalb die AG.«

»Die Mitglieder des Aufsichtsrates sind nur den Interessen der Bahn verpflichtet. Partikularinteressen zu vertreten - wie gegenwärtig im VR der beiden Bahnen - ist den AR-Mitgliedern gesetzlich verboten.«

»Staatliche Aufgaben (z. B. gemeinwirtschaftliche) einerseits und die kaufmännische Verantwortung der DB AG andererseits werden mit Hilfe der vorgeschlagenen Struktur konsequent getrennt.«

Die Umsetzung der Forderungen der Regierungskommission Bahn nach einer Neustrukturierung begann mit der Verabschiedung eines Gesetzespaketes am 17.02.1992 durch das Bundeskabinett. Kernelemente dieses Gesetzespaketes waren die:

- Befreiung der Deutschen Bahnen von den Fesseln des öffentlichen Dienst- und Haushaltsrechts.

  Dadurch kann die Deutsche Bahn AG unternehmerisch handeln und als ein echtes Wirtschaftsunternehmen agieren.

- Entlastung von überhöhten Personalausgaben.

  Das heißt, der Bund übernimmt die Pensionszahlungen an Ruhestandsbeamte ebenso wie die Einkommensanteile der Beamten, die über dem bei der künftigen Deutschen Bahn AG geltenden Tarifvertrag liegen.

- Übernahme der finanziellen Altlasten der Deutschen Bahnen durch den Bund einschließlich einer gravierenden Bilanzbereinigung.

- Finanzierung der Investitionen in die Schienenwege über zinslose Darlehen des Bundes, die von der Deutschen Bahn AG in Form von Abschreibungen zurückgezahlt werden.

- Regionalisierung des Schienenpersonennahverkehrs durch Übertragung der Verantwortung für diesen Verkehr vom Bund auf regionale Körperschaften.

- Freier Zugang Dritter zum Netz.

Mit der Verabschiedung des Gesetzpaketes zur Bahnreform durch Bundestag und Bundesrat im Dezember 1993 (02.12. BT, 17.12. BR), war der Weg frei für die Schritte zur AG.

Der Schritt 1 war Zusammenführung von DB und DR

In diesem ersten Schritt wurden die Sondervermögen des Bundes, DB und DR, in ein Bundeseisenbahnvermögen (BEV) zusammengeführt. Dieses Bundeseisenbahnvermögen wurde in einen unternehmerischen Bereich und in einen Verwaltungsbereich unterteilt.

Der unternehmerische Bereich umfaßte die Beförderung von Personen und den Transport von Gütern sowie die Vorhaltung und das Betreiben der Eisenbahninfrastruktur.

Der Verwaltungsbereich hatte hoheitliche Aufgaben, wie z. B. die Planfeststellung für Schienenwege, die Eisenbahnaufsicht oder die Abwicklung von Genehmigungsverfahren. Er war darüber hinaus auch

Der Wandel der Deutschen Bahnen zur Deutschen Bahn AG

zuständig für die Personalangelegenheiten der Mitarbeiter und die Verwaltung der Grundstücke, die für den Bahnbetrieb notwendig sind.

Der 2. Schritt war die Gründung der DB AG

Die Zusammenführung DB und DR erfolgte am 01.01.1994 mit dem Inkrafttreten des Eisenbahnneuordnungsgesetzes; die Eintragung der Deutschen Bahn AG in das Handelsregister in Berlin-Charlottenburg erfolgte am 05.01.1994. Parallel dazu wurde das Eisenbahn-Bundesamt gegründet. Nach Ausgliederung der unternehmerischen und hoheitlichen Aufgaben aus dem Bundeseisenbahnvermögen verblieb ein Rest-BEV. Seit diesem Zeitpunkt gibt es also drei selbständige Organisationen nebeneinander:

- Die Deutsche Bahn AG (DBAG) als unternehmerischer Bereich,
- das Eisenbahn-Bundesamt (EBA) als Bundesoberbehörde mit der Wahrnehmung aller hoheitlichen Aufgaben des Bundeseisenbahnvermögens,
- das Rest-Bundeseisenbahnvermögen als zuständige Behörde für die (Rest-BEV, heute BEV) als zuständige Behörde für die Personalangelegenheiten der beamteten Mitarbeiter und Versorgungsberechtigten; die Schuldenverwaltung, die Grundstücksverwaltung.

Von dieser Umstrukturierung waren rund 350.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen. Bei der Überleitung des Personals von DB und DR in die AG wurde davon ausgegangen, daß den Tarifkräften und den rd. 130.000 Beamten (der Bundesbahn) daraus keine Nachteile erwachsen. Der Personalbedarf der Aktiengesellschaft, des Eisenbahnbundesamtes und des verbleibenden Bundeseisenbahnvermögens wurde aus den vorhandenen Mitarbeitern (des Bundeseisenbahnvermögens) abgedeckt.

Die Beamten wurden Beschäftigte des öffentlich-rechtlichen Bundeseisenbahnvermögens. Die Beschäftigung in der AG erfolgte durch Zuweisung oder Beurlaubung (auf eigenen Antrag) dorthin. Die AG erhielt das Dispositionsrecht für die zugewiesenen Beamten. Die Bezahlung erfolgt nach dem Bundesbesoldungsrecht durch das BEV. Die AG zahlt an das BEV das ihrem Tarifvertrag entsprechende Entgelt eines Angestellten.

Die Tarifkräfte beider Bahnen wurden per Gesetz direkt zur Aktiengesellschaft übergeleitet. Ihre Tarifverträge gelten bis zum Abschluß neuer Regelungen fort.

Zur Unternehmensstruktur der DB AG

Bei den Deutschen Bahnen (DB/DR) waren die Aufgaben, wie z. B. der Güterverkehr, der Personenverkehr, die Betriebsabwicklung, der Bau und die Instandhaltung des Fahrweges, die Instandsetzung von Triebfahrzeugen und Waggons, etc. weitgehend funktional organisiert. Dadurch war es äußerst schwierig, festzustellen, in welchen Bereichen mit Gewinn oder Verlust gearbeitet wird. Es sind nunmehr Strukturen aufgebaut, die kaufmännischen Prinzipien standhalten.

Im Sinne einer kundennahen und marktorientierten schlanken Bahn wurde dazu die Organisation erheblich abgeflacht. Das operative Geschäft wird nicht mehr von einem zentralen Vorstand, sondern von selbständigen, für ihre Ergebnisse und die Geschäftsentwicklungen verantwortlichen Geschäftsbereichen gesteuert. Die zur Wahrnehmung ihres Kerngeschäftes erforderlichen Querschnittsaufgaben wie z. B. Personal- und Controlling sind in den Geschäftsbereichen integriert.

Geschäftsbereiche mit verwandten Aktivitäten sind zu Unternehmensbereichen zusammengefaßt. Jeder Unternehmensbereich wird jeweils einem Vorstandsmitglied zugeordnet, ohne daß dafür neue Stabsabteilungen und Führungsinstrumente geschaffen werden.

So ist die Deutsche Bahn AG am 01. Januar 1994 mit den vier Unternehmensbereichen Personenverkehr, Güterverkehr, Fahrweg und Infrastruktur sowie Traktion und Werke gestartet.

Zum Beispiel sind im Unternehmensbereich Personenverkehr die Geschäftsbereiche Personenfernverkehr und Personennahverkehr zusammengefaßt.

Wenn Geschäftsbereiche auf Leistungen anderer Geschäftsbereiche zurückgreifen, werden diese Leistungen intern verrechnet.

Ziel dieser Struktur ist es, Ergebnisse als Saldo von Aufwand und Ertrag zeitnah bereits in den operativen dezentralen Organisationseinheiten zu bilden und nicht erst in der Unternehmenszentrale.

Die Entwicklung der Unternehmensstruktur

Die Gesetzesentwürfe zur Bahnreform sehen vor, die Unternehmensbereiche Personenverkehr, Güterverkehr und Fahrweg auf längere Sicht zu selbständigen Aktiengesellschaften zu entwickeln.

Die Deutschen Bahnen haben die Formulierung der Zielstruktur im wesentlichen abgeschlossen. Die Umsetzung der Zielstruktur soll bis spätestens Ende 1996 erfolgt sein. Zu diesem Zeitpunkt könnte dann die Umwandlung der Unternehmensbereiche in selbständige Aktiengesellschaften unter dem Dach einer geschäftsführenden Holding erfolgen.

Die verschiedenen Unternehmensebenen der Deutschen Bahn AG

Die Unternehmensstruktur der Deutschen Bahn AG gliedert sich generell in folgende Ebenen, wobei das entscheidende Kriterium dabei ist:
Jede Führungsebene muß einen eigenständigen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.

- Konzernleitung
- Geschäftsbereiche
- Regionalbereiche
- Niederlassungen
- Zweigniederlassungen

Der Konzernleitung kommt mit ihren Zentralbereichen in der nach Geschäftsbereichen aufgeteilten Deutschen Bahn AG eine wichtige Klammerfunktion zu. Neben den rechtlich erforderlichen Funktionen (Bilanzen, Steuern, Arbeitsdirektor u. ä.) bestehen die typischen Konzernleitungsaufgaben in der Planung, Entwicklung, Steuerung und Überwachung des Konzerns. Hinzu kommen Impuls- und Gestaltungsfunktionen zur Entwicklung einzelner Geschäftsbereiche sowie koordinierende Aufgaben beim Einkauf und bei der Systemabwicklung.

Jeder Geschäftsbereich verfügt über seine eigenen Regionalbereiche, um seine Aufgaben wahrnehmen zu können. Diese werden über Zielvereinbarungen geführt.

Die Regionalbereiche nehmen ihre Geschäftsaktivitäten in der Region wahr und haben Teilergebnisverantwortung im Rahmen der von ihnen direkt zu beeinflussenden Erlös- und Kostenbestandteile.

Niederlassungen sind Einheiten der Geschäftsbereiche, die für das laufende Geschäft »vor Ort« verantwortlich sind. Sie haben operative Abwicklungs- und Überwachungsaufgaben. Niederlassungen werden über Budgets gesteuert.

Zweigniederlassungen sind lokale Stützpunkte im jeweiligen Niederlassungs- bzw. Regionalbereich. In Ausnahmefällen werden sie direkt den Regionalbereichen zugeordnet. Zweigniederlassungen nehmen ausschließlich ausführende Funktionen wahr.

Die innere Reform

Die äußere Bahnreform allein bringt noch keine durchgreifende Wende für die Bahn.

Mit der bereits angesprochenen Kostenentlastung durch den Staat und der nun hoffentlich dauerhaften Hinwendung zu einer Verkehrspolitik, die für den Wettbewerb mit der Straße einen fairen Rahmen vorgibt, sind neue Eckpfähle eingerammt.
Nun sind Vorstand und Mitarbeiter aufgerufen, die verbesserten Rahmenbedingungen zur Entwicklung der DB AG zu einem wirtschaftlich erfolgreichen und für die Kunden attraktiven und bezahlbaren Verkehrsunternehmen umzusetzen.

Hierzu sind technische Innovationen einzuführen; die Stichworte Güterverkehrszentren, Neitech-Züge und andere kennen Sie vermutlich alle aus Print- und Funkmedien. Ein umfangreiches Maßnahmenpaket wurde hierzu erst kürzlich vom Vorstand beschlossen.

Der wichtigste Aspekt der Umstrukturierung ist jedoch die innere Reform, die vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter stattfinden muß. Lassen Sie mich auf diesen Punkt etwas näher eingehen:

- Typisch war bei der Bahn - trotz vieler Änderungen in den letzten Jahren - nach wie vor die hierarchische Behördenstruktur, im Westen unterstützt allein schon durch das Laufbahnprinzip des Beamtentums.
- Die Entscheidungsebenen waren zahlreich.
- Die Entscheidungswege waren entsprechend extrem lang.
- Die Kompetenz als Folge der funktionalen Zuständigkeiten war zersplittert.
- Die funktional Zuständigen forderten - vielfach um sich abzusichern - die beste und teuerste Lösung, da sie ja nicht ergebnisverantwortlich waren.
- Risiko war nicht gefragt - dafür sorgten auch Prüfungsämter und Rechnungshof.
- Personenbezogene Verantwortung war in dieser Rückversicherungsgesellschaft kaum auszumachen.
- Die Reaktionszeiten des Apparates waren für die sich schnell ändernden Marktverhältnisse viel zu lang.
- Anlage und Produkte waren und sind viel zu teuer, da der Funktionalverantwortliche auf Nummer sicher geht.

Meine Damen und Herren,

daraus entstand eine Unternehmenskultur, der sich nur die wenigsten entziehen können. Wir alle sind geprägt von diesen Behördenstrukturen und soweit Beamte, auch vom Beamten- und Laufbahnrecht. Ich sage das nicht als Außenstehender, denn ich bin selber seit 35 Jahren bei der Bahn. Ich sage das aber gerade auch in diesem Kreis der höheren Beamten, weil das Umdenken nicht das Problem der Mitarbeiter an der Front ist, sondern das Problem der Führenden und dazu zählen vorrangig die Mitarbeiter des höheren Dienstes und die Spitzenkräfte des gehobenen Dienstes. Wir haben bei der Bahn AG das Problem, daß wir, die Führenden und Leitenden des Unternehmens, uns in möglichst kürzester Zeit die Gepflogenheiten privater Gesell-

schaften, die am Markt operieren, aneignen müssen. Aus den Erfahrungen der ersten Wochen und Monate muß ich sagen, daß wir eine Reihe von Mitarbeitern haben, denen dies leicht fällt, daß aber der weit überwiegende Teil seine Probleme mit der neuen Aufgabenstellung hat. Ich muß auch feststellen, daß die Mitarbeiter der Deutschen Reichsbahn viel unbefangener in die neuen Funktionen und Aufgabenbereiche eingestiegen sind als dies die Beamten der Deutschen Bundesbahn tun. Das alles ist kein böser Wille, sondern die Überwindung von Verhaltensweisen, die in Jahrzehnten anerzogen und eingeübt wurden.

Wir können nur hoffen, daß die Zeilen aus dem Gedicht Goethes nicht zutreffen werden, wo es heißt »und keine Zeit und Macht der Welt zerstückelt geprägte Form, die lebend sich entwickelt«.

Ich habe hier mehrfach das Beamtenstatut angesprochen, und ich muß Ihnen sagen, daß für die DB AG die zugewiesenen Beamten auf Grund des Statusrechts, das ja weiter gilt, eine Hypothek und Belastung sind. Trotz mancherlei Erleichterungen, die das Eisenbahnneuordnungsgesetz für die zugewiesenen Beamten der DB AG bietet, z. B. das Dispositionsrecht, besteht die Gefahr, daß in die Aktiengesellschaft über die zugewiesenen Beamten die alten Laufbahnstrukturen mit ihren Zwängen übertragen werden und was schlimmer ist, in die Zukunft fortwirken können.
Amtsgerechte Verwendung, unterwertige Beschäftigung sind Dinge, die für zugewiesene Beamte in der AG Auswirkungen haben, die zur Zeit noch nicht voll zu überschauen sind.

Mit Sicherheit ist die innere Neustrukturierung der notwendige Wandel im Denken und Handeln eines der größen Herausforderungen an die Mitarbeiter der AG. Dies darf und wird aber nicht die einzige Aufgabenstellung der DB AG sein.

Wir sind uns bewußt, daß die Bahnreform allein noch keine durchgreifende Verkehrswende bringt. Sie muß in ein umfassendes Gesamtverkehrskonzept eingebettet sein und aus einem klaren

Leistungsauftrag für den Schienenverkehr insgesamt abgeleitet sein. Grundlage hierfür muß der immense umwelt- und verkehrspolitische Handlungs- und Investitionsbedarf sein. Eine solche Renaissance der Schiene »fällt nicht vom Himmel«.

In dem Gesetzgebungswerk der Bahn AG ist, wie dargestellt, eine Kostenentlastung der Bahn um rd. 30 % enthalten. Dies sieht nach einer reinen Sanierungsaktion aus. Ziel der Neuordnung ist jedoch nicht die Sanierung, sondern weitergreifend der verkehrspolitische Ansatz, mehr Verkehr auf die Schiene zu bringen. Die Sanierung durch den Bund ist nur eine Voraussetzung hierzu. Der Vorstand ist sich bewußt, daß der Staat und damit alle Bürger hiermit eine Last auf sich nehmen, die eine Verpflichtung für alle Eisenbahner sein muß. Die AG-Gründung und selbst die finanziellen Entlastungen der Bahn sind deshalb noch nicht die Lösung des Problems. Aber die AG mit ihren neuen Strukturen sind die Voraussetzung dafür, daß sich bei der Bahn etwas bewegen kann. Es wird nun Aufgabe von Vorstand und Mitarbeitern sein, daß sich die Bahn auch wirklich zu einem attraktiven und bezahlbaren Verkehrsunternehmen entwickelt.

Die Verbesserung der Produktivität wird hierbei eine maßgebliche Rolle spielen.

Die Zahl von rd. 340.000 Mitarbeitern der Bahn AG Anfang 1994 kann angesichts der großen Rationalisierungspotentiale keine Zielgröße sein. Eine Mitarbeiterzahl von weniger als 250.000 wird deshalb bereits für 1997 angestrebt.
Das verlangt vor allem Ideen und Durchsetzungswillen, um zunächst einmal den Personalbedarf entsprechend zu reduzieren. Erst daran anschließend sind Mittel und Wege zu suchen, um den Personalbestand zu senken.
Die derzeit laufende Abfindungsregelung ist in Verbindung mit der im Eisenbahnneuordnungsgesetz festgelegten Vorruhestandsregelung für Beamte ein Schritt in diese Richtung.
Doch an dieser Stelle muß ich deutlich sagen, daß eine grundsätzliche Gesundung der Bahn ausschließlich über die Kosten nicht funktionieren wird. Das erforderliche Kostenmanagement muß von einer Leistungsausweitung begleitet sein. »Mehr Verkehr auf die Schiene« ist deshalb nicht nur ein politischer Wunsch, sondern auch eine unternehmerische Notwendigkeit.

Kann die Bahn das schaffen?

Man muß sich in der Tat fragen, ob ein technisches System, das von anderen neueren

Systemen überrundet wurde, eine Renaissance erleben kann. Oder gilt auch hier der Spruch »They never come back«. Ich bin der Meinung, daß die Renaissance möglich ist, daß die Bahn diese Chance nutzen kann, wenn sie ihre spezifischen Systemvorteile gezielt ausschöpft.

Auch die Kutsche kam als Auto aufgrund der Innovation bei Antrieb und Fahrwerk wieder und hat den zwischenzeitlichen Champion Eisenbahn weit abgehängt.

Die Eisenbahn, die wir heute kennen, ist vergleichbar der Kutsche. Sie arbeitet in ihrer Produktion (oder besser gesagt Betriebsführung) nach wie vor nach den Grundmustern aus der Gründungszeit. Doch so, wie die Erfindung des Verbrennungsmotors dem Vorteil der Kutsche wie z. B. freie Spurwahl und individuelle Nutzung eine neue Dimension verlieh, so muß die Eisenbahn den Vorteil der Spurführung und damit der Zugbildung und der überragenden Sicherheit mit den heutigen Mitteln der Informationstechnik zu einem großen innovativen Schritt nutzen. Die Bahn von gestern darf dabei nicht mehr als die Hardware sein, die mit einer völlig neuen Software zu betreiben ist.

Die Bahn ist nämlich in der Zeit der Automatisierung das weitaus fortschrittlichere Verkehrsmittel. Es ist das Versagen der Bahn, die Vorteile dieses Systems mit den heute gebotenen technischen Mitteln nicht genügend herausgearbeitet zu haben. Welches Verkehrssystem ist letztlich für eine Automation und eine Fortentwicklung zu höchster Leistungsfähigkeit besser geeignet als das spurgeführte Verkehrssystem Bahn. Nur wir haben nichts daraus gemacht. Vielleicht, weil wir es unter den gegebenen Randbedingungen nicht machen konnten. Vielleicht auch deshalb, weil sich in den letzten 50 Jahren alles auf die Fortentwicklung von Auto und Flugzeug konzentriert hat. Dort lag dadurch auch die größere Attraktivität für innovative Ideen und Köpfe. Die Behörde Bahn schlief derweil in einem Dornröschenschlaf. 150.000 km Straße wurden gebaut, aber nur 700 km neue Strecken. Die Bahn baute weiter Fahrzeuge wie gewohnt, schwer und haltbar für 50 Jahre. Daß dem Kunden solche Fahrzeuge mit Blick auf die Entwicklung beim Wettbewerber keine Freude mehr bereiten, ist nicht verwunderlich. Automation wurde bei uns vielfach durch 1:1-Umsetzung der bestehenden Verhältnisse betrieben und nicht unter Ausschöpfung der mittlerweile gegebenen technischen Möglichkeiten.

Die Innovationen bei der Bahn AG werden sicherlich auch bei den Fahrzeugen erfolgen müssen, entscheidend für die Zukunft der Bahn wird jedoch die Fortentwicklung bei der Infrastruktur und der Betriebsführung der Strecken sein.

Was will ich damit sagen? Die Bahn AG braucht zu allen strukturellen Reformen eine Reform im Denken und Handeln. Wir brauchen Innovationen und Investitionen in neue technische Lösungen. Dies wird für uns Eisenbahner schwierig genug sein. Dazu gehört aber auch, daß wir alle wieder von der Zukunft der Bahn überzeugt sind. Dieser Glaube war in den letzten Jahren bei den Eisenbahnern keineswegs sonderlich weit verbreitet.

Mein Plädoyer für die Bahn ist dabei alles andere als eine Kampfansage an das Auto. Wer die Vorteile eines Systems herausarbeitet, um damit Geld zu verdienen, tut gut daran, sich auch eingehend über die Schwächen klar zu werden. Die Bahn ist ein Massenverkehrsmittel, das die großen Verkehrsströme braucht. Betrieblich und wirtschaftlich erreicht man in diesem System die besten Ergebnisse, wenn man im geschlossenen Zugverband verbleibt. Rangieren und das Befördern von einzelnen Wagen sollte man deshalb vermeiden. Dies gilt für die herkömmlichen Verfahren und Techniken. Ob innovative neue Verfahren eine Besserung bringen, ist zu prüfen.

Dies bedeutet z. B. auch, daß es weder ökonomisch noch ökologisch sinnvoll ist, einzelne Triebwagen mit 30 oder weniger Reisenden über eine Eisenbahnstrecke zu befördern. Ich meine mit all dem, daß sich jeder Verkehrsträger auf seine spezifischen Vorteile besinnen muß, um in Kooperation mit anderen Verkehrsträgern ein insgesamt optimales Verkehrssystem zu gestalten.

Meine Damen und Herren!

Die Eisenbahn ist in die freie Marktwirtschaft entlassen.

Der Markt aber kann die fehlende Harmonisierung nicht ersetzen. Für die Politik, wie für alle Beteiligten, besteht deshalb Handlungszwang. Dabei wird es darauf ankommen, das Reformkonzept insgesamt und nicht nur in Teilen (nur Bahnreform!) umzusetzen.

Die verfahrene Situation ist nur durch wettbewerbsgerechte Infrastrukturmaßnahmen für die Bahn zur Herstellung der Chancengleichheit zu korrigieren. Dann hat die Bahn die große Chance, ihre Unternehmensstruktur an den Erfordernissen von Markt und Wettbewerb auszurichten.

Der Wettbewerb um größere Marktanteile der Bahn im Personen- und Güterverkehr ist eine große unternehmerische Herausforderung. Mit der Umwandlung der Bahn in eine Aktiengesellschaft ist dieses Ziel noch keineswegs erreicht. Nur bei einer kräftigen Qualitätssteigerung ihres Leitungsangebotes wird die Bahn gesunden. Die Bahn wird Zukunft haben, wenn sie den gewonnenen unternehmerischen Handlungsspielraum konsequent nutzt.

Die Deutschen Bahnen stehen noch vor ihrer entscheidenden Bewährungsprobe.

Zeit für die Zeit haben

Hans-Martin Thießen
Direktion Telekom Dortmund

Sie kennen das sicher: Ihr Kollege sagt: Ich habe keine Zeit, ruf mich bitte später an ... oder am Abend am Tresen: »Also weißt du, irgendwie kommt mir alles so hektisch vor. Früher war das viel ruhiger«, oder »Oh Gott, das habe ich vergessen!«

Die Zeit, die nicht vermehrbar ist, hat für uns eine zentrale Bedeutung: Für unser Wohlbefinden, für Streßfreiheit, für unsere Effektivität und Schaffenskraft.

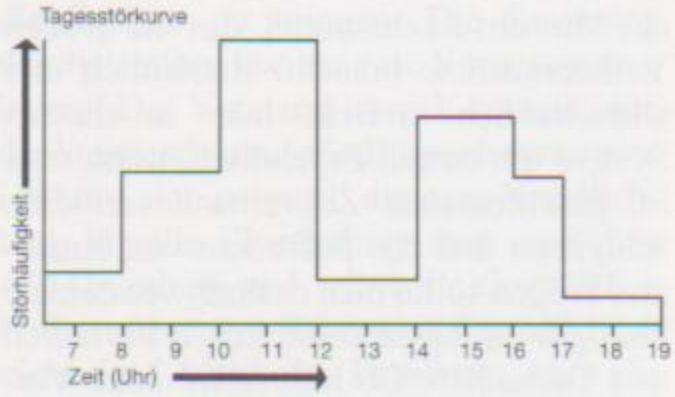
Doch wie bekommen wir die Zeit in den Griff? Gibt es Hilfsmittel, gibt es Wege aus meinen Zeitfallen? Wie also kann ich meine knappe Ressource besser managen. Damit befaßt sich der nun folgende Artikel, dem ein Zeitplanbuch ZPB (kein Terminkalender!) als »Arbeitswerkzeug« zugrunde gelegt ist.

Wie nutze »ICH« die Zeit?

Zeit ist wie Geld ein Kapital, das ich »Nutzbringend« einsetzen kann oder nicht. Es ist ein knappes Gut, nicht käuflich, man kann sie nicht lagern oder beliebig vermehren. Sie zerrinnt kontinuierlich, unser ganzes Leben lang. Und was liegt auf unserem Konto Zeit? Bei einer höheren Lebenserwartung verfügt man über ca. 200 000 Stunden. Also: Nun beginnt der Rest Ihres Lebens!
Untersuchungen haben gezeigt, daß in der Industrie der Nutzungsgrad des menschlichen Leistungspotentials bei etwa 30 bis 40 % liegt. Viel Energie und damit auch Zeit verpuffen, weil es klare Ziele nicht gibt, damit also nicht geplant werden kann und auch keine Prioritäten gesetzt werden können. Sie kennen das: Führen in Zielen. Wie führe ich mich aber selbst, wie werde ich geführt, wie führe ich andere nach diesem Prinzip?

Die Zeit verrinnt kontinuierlich und unwiderruflich.

Als Führungskraft kennen Sie sicher das Überstundensyndrom in manchen Phasen Ihres beruflichen Alltags, also Zeitnot und Arbeitsüberlastung. Oft fühlt man sich gestreßt, man meint nicht zu arbeiten, sondern gearbeitet zu werden (mehr Fremd- als Eigenbestimmung!). Viele der Kollegen kommen zu wesentlichen Aufgaben erst nach »Feierabend«, weil zu viele Störmomente am Tag da sind. Wenn das auf dem Parkplatz stehende Auto nicht negativ ausgelegt werden soll, nimmt man diese Arbeit auch mit nach Hause. Aber es gibt auch »Workoholics«, wo Arbeitszeit und Freizeit nicht mehr getrennt werden und dies mittelfristig zu Konflikten führt.



Wir brauchen ein besseres Zeitmanagement

Warum? Weil wir Ziele erreichen wollen (beruflich, persönlich), weil wir erfolgreich sein wollen, kreativ und nicht gestreßt, weil wir freie Zeit als Mensch brauchen zur Erholung, zur Besinnung/Reflektion, um unserem Leben Sinn und Richtung zu geben.

Zeitdiebe

Nehmen Sie einmal Bleistift und Papier, nehmen Sie sich also ein paar Minuten dieser 200 000 Stunden Ihres Lebens Zeit und überlegen Sie, was sind eigentlich meine Zeitdiebe, die mir meine Zeit »klauen«? Zeitdiebe könnten z. B. sein:

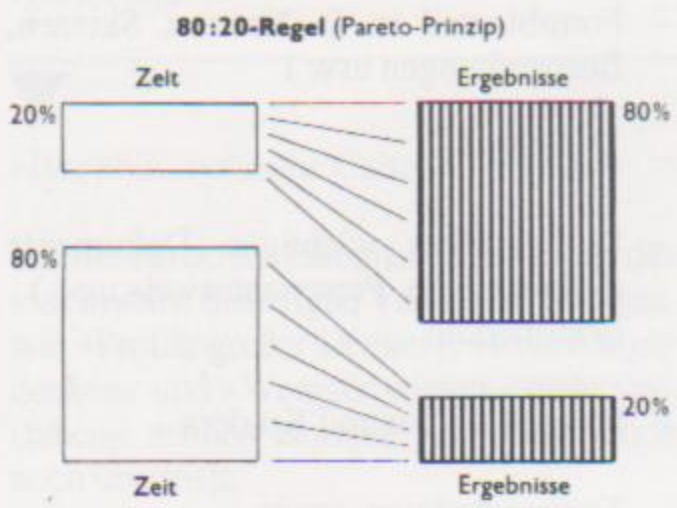
- Zu lange Telefongespräche
- Zu viele Besucher
- Viel zu lange Besprechungen
- Fehlen von klaren Prioritäten
- Wichtige unangenehme Aufgaben schiebe ich vor mir her
- Neinsagen fällt mir schwer
- Zu vieles Suchen nach Unterlagen
- Termindruck von Außen

Ziele

Beispiele von erfolgreichen Firmen und Menschen zeigen, daß sie deshalb so gut funktionieren, bzw. ein erfülltes Leben haben, weil sie sich klare Ziele setzen und diese auch kontrollieren. Aus Zielen entstehen Handlungen bzw. Aktivitäten, deren Ergebnisse später wieder an den Zielen gespiegelt werden können und so eine positive oder negative Zielerreichung sichtbar werden lassen. Zuviel Bürokratismus werden sie sagen, aber mit einem Zeitplanbuch gelingt dies erstaunlich gut. Sie sind gezwungen, Ziele zu definieren und aufzuschreiben und haben so einen Überblick; und damit immer im »Blick«, auch im Unterbewußtsein.

Das Pareto-Prinzip oder die 80 : 20-Regel

Der italienische Ökonom Pareto fand heraus, daß 80% der Ergebnisse mit nur 20% der strategisch richtig eingesetzten Zeit erreicht werden können. Ziel für uns ist also, diese Erkenntnis für sich arbeiten zu lassen, nämlich im privaten und beruflichen Bereich herauszufinden, wo die 20 zu 80% Erfolgsursache liegen und sie mit der höchsten Priorität zu belegen.



Einem Zeitplanbuch liegt also neben der Zeit das Planen zugrunde. Planung bedeutet hier Zeitgewinn. Die Planung selbst kostet zwar auch einige Minuten, aber Sie können Ihre Aufgaben strukturieren und so Wichtiges von weniger Wichtigem trennen. Dabei ist das Planungsprinzip der Schriftlichkeit zu empfehlen, denn es schafft neben Übersichtlichkeit auch eine beträchtliche Entlastung des Gedächtnisses. Sie können abends besser einschlafen, Sie wachen nachts nicht plötzlich auf, weil Sie etwas nicht vergessen wollen. Wenn Sie trotz Zeitplanbuchanwendung aufwachen sollten, halten Sie die Idee, die Ihnen gekommen ist, fest. Vielleicht wird es ein guter Verbesserungsvorschlag, den Sie unter der Rubrik »Ideen« im ZPB abgespeichert hatten. Die Schriftlichkeit zwingt Sie zu höherer Konzentration, ist eine Dokumentation und hat zur Folge, daß die Zielerreichung auch besser kontrolliert werden kann. Sie werden staunen – und man muß nicht jeden Tag zum Exzeß werden lassen – welche Störfaktoren man bei sich erwischt. Kennt man Sie, sind sie auch eliminierbar bzw. minimierbar.

Die Tagesplanung

Hilfreich ist von Zeit zu Zeit sich einen »Tageskuchen« aufzuzeichnen, vielleicht auch mit der Familie. So wird deutlich, wieviel Zeit Sie mit Aufgaben, freier Zeit, sozialem Engagement, notwendigen Gesprächen etc. verbringen.

Dabei wird deutlich, wie wichtig ein guter Tagesplan ist. Hier können alle Aufgaben, Aktivitäten und Termine (z. B. Zahnarzt, Präsident, Teamsitzung Telekom-Kontakt etc.), eingetragen werden. Schätzen Sie die Tätigkeiten zeitmäßig ein. Begrenzen Sie die Tätigkeiten und Sie werden erstaunt sein, wie Sie dadurch andere zeitmäßig steuern können. Das ist ein mehr an Eigenbestimmung statt Fremdbestimmung (oft Ursache negativen Stresses). Planen Sie aber auch Pufferzeiten ein, ja vielleicht sogar eine stille Stunde (z.B. Ruhe vor dem Telefon), die dem Nachdenken oder z.B. einer Konzeptphase gewidmet sein könnte.

Der Tagesplan in einem Zeitplanbuch schafft eine hohe Übersicht, fordert damit die Anwendung einer Prioritätensetzung und stellt die Frage nach der Delegationsfähigkeit von Aufgaben.

In der Praxis zeigt sich ein abendlicher Blick als Nachkontrolle und Übertragen unerledigter Aufgaben als sehr nutzvoll. Dabei werden Sie sehen, da eine Aufgabe, die man zehnmal Übertragen hat, entweder ganz zu streichen ist oder erledigt werden sollte.

Aber wie vieles im Leben: Übertreibung der Planung führt zu Bürokratismus und zur »Verplanung«. So zeigt die Erfahrung, daß man nur 50 % der Tageszeit verplanen sollte. Der Rest muß frei bleiben für Störungen, Kreativität, spontane und soziale Aktivitäten.

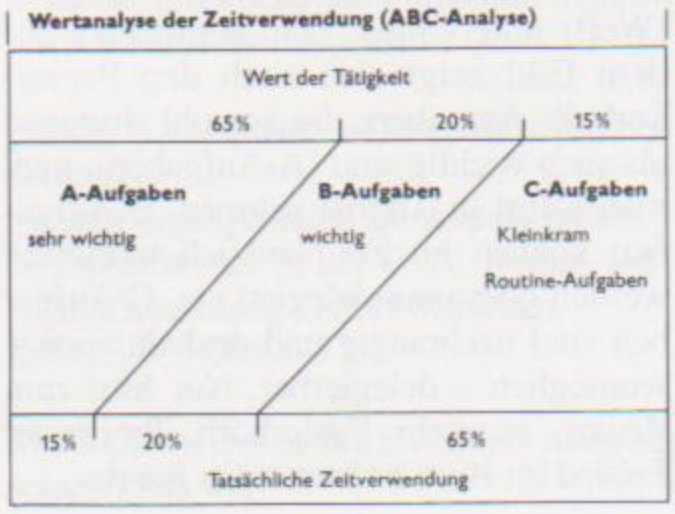
Nochmals die wichtigsten Vorteile der Tagesplanung:

- Entlastung des Gedächtnisses
- Ausschaltung von Vergeßlichkeit
- Konzentration auf das Wesentliche
- Klare Strukturierung des Tagesablaufes
- Rationalisierung durch Aufgabenbündelung
- Verbesserung der Selbstkontrolle

Analoges gilt für Wochen-, Monats-, Jahres-, ja sogar Lebenspläne. Darauf kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.

ABC-Analyse

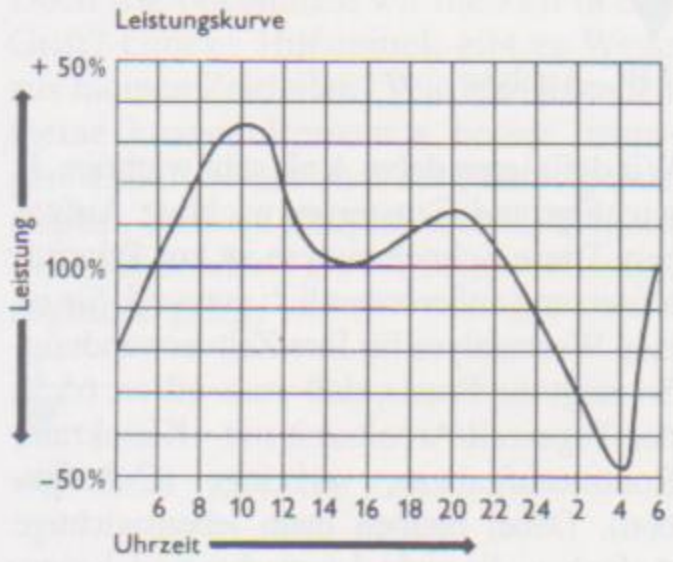
Wir definieren dabei A als sehr wichtige, B wichtige und C weniger wichtige Aufgaben. Diese Schnellanalyse ist zur Prioritätensetzung außerordentlich nutzvoll. Sie ist eine Wertanalyse für Ihre Zeitverwendung. So zeigt die Praxis, daß man oft ca. 65 % der Tageszeit/Arbeitszeit mit »Kleinkram, Routineaufgaben« verbringt (C-Aufgaben). Dabei bleiben dann lebenswichtige Aufgaben, die nicht delegierbar sind, liegen. Praktiker empfehlen nur 1-2 A-Aufgaben (ca. 3 Stunden), 2-3 B-Aufgaben (ca. 1 Stunde) und C-Aufgaben (ca. 45 Minuten) pro Tag zu reservieren. Damit steuern Sie den Arbeitsablauf und müssen nicht immer reagieren. Viele Führungskräfte, und hier insbesondere vom Typus Beamte, ziehen es vor, Dinge richtig zu tun (Tätigkeitsorientierung) anstatt die richtigen Dinge auf ein Ziel hin (Zielorientierung) zu tun.



Zeit für die Zeit haben

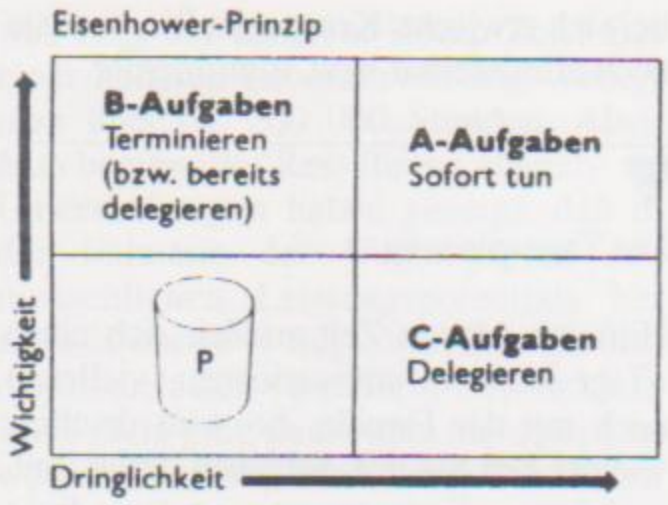
Tagesrhythmus und Leistungskurve

Sie kennen sicher das Leistungsloch nach dem Kantinengang. Die Leistungskurve ber der Tageszeit schwankt. Es wäre töricht, eine A-Aufgabe in eine Tageszeit zu legen, wo meine Leistungskurve rein biologisch auf einem Minimumniveau liegt. Das wird bei jedem von Ihnen verschieden sein, aber so sind wir nun einmal, und die Planung sollte diesen natürlichen Rhythmus in kluger Weise mit einbeziehen. Auf diese Weise kann die Produktivität erheblich gesteigert werden. Das bedeutet Erfolg und erzeugt Gelassenheit. Ihre Teamkollegen werden sich freuen.



Das Eisenhower-Prinzip

Der amerikanische Präsident Eisenhower kam aus dem militärischen Bereich. Bekanntlich wird hier gut geplant, und so ist bekannt, daß er mit einem Entscheidungsraster arbeitete, das nach den Kriterien Dringlichkeit (Zeit) und Wichtigkeit (Wert) unterschied. Die Minimatrix auf dem Bild zeigt also auch den Papierkorb P. Aufgaben, die sowohl dringend als auch wichtig sind (A-Aufgaben), muß man sofort in Angriff nehmen. B-Aufgaben können im Zeitplanbuch terminiert werden oder man delegiert sie. C-Aufgaben sind nachrangig und deshalb auch – womöglich – delegierbar. Nur Mut zum Risiko, zu mehr Papierkorb, Ihr bester Freund im Büro ist immer für Sie da.



Positive Lebensführung

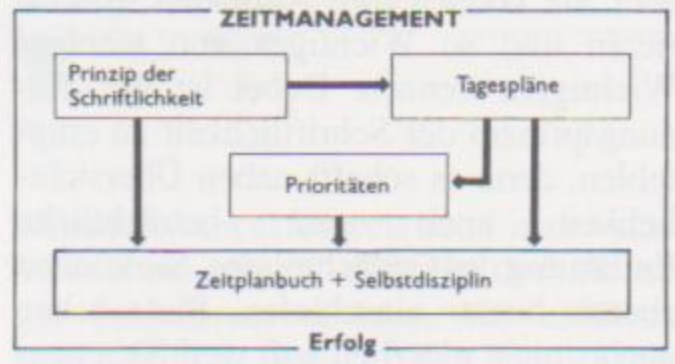
Vielfach umgibt uns Mißmut, negative Grundstimmung, Hetze usw. Wenn Sie also »Ihren« Tag planen, vergessen Sie nicht, neben den notwendigen Aufgaben auch etwas einzuplanen, was Ihnen Freude macht. Bewußtsein ist Schöpfung, so lautet ein bekanntes Denkgesetz. Die Tagesplanung und das Prinzip der Schriftlichkeit macht auch in Ihrem Lebensprozeß positives Denken und Handeln möglich, indem Sie auch jeden Tag etwas tun, was Ihnen oder anderen (Kundenorientierung, Dienstgedanke) eine Freude macht, was Sie Ihren persönlichen Zielen näherbringt und was einen Ausgleich zur Arbeit in Familie, Sport, Hobby etc. darstellt. Denken Sie dabei, daß wir aus Körper, Geist und Seele bestehen und diesem Umstand auch und gerade bei einer Zeitplanung Rechnung getragen werden muß.

Fazit

Ein Zeitplanbuch ist also ein nutzbringendes Werkzeug und weitaus mehr als ein Terminkalender. Die Struktur eines Zeitplanbuches ist im allgemeinen:

- Aktivitäten/Checkliste/Aufgaben Übersicht
- Monatsübersicht (unter Umständen auch Wochenpläne)
- Jahresübersicht X und X+1
- Geburtstage, Hochzeitstage im Überblick
- Tagesplanung
- Datenmodule (z. B. für Organigramme, Unternehmensziele, persönliche Ziele, Kundenlisten, sonstige Checklisten, Privatbudget, Privatdaten, Wünsche, Ideen usw.).
- Informationsteil (z. B. mit Telekom-Tarifen/Preisen, Postgebühren, Ferienpläne, Landkarten usw.)
- Formblattteil (z. B. Notizen, Skizzen, Besprechungen usw.)
- Adreßteil
- Kopien aller wichtigen Dokumente (Führerschein, Personalausweis usw.)
- Briefmarken
- Fotos von Frau und Kindern
- Traumautodaten sowie
- Disketten mit weiterführenden Daten für Ihren PC/Laptop

aber: Sie können es individuell selbst strukturieren.



Zunehmend wird ein Zeitplanbuch durch window-orientierte Software auch auf einem Laptop abbildbar. Sollte die Entwicklung dahingehen, daß ein Laptop noch preiswerter und leichter wird, so könnte ein solches »LEBENSBUCH« durch einen »LEBENSLAPTOP« ersetzt werden können.
Eine interessante Erfahrung am Rande: Immer, wenn in Besprechungen ein Zeitplanbuch auf dem Tisch liegt, ergibt sich über diese Tatsache ein interessantes Gespräch.

Bewußter Leben, wissen was man will, klare Ziele haben und - diese immer wieder vor Augen - mit anderen kommunizieren führt zu mehr Freude, Gelassenheit im Alltag. Ein Ziel das sich lohnt.

Literaturhinweise

Mehr Zeit für das Wesentliche
Dr. Lothar J. Seiwert
Verlag moderne Industrie

Zeitstreß - ade!
Eckhard Seidel
HelfRecht-Verlag,
Bad Alexanderbad

Mitgliederservice

Zum Lesen unbedingt empfohlen

Horst Plath

»Der philosophische Garten«

Wieder ein echter Lauxmann! Ein Buch, das sich in seine bisherigen Veröffentlichungen, wie »Profile großer Denker«, »Unabhängig denken« und »Weniger wissen - mehr verstehen« nahtlos einreiht, ja sie eigentlich noch übertrifft.

Haben Sie keine Furcht, dem Autor auf seinen 33 Rundwegen durch sechs Gartenlandschaften zu folgen, Landschaften ohne Zäune und Grenzen, vielleicht so groß und so schön wie einst der vielgepriesene Garten Eden. Sie werden feststellen, daß die Beschäftigung mit der Philosophie, mit der »Liebe zur Weisheit«, eine sehr anregende, manchmal sogar aufregende und auf jeden Fall eine recht vergnügliche Lektüre sein kann.

Wohltuend, daß hier endlich wieder einmal von echter Philosophie die Rede ist, und nicht von der vielfach verkrüppelten Unternehmens-Philosophie.
Am liebsten würde ich zu allen hier geschilderten Rundwegen etwas sagen. Aber damit würde ich Ihnen die Freude und Überraschung nehmen, die Ihnen bei den Streifzügen auf Schritt und Tritt begegnet.

So werden Sie beim Spazieren durch die erste Landschaft zunächst von einem sicheren Gefühl begleitet, wenn Sie auf die vier logischen Axiome des griechischen Philosophen Aristoteles vertrauen. Aber Vorsicht bei der nächsten Ecke! Ihre Sicherheit wird durch das Erscheinen von Ludwig Wittgenstein erschüttert, der Ihnen verkündet: »Außerhalb der Logik ist alles Zufall!« Nicht alles läßt sich nämlich mit »richtig« oder »falsch« beantworten.

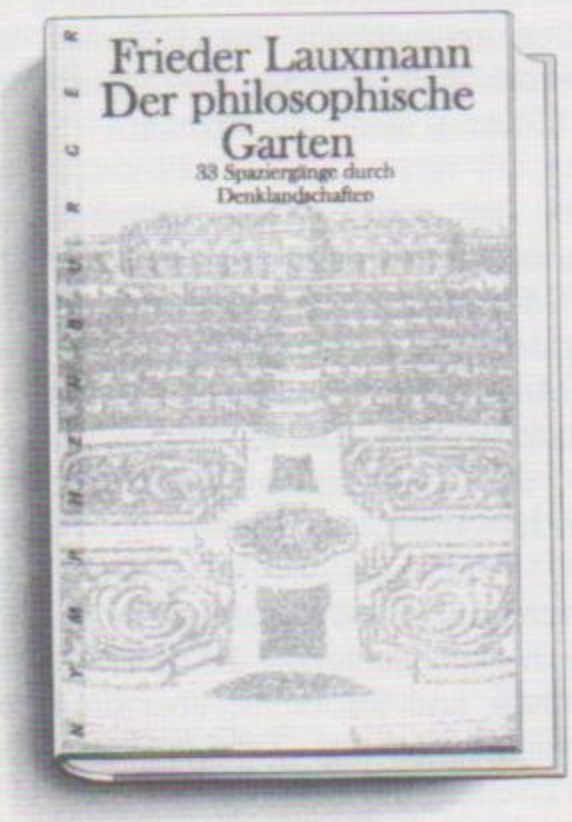
Und wie steht es mit dem Zufall? Vielleicht verlassen wir alle täglich zu unserem Glück irgendeinen Zug an der »falschen Station«. Zufällig? Lesen Sie dazu die geheimnisvolle Geschichte des russischen Psychologen Ossipow.

Wie steht es eigentlich mit den Antworten auf viele unserer Fragen? Gibt die Philosophie wirklich immer eine Antwort, oder kann eine Frage selbst auch eine Antwort sein? Gibt der Dialog zwischen Sokrates und seinem Schüler darauf eine Antwort?

Wenn auch die großen Philosophen aller Zeiten zitiert werden, so finden wir in diesem Buch aber auch Beispiele, die der Verfasser selbst aus seinem Leben gegriffen und mit großer Einfühlung geschildert hat. Das macht das Buch so menschlich. Wahrheit, was ist das? Und was hat sie mit dem Klassenphoto vor über 30 Jahren zu tun?

»Ursache und Zukunft« sowie »Zeit und Materie« sind zwar weite Landschaften, in denen es sich zu spazieren lohnt, aber begegnen Sie dort jenem Mädchen aus Toledo. Sie hat (hatte) lange schwarze Zöpfe, trägt einen bunten Rock und hält in der Hand einen Tonkrug. Oder sind es kurze Haare, Jeans und Cola und Eis?

Die fünfte und sechste Landschaft berühren



uns intensiver und wesenhafter. Von Schuld und Schicksal, vom Drachen und von Gott ist hier die Rede. Schon Leibnitz sagte: »So oft eine Stunde verloren wird, geht ein Teil des Lebens zu Grunde.«

Ich glaube, dies genügt, um Sie auf den Weg zur nächsten Buchhandlung zu bringen. Das Buch ist sofort lieferbar. Folgende Angaben reichen zur Bestellung aus:

Frieder Lauxmann: »Der philosophische Garten«
33 Spaziergänge durch Denklandschaften
Nymphenburger in der F. A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH München
ISBN 3-485-00696-3

Mit 29,80 ist dieses Buch wirklich mehr als seinen Preis wert.

DeTeSystem: Tochter für besondere Kunden

Hardy Rehmann,
DeTeSystem Stuttgart

Am 01.Januar 1994 wurde die Deutsche Telekom Systemlösungungen GmbH als 100% Tochter der Telekom gegründet. Die Gründung der DeTeSystem steht in einem engen zeitlichen und unternehmensstrategischen Zusammenhang mit der Ausrichtung auf den zunehmenden Wettbewerb.
Die Umwandlung der Telekom in einen modernen Konzern und die Gründung von Tochterunternehmen im Rahmen von Telekom Kontakt ist bei den Mitarbeitern der Telekom nicht unumstritten.

Eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte besteht in diesen Zeiten der Modernisierung und Weiterentwicklung der Telekom in der Information unserer Mitarbeiter über die Ursache und den Zweck von Telekom Kontakt. Dies kann nur durch intensive Kommunikation erreicht werden.

Dieser Beitrag hat deshalb zwei Zielrichtungen. Erstens sollen die Kollegen von Postbank und Postdienst über die neuen Entwicklungen bei Telekom informiert und zweitens die Führungskräfte bei Telekom mit Information zur Aufgabe der DeTeSystem versorgt werden.

Marktsituation

Der Telekommunikationsmarkt ist durch eine erhebliche Umsatzkonzentration auf wenige große Kunden gekennzeichnet.
Die Telekom hat mehr als 30 Mio. Kunden. Die 300 größten Kunden (dies entspricht 0,01 Promille) vereinen 10% des Umsatzes der Telekom auf sich. Die Umsatzkonzentration bei den Wettbewerbsprodukten ist noch stärker.

Diese Umsatzverteilung ist auch unserer Konkurrenz bekannt. Derzeit sind hauptsächlich drei Gruppen von Wettbewerbern zu erkennen:

1. Eigenrealisierer

Immer mehr große Kunden der Telekom betreiben eigene Netze. Dies bedeutet einen Verlust von Verkehr für die öffentlichen Netze und einen Rückgang der Telekom Wertschöpfung auf Monopolprodukte.
Ein Grund für die Eigenrealisierung war bisher die unflexible Reaktion der Telekom auf Sonderwünsche unserer Kunden. Hier liegt ein erster Ansatzpunkt für die DeTeSystem.

2. Nationale Wettbewerber

Bereits heute gibt es in Deutschland eine Vielzahl von Wettbewerbern im Bereich der Datenmehrwertdienste (IBM, debis, Meganet). Und beinahe monatlich erscheinen weitere Anbieter auf dem Markt (RWE, Deutsche Bank, Mannesmann).
Ein Vorteil dieser Wettbewerber lag bisher in der größeren Flexibilität der privatrechtlichen Vertragsgestaltung mit ihren Kunden, der flexibleren Preisgestaltung sowie dem Angebot von Lösungen und Outsourcing. Durch die Rechtsform einer GmbH ist die DeTeSystem diesen Wettbewerbern gleichgestellt.

3. Internationale Carrier

Deutschland ist einer der offensten Märkte für Telekommunikation. Dies wird von internationalen Carriern (AT&T, BT, Worldcom,...) dazu genutzt, den internationalen Verkehr direkt ab Deutschland in ihre Netze zu lenken und auch hier den Mehrwert über der reinen Übertragung abzuschöpfen.
Durch den engeren Kontakt zu unseren Kunden können hier die Angebote unserer Beteiligungen Eunetcom und Infonet sowie neue Produkte der Telekom wie VPN und »Ausland Spezial« aktiver vermarktet werden.

Ziele und Aufgaben der DeTeSystem

Mit der Gründung der DeTeSystem will die Telekom den Verlust von Marktanteilen bei ihren großen Kunden vermeiden und zumindest auf ein Minimun begrenzen.

Die DeTeSystem betreut für die Telekom 200 Systemkunden. Die Betreuung weiterer Kunden in der Zukunft ist beabsichtigt.

Ein Systemkunde erfüllt folgende Kriterien:

- Telekom erzielt einen hohen Umsatz mit ihm.
- Er nutzt nicht nur ein Standard-Produkt.
- Es ist Entwicklungspotential für Mehrwertdienste, insbesondere Netzlösungen erkennbar.

Die DeTeSystem verwirklicht hierbei für Telekom das Prinzip »One Face to the Customer«. Der Kunde kann sich für alle Wettbewerbsprodukte der Telekom an seinen Ansprechpartner bei der DeTeSystem wenden. Dies gilt auch für alle Telekom Beteiligten wie z.B. Infonet, Eunetcom und das Tochterunternehmen DeTeMobil.

Der Vertrieb der Monopolprodukte der Telekom erfolgt von einer Sonderdienststelle Telefon-Netzdienst des Unternehmensbereichs Systemkunden. Dies war eine Rahmenbedingung des BMPT zur Genehmigung der DeTeSystem.

Die DeTeSystem hat sich selbst zum Ziel gesetzt, mittelfristig das stärkste und erfolgreichste Systemhaus für Telekommunikation zu werden.

Was ist ein Systemhaus?

Der Begriff eines Systemhauses ist für viele Mitarbeiter erklärungsbedürftig.
Das wohl bekannteste Systemhaus in Deutschland ist die Daimler Benz Tochter debis.
Unter einem System wird in diesem Fall die ganzheitliche Betrachtung einer Kundenanforderung als komplexe soziologische-ökonomisch-technische Anforderung gesehen.
Dies steht im Gegensatz zu einer rein produktbezogenen Betrachtungsweise.

Postreform II - Ansichten eines Anwenders

Vortrag vom Vorsitzenden des Verbandes der Postbenutzer e. V., Wilhelm Hübner, am 28. Mai 1994 in Stuttgart

Ein Systemhaus ist eine Firma, die dem Kunden eine Lösung für sein Problem entwickelt und liefert, anstatt ihm für einen Teilbereich ein Einzelprodukt anzubieten.

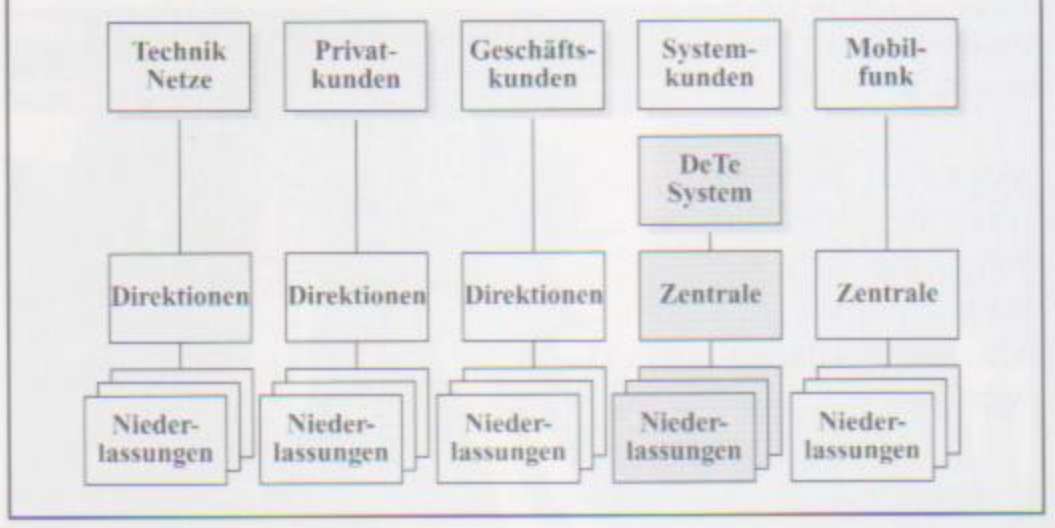
Um dies leisten zu können, sind kurze Entscheidungswege und eine flexible Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kooperationspartnern erforderlich.
Die DeTeSystem wird diesen Anforderungen durch eine entsprechende Organisation gerecht.

Organisation

Die DeTeSystem ist dem Unternehmensbereich Systemkunden der Telekom zugeordnet. Aufsichtsratsvorsitzender ist Herr Carl-Friedrich Meißner, Mitglied des Vorstands der DBP Telekom.

DeTeSystem in der zukünftigen Telekom Organisation

Unternehmensbereiche mit Außenorganisation



Die DeTeSystem hat einen zweistufigen Aufbau. Sitz der Geschäftsführung Frankfurt a.M.

Die Geschäftsführung besteht aus dem Sprecher der Geschäftsführung, der gleichzeitig für den Bereich Marketing und Vertrieb verantwortlich ist, und den Leitern der Bereiche Personal und Technik und Finanzen/Controlling.

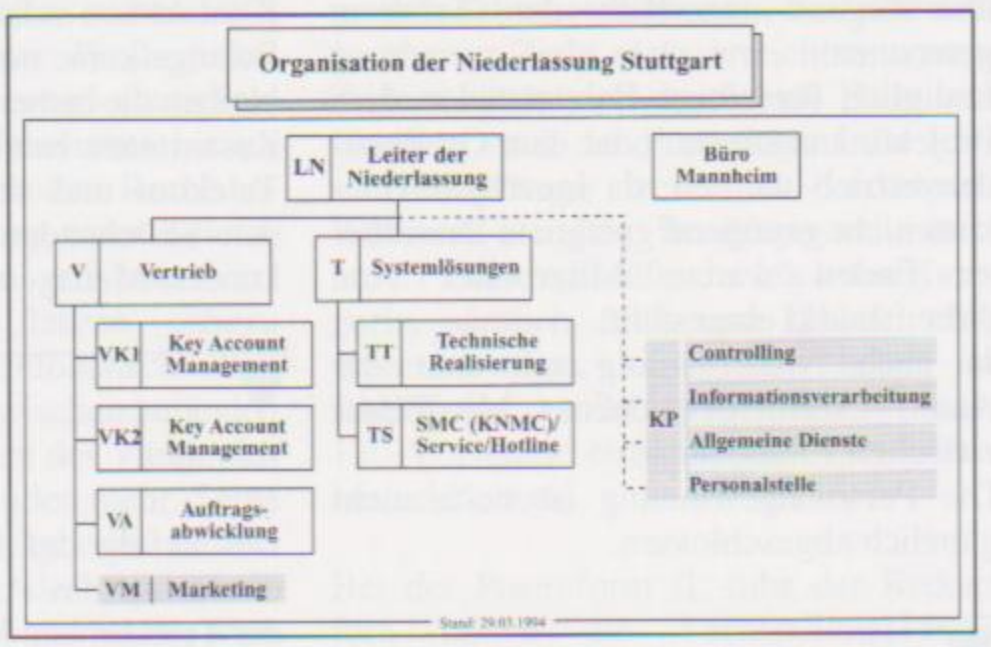
Die DeTeSystem verfügt in der Fläche über 9 Niederlassungen. Die Niederlassung Stuttgart verfügt zudem über eine Außenstelle in Mannheim. Diese Niederlassungen verfügen jeweils über einen Bereich Technik und einen Bereich Vertrieb.

Je eine Niederlassung befindet sich in:
- Berlin
- Düsseldorf
- Frankfurt a.M.
- Hamburg
- Hannover
- Köln
- München
- Nürnberg
- Stuttgart mit Außenstelle Mannheim

Der Leiter der Niederlassung übernimmt in Personalunion die Leitung einer Abteilung.
Die regionale Zuständigkeit der Niederlassungen deckt sich mit den Regionen innerhalb Telekom Kontakt.
Die Niederlassungen betreuen jeweils die Kunden, die Ihre Entscheidungszentrale für Telekommunikation innerhalb der Region haben. Diese Kunden werden dann bundesweit und international von dieser Niederlassung betreut.

Jede Niederlassung verfügt über zwei Abteilungen. Eine Abteilung Systemlösungen und eine Abteilung Vertrieb.
Die Größe der Niederlassungen in der Startphase schwankt zwischen 70 Mitarbeitern in Frankfurt a.M. und 12 Mitarbeitern in Mannheim.

Jede Niederlassung verfügt über eine oder mehrere Gruppen von Vertriebsmitarbeitern, die jeweils von einem Senior



Account Manager geleitet werden. Die Kunden werden namentlich einem Key Account Manager innerhalb dieser Gruppen zugeordnet. Diese tragen die volle Kundenverantwortung für die ihnen zugewiesenen Systemkunden.
Für die Auftragsabwicklung existiert eine weitere Gruppe in der Abteilung Vertrieb.
Der Querschnitt besteht, abhängig von der Größe einer Niederlassung, aus einem Personalreferenten, einem Sachbearbeiter Informationsverarbeitung sowie einem Controller. Zudem gibt es teilweise Mitarbeiter für den Empfang und die Telefonzentrale sowie allgemeine Verwaltungsaufgaben.

Die Abteilung Systemlösungen besteht aus einer Gruppe für Systemlösungen und an einigen Standorten aus einem Kundennetz-Management Centrum.

Die Gruppe Systemlösungen arbeitet Netzlösungen und Angebote für Kunden aus. Das KNMC übernimmt den Betrieb von individuellen Kundennetzen[1],das Monitoring von Virtuellen Privaten Netzen[2] sowie User-Help-Desk[3] Funktionen bei bestehenden Service Verträgen.

Personal

Derzeit hat die DeTeSystem ca. 400 Mitarbeiter bundesweit. Bis Ende des Jahres soll ein Personalstand von 640 Mitarbeitern erreicht sein. Das Personal wurde

überwiegend innerhalb der Telekom gewonnen.
Lediglich für einige Bereiche wie dem Projektmanagement, oder dem Großkundenvertrieb wurden, da innerhalb Telekom nicht genügend geeignete Bewerber zu finden waren, Mitarbeiter vom Arbeitsmarkt eingestellt.
Je nach Niederlassung schwankt der Anteil extern gewonnener Mitarbeiter zwischen 15 und 40%.
Die Personalgewinnung ist noch nicht gänzlich abgeschlossen.

Zusammenarbeit mit Telekom

Die DeTeSystem ist, da sie die Aufträge ihrer Kunden bündelt, der größte Telekom Kunde.

Hierbei fließen bei Standard-Produkten über 90% des Umsatzes direkt zu den Telekom Niederlassungen (frühere Fernmeldeämter), die für die Leistungserbringung verantwortlich sind.

Die DeTeSystem baut keinen eigenen flächendeckenden Service auf. Vielmehr wird die Leistung des Telekom Service als entscheidender Wettbewerbsvorteil mitvermarktet.

Der Aufbau des Netzes, die Schaltung von Leitungen und Anschlüssen, der Betrieb sowie die Entstörung und Wartung bleiben in der Verantwortung der Telekom Niederlassungen.

Die DeTeSystem baut ihre Lösungen auf Standard-Produkte der Telekom auf. Um deren Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, ist eine enge Rückkopplung der Kundenanforderungen zu den Produkt-Verantwortlichen erforderlich. Nur so kann sichergestellt werden, daß das Potential an Innovationen, das in den Anforderungen unserer großen Kunden enthalten ist, konsequent ausgeschöpft wird.

Die Schnittstelle zur DeTeSystem wird innerhalb des Unternehmensbereichs Geschäftskunden im Rahmen Telekom Kontakt neu aufgebaut.
Solange keine neuen Regelungen folgen, bleiben die bisherigen Regelungen für die Zusammenarbeit der Niederlassungen der Telekom und der Spezialvertriebe mit den bestehenden Dienststellen Systemkunden-Management (SKM) in Kraft.

Ausblick

Der Erfolg der DeTeSystem wird sich direkt auf das Ansehen und den Erfolg der Telekom am Markt auswirken. Neben der eigenen Leistung der DeTeSystem Mitarbeiter ist die Akzeptanz innerhalb der Telekom sowie die Leistung und Qualität der Telekom das entscheidende Element.

Viele Detailregelungen sind noch in der Diskussion und in der Ausarbeitung. In dieser Phase, ist von allen beteiligten Mitarbeitern der Telekom und der DeTeSystem der Wille zu einer kundenorientierten Zusammenarbeit unabhängig von bestehenden Regelungen erforderlich. Nur so kann der gemeinsame Erfolg beim Kunden sichergestellt werden.

Die hier gemachten Aussagen beruhen auf der bisherigen Planung Telekom Kontakt. Die Änderungen, die sich aus einer verstärkten Zusammenarbeit mit France Telecom ergeben, können derzeit noch nicht abgesehen werden.

[1] Individuelle Kundennetze: Ein individuelles Kundennetz ist ein vom öffentlichen Netz physikalisch getrenntes Netz, das ausschließlich einem Kunden zur Verfügung steht. Diese Netze nutzen die Übertragungskapazität der Telekom. Alle höheren Protokolle, Hardware und Serviceleistungen sind jedoch individuell.

[2] Virtuelle Private Netze: Im Gegensatz zu individuellen Kundennetzen haben Virtuelle Netze (VPN) keine physikalisch getrennte Übertragungskapazität. Vielmehr handelt es sich hierbei lediglich um logisch getrennte Netze innerhalb der öffentlichen Netze der Telekom. Derzeit gibt es VPN bei der Telekom nur im DatexP. Im Telefonnetz sind Pilotprojekte geplant.

[3] User Help Desk: Ein User Help Desk ist eine Service Leistung für Kunden. Hier kann ein Kunde bei Störungen oder Problemen mit Telekom Produkten anrufen und bekommt fernmündliche Beratung und Unterstützung.

Postreform II - Ansichten eines Anwenders

Vortrag vom Vorsitzenden des Verbandes der Postbenutzer e. V., Wilhelm Hübner, am 25. Mai 1994 in Stuttgart

Ende Mai 94 fand beim Bezirksverein Stuttgart der Vereinigung der höheren Führungskräfte der DBP (VHP) eine Vortragsveranstaltung mit Herrn Wilhelm Hübner, dem Vorsitzenden des Verbandes der Postbenutzer statt. Der Stuttgarter Vorsitzende, Josef Nienhaus, begrüßte Herrn Hübner mit der Feststellung, daß die höheren Führungskräfte sich nicht nur mit Statusproblemen beschäftigen, sondern sich weit mehr der Unternehmenspolitik der Unternehmen der Deutschen Bundespost und ihrer Töchter annehmen. Die Vereinigung sei seinerzeit die erste Gruppierung innerhalb der Deutschen Bundespost gewesen, die einer Postreform nicht grundsätzlich ablehnend gegenüber stand. Heute müßten sich die Postunternehmen am Markt behaupten, wenn auch die Führungskräfte langfristig eine Chance für die Erhaltung ihrer Arbeitsplätze erhalten wollten. Als Vertreter der Kundeninteressen könne er uns in diesem Ziel unterstützen.

Herr Hübner stellte zunächst seinen 1968 gegründeten Verband der Postbenutzer vor. Nachdem das Bundesverwaltungsgericht Anfang der 70er Jahre entschieden hatte, daß jeder Bürger einen Rechtsanspruch auf die Einrichtung eines Telefonanschlusses habe, habe sich sein Verband in den ersten Jahren nahezu ausschließlich als Telefonanschlußbeschaffer verstanden. Inzwischen befänden sich unter den Mitgliedern des Verbandes praktisch keine Privatkunden mehr. Seine etwa 3.200 Verbandsmitglieder kämen heute überwiegend aus der Wirtschaft. Als reiner Anwenderverband sei der Verband der Postbenutzer politisch und wirtschaftlich nach allen Seiten unabhängig. Zu seinen Grundsätzen gehöre es, Kritik nur zu üben, wenn auch Lösungswege aufgezeigt werden könnten. So vertrete er die Auffassung, daß wir in Deutschland eine leistungsfähige Post und eine leistungsfähige Telekom weit über das Jahr 2000 hinaus benötigen. Die Postreform II folge der Postreform I. Die Zielsetzung der Postreform I, nämlich die Post aus dem unmittelbaren Einfluß der Politik

Aus diesem Grund geben wir nachstehend die wesentlichen Aussagen des Herrn Hübner ohne Nachprüfung der Sachverhalte und Kommentierung unsererseits wieder.

herauszunehmen, sie wie ein Wirtschaftsunternehmen flexibel zu führen und die Postmitarbeiter wie in der freien Wirtschaft üblich zu bezahlen, sei richtig gewesen. Die Postreform I habe jedoch nicht funktionieren können, weil alle vorgesehenen Ziele nicht erreichbar waren. Zudem hätten sich durch eine Fülle von Gremien nach der Postreform I die Entscheidungswege wesentlich verlängert. Während im alten Bundespostministerium 27 Führungskräfte der höchsten Kategorie, nämlich AbtL und UAbtL, tätig gewesen seien, käme man heute im BMPT und den 3 Unternehmen auf etwa 120 Vorstände einschließlich Geschäftsbereichsleiter.

Bei der Postreform II, fuhr der Redner fort, hätten die Verhandlungsführer zunächst einfach vergessen, daß bis zum 31.12.94 etwa 120 Mrd. DM Pensionsrückstellungen nicht gebildet worden seien. Daher käme es nicht so sehr darauf an, ob dem Bund erlaubt werden dürfe, schon nach 5 Jahren oder erst nach 10 Jahren Aktien zu verkaufen. Die drei Postunternehmen müßten zunächst erst einmal saniert werden, bevor an einen Gang an die Börse überhaupt gedacht werden könne. Für die drei Postunternehmen würden sich riesige Probleme ergeben. Die Politiker würden mit diesen Problemen zu leichtfertig umgehen; denn ohne eine gute Post und eine gute Telekom könne auch unsere Wirtschaft nicht wettbewerbsfähig sein. Dabei sei es weniger relevant, daß die drei neu zu bildenden Aktiengesellschaften die Fesseln des öffentlichen Dienstrechtes loswürden. Viel wichtiger sei die Erkenntnis, daß die Vorstände über einen großen Bereich der Kosten nicht entscheiden könnten; denn neben den Aktiengesellschaften werde es eine öffentlich rechtliche Holding geben, die u.a. Manteltarife abzuschließen hätte. Da 72 % der Gesamtkosten des Postdienstes Personalkosten seien, würde dieser Kostenblock der Entscheidung des Vorstandes von vornherein entzogen. Außerdem solle es einen Regulierungsrat geben und Vorstände bis zum Geschäftsbereichsleiter sollten nur noch nach dem Parteibuch besetzt werden dürfen. Die Unternehmen würden damit noch weniger handlungsfähig, als sie es heute sind. Die Wettbewerbsfähigkeit würde sich auf keinen Fall verbessern. Die Postreform II müsse einfach politisch durchgebracht

werden, wobei weder von den Postmitarbeitern noch von den Postkunden die Rede sei. Der Bundestag wolle im Postbereich seine politische Macht zementieren, die Bundesländer dagegen ihre Macht vergrößern.

Diese 2. Reform könne schon deswegen nicht funktionieren, weil man übersehen habe, daß der Briefdienst sein Monopol schon wegen der vielen Substitutionsmöglichkeiten nicht halten könne. Die Telekom würde auf jeden Fall am 31.12.97 ihr Telefondienstmonopol verlieren. Wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert würde, müßte die Telekom dem Bund in einer weit stärkeren Weise zur Last fallen, als das bisher bei der Bundesbahn der Fall war.

Zu den einzelnen Postunternehmen stellte der Vortragende folgendes fest:

Die Postbank sei vor der Postreform im Postgirodienst der Inbegriff für Schnelligkeit, Preiswürdigkeit, und Zuverlässigkeit gewesen. Der Postsparkassendienst sei heute auch nicht besser als damals. Z. Z. schaffe es die Postbank als einzige Bank nicht, einen Kontoauszug am Tag der Erstellung zu verschicken. Allerdings sei es der Postbank gelungen, ihre Verluste zu vermindern.

Im Postdienst zeigte sich der Redner insbesondere mit dem Briefdienst unzufrieden. Abgesehen von den Laufzeiten ginge die Dienstgüte immer weiter herunter. Das neue Briefkonzept sei nicht einfach und klar, wie es dargestellt würde. So werde das Postbenutzungsrecht in immer schnellerer Folge geändert und umfasse heute etwa 500 Druckseiten DIN A 4. Selbst Mitarbeiter von Geschäftskundenberatungen seien nicht mehr imstande, jede Frage aus dem Handgelenk zu beantworten. Der Postdient sei eine Fachspedition zur Beförderung von Briefen und Paketen, die sich die größte Mühe gebe, durch ein nicht durchschaubares Benutzungsrecht die Anwendung ihrer Dienste zu erschweren. Deutsche Postkunden würden dadurch diskriminiert, daß man die Dienstleistungspalette rigoros zusammengestrichen habe. Einen Kompaktbrief gebe es im gesamten Ausland nicht. Die Deutsche Wirtschaft müsse sich aber dieses Briefes bedienen, um die Kostensteigerung durch die Portoerhöhung aufzufangen. Umgekehrt müßten auch wir uns an den Weltpostvertrag halten, d. h. aus dem Ausland würde mit größeren Formaten unsere Wirtschaft beworben. Auch das schlimme Problem des Remailing würde es nicht geben, wenn das Preisleistungsverhältnis stimme. Durch den Wegfall der Sendungsarten Drucksache und Briefdrucksache sei insbesondere der Mittelständler sehr stark betroffen, die Infopost sei ebenfalls für den Mittelstand weitestgehend nicht mehr nutzbar. So gebe es keine gebührenbegünstigte Sendung mehr in das Ausland, die einzeln frankiert aufgegeben werden könne. Bis heute sei es dem Vorstand nicht gelungen, seinen Postmitarbeitern auf der unteren Ebene klar zu machen, daß der künftige Geldbringer nur die Massenpost, nämlich die Infopost, sei. Die Infopost werde nicht mit der notwendigen Aufmerksamkeit behandelt. So wurden im Jahr mindestens 50 Mio. Infopostsendungen trotz richtiger Anschrift als angeblich unzuzustellbar zurückgesandt.

Im Frachtdienst allerdings lobte der Referent, daß die Laufzeit von Päckchen und Paketen heute der Laufzeit der Briefe nicht nachstehe. Wer für etwa 7,00 DM einen großformatigen Brief verschicken müßte, sei nicht schlecht beraten, ihn als Postgut oder Päckchen zu versenden. Er wies darauf hin, daß am 01.07.95 alle Frachtpostzentren voll in den Wirkbetrieb gehen würden.

Bei der Telekom beanstandete der Redner, daß sie kein Geld mehr habe, obwohl der Telefondienst extrem rentabel sei. Die Vorstände hätten sich außerdem nicht auf den Wegfall der Monopole vorbereitet. U. a. wies er darauf hin, daß bei den Beratungskunden des Verbandes trotz frühzeitig gestellter Anträge nicht eine einzige ISDN-TK-Anlage zeitgerecht in Betrieb genommen werden konnte, ohne daß der Verband zuvor bei den Amtsvorstehern der betroffenen Fernmeldeämter mit Nachdruck reklamieren mußte. Die Telekom sei auch nicht bereit, die vorgeschriebenen verbindlichen Auftragsbestätigungen zu erteilen. Für

Öffentlichkeitsarbeit gebe sie allerdings jährlich 1 Mrd. DM aus. Sie trete an vielen Stellen als großzügiger Sponsor auf.

Hübner kritisierte die Infrastruktur der Telekom in den neuen Ländern. Solange es dort nicht genügend Telefonanschlüsse gebe, könne sich auch der Mittelstand nicht entwickeln. Die Zahl der vergeblich wartenden Antragsteller steige auf der Warteliste schneller, als die Zahl der Telefonanschlüsse, die eingerichtet werden könnten. Vor den Leistungen der Mitarbeiter in den neuen Bundesländern, insbesondere vor den Amtsvorstehern, habe er den größten Respekt. Die Telekom habe aber den Fehler gemacht, eine auch im Westen nicht funktionierende Organisation den Fernmeldeämtern in den neuen Bundesländern überhastet übergestülpt zu haben. Daher habe es schlimmste Probleme im Fernmelderechnungsdienst und im Anmeldedienst gegeben. Bis heute verfüge die Telekom in den neuen Ländern über keine exakten Planungsgrundlagen. Daher habe sie vom bedarfsgerechten Ausbau zum flächendeckenden Ausbau übergehen müssen, weil sie einfach nicht wisse, wo ihre Antragsteller eigentlich wohnten. Im übrigen habe sich durchschnittlich in den alten Bundesländern ein FA um 583 000 Bundesbürger, in den neuen Bundesländern

das Amt aber um fast 1,2 Mio. Bundesbürger zu kümmern. Der Telefondienst nehme am Gesamtumsatz noch prozentual zu, die Gewinnentwicklung zeige aber nach unten, weil fast jeden Tag ein neues Geschäftsfeld eröffnet werde. Der Vortragende war der Ansicht, daß die Telekom und die DeTeMobil die 6 Mrd. DM, die sie in den Staaten der früheren Sowjetunion investiert hätten, nicht wiedersehen würden.

Das neue Telefondienstkonzept führe dazu, daß am 01.01.96 die Gebühren für Orts- und Nahgespräche um 109 % steigen würden. Am 01.07.96 sollen dann allerdings die Tarife um 5 % gesenkt werden. In der an den Vortrag anschließenden Diskussion mit Herrn Hübner konnte jedoch präzisiert werden, daß nur für circa 25 % der Orts- und Nahgespräche eine Preiserhöhung bis maximal ungefähr das Doppelte eintritt, da 75 % der Orts- und Nahgespräche unter 3 Minuten geführt werden und damit für 51 % aller Ortsverbindungen sich der Preis nach dem neuen Tarifkonzept sogar etwa halbiert. Der Redner glaubte nachweisen zu können, daß die Ortsgespräche nicht nur nicht defizitär seien, sondern sogar eine Überdeckung von rd. 40 % auswiesen.

Unter Berücksichtigung all dieser von ihm vorgetragenen Fakten und Ansichten plädiert Hübner dafür, die Postreform II, so wie sie vorgesehen ist, nicht durchzuführen. Der alte Zustand sei dann immer noch besser.

In der anschließenden Diskussion, die sehr lebhaft war, konnte der Vortragende seinen Standpunkt vertiefen und erläutern, sowie zu manchen noch offenen Fragen Stellung nehmen.
Der Bezirksvorsitzende dankte dem Redner für seine offene Sprache, die ausführlichen Aussagen zu unseren Dienstleistungen aus der Sicht der Kunden und manche bedenkenswerten Argumente.

Die Redaktion interessiert Ihre Meinung zum Vortrag von Herrn Hübner. Schreiben Sie uns!

FEFAS-Seniorentreffen 1995 in Houffalize

Werner Guthknecht
Beauftragter für Senioren

Achtung VHP-Senioren - und Aktive über 55 Jahren! Wie bereits in Heft 4/93 angekündigt laden wir jetzt zum nächsten FEFAS-Seniorentreffen vom 26. Juni bis 03. Juli 1995 nach Houffalize in den Ardennen ein.

Anmeldungen werden von allen VHP-Senioren und Begleitern sowie erstmalig auch von noch aktiven Kolleginnen und Kollegen »über 55« gern entgegengenommen. Für die Berücksichtigung muß bei ca. 140 Teilnehmern aus allen Ländern leider wieder die Reihenfolge der Anmeldungen gelten. Die Teilnahme der Aktiven wurde von der Direktion FEFAS vorläufig auf 20% der angemeldeten Senioren begrenzt. Entschieden wird hierüber endgültig beim Kongress in Florenz.

Den Teilnehmern wird rechtzeitig ein Programm auch mit Anreiseweg - zugestellt. Nun einige Einzelheiten, die Ihr Interesse wecken sollten: Houffalize liegt nahe der Autobahn Lüttich-Arlen-Luxemburg, so daß keine weite Anreise nötig ist. Als Quartier dient das Urlaubszentrum »OL FOSSE D`OUTH« in malerischer bewaldeter Umgebung.

Ausflüge

Folgende Ausflüge sind vorgesehen:

Dienstag 27.06.
Grotten oder Wildpark von Han
Mittwoch 28.06.
Echternach (Luxemburg)
Freitag 30.06.
Malmedy, See in Robertville, Schloß von Reinarstein, Ovifat, Hochmoor Botrange, durch Jalhay nach Spa
Samstag 01.07.
Le Heron, Lessive (Fernmeldezentrum)
Sonntag 02.07.
Bouillon und Tal der Semois

Die Kosten betragen voraussichtlich bei voller Verpflegung: Einzelzimmer: 668 DM,
Doppelzimmer: 2 x 594 DM.
Alle Ausflüge (auch einzeln zu ordern): ca. 175 DM.

Und nun, liebe Kolleginnen und Kollegen, keine Scheu vor fremden Sprachen. Aus einer hoffentlich angemessen großen Gruppe aus Deutschland finden sich immer Kontaktmöglichkeiten! Wir sind sicher, daß wir wieder eine schöne und interessante Woche im Kreise unserer internationalen Kollegen haben werden.

Anmeldungen bitte an:
Werner Guthknecht
Steinbösstr. 55
72074 Tübingen
Telefon (0 70 71) 8 79 15

Brandenburger Impressionen

Dr. Robert Diettrich
Bezirksverein Potsdam

Wenn sich Nachwuchs einstellt, freut sich die Familie. Und wenn er sich gut entwickelt, ist die Freude doppelt groß. Der Begrüßungsapplaus für den »Neuen«, den Bezirksverein Potsdam, fiel daher auf dem Delegiertentag der VHP in Berlin dementsprechend warmherzig aus. Unser Bezirksverein weist mit 55 Mitgliedern bereits ein gutes Wachstum auf. Das ist kein Wunder, denn drei Präsidenten fungierten als Geburtshelfer.

Zuerst traten die beiden Präsidenten der Direktionen Postdienst und Telekom Potsdam, die Herren Dr. Norbert Herkner und Hans-Jürgen Langer, in Aktion und beriefen einen kleinen Kreis von VHP-Mitgliedern und interessierten Führungskräften zu einer Gründungsversammlung im Sommer 1993 zusammen. Tenor: Wir brauchen im Bundesland Brandenburg einen Bezirksverein der VHP. Eine Gründungsurkunde wurde diktiert und ein zeitweiliger Vorstand mit der Leitung beauftragt. Nun konnte es losgehen.

Zwei Ziele wurden anvisiert. Wir wollten so schnell wie möglich ein mitgliederstarker Bezirksverein werden und einen gewählten, arbeitsfähigen und anerkannten Bezirksvorstand bilden. Dazu holten wir uns einen weiteren Präsidenten als Hilfe. Der Bundesvorsitzende der VHP, Herr Präsident Paul Burkhart, fungierte als dritter Geburtshelfer und hielt in seiner mitreißenden Art und Weise vor 60 höheren Führungskräften unseres Bezirksvereins einen überzeugenden Vortrag zum Thema: »Was will und was kann die VHP?« Das war ein Auftakt nach Maß.

Bei der persönlichen und schriftlichen Mitgliederwerbung stellten wir drei inhaltliche Ziele in den Vordergrund:
- erstklassig informieren
- wirksam Interessen vertreten
- Kontakt und Geselligkeit pflegen.

Dabei gilt der Grundsatz: keine Veranstaltung ohne Inhalt. Wir kombinierten deshalb auch unsere Wahlversammlung 1993 mit einer exzellenten Information zum Stand der Postreform II. Herr Reimann vom BMPT eröffnete dabei gleichzeitig mit seinen Ausführungen unsere Reihe: »Mit Prominenten im Gespräch«.

Wichtiger war noch eine langfristig vorbereitete zweitägige Veranstaltung an einem Wochenende im April 1994, wo wir auch Zeit für gegenseitiges Kennenlernen im Verein einräumten.
Zu unserer Freude konnte Herr Seegers-Krückeberg, Mitglied des Vorstandes Postdienst, als Referent gewonnen werden. Er sprach zur Thematik »Die Herausforderungen des Marktes und die unternehmerische Antwort des Postdienstes auf dem Gebiet der Frachtpost«. Das waren mehr als 2 Stunden Unternehmensstrategie pur und auch die »Telekomer« waren begeistert.

Ein abendliches Beisammensein, der Besuch des historischen Rundfunksenders in Königswusterhausen sowie der ineressante Vortrag zum Rechtsschutz und die Interessenvertretung der höheren Führungskräfte in Aktiengesellschaften durch den Hauptgeschäftsführer des VAF in Köln, Herrn Dr. Janert, rundeten die erste mehrtägige Veranstaltung mit 38 Teilnehmern unseres Bezirksvereins Potsdam ab. Alle waren zufrieden. Die nächste Wochenendveranstaltung mit Schwerpunkt Telekom ist für November 1994 geplant.

Positiv auf die Entwicklung des Bezirksvereins wirkte sich auch die Möglichkeit der ständigen Teilnahme unseres Bezirksvereins, gewissermaßen als Sprecher »Ost«, an den Beratungen des Bundesvorstandes der VHP aus. Seit dem Delegiertentag der VHP in Berlin nehmen zwei Potsdamer, Herr Hermann-Josef Becker (Stellvertreter), und der Verfasser (Beisitzer) als »ordentliche Mitglieder« an der Arbeit des Bundesvorstandes teil.

Als Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung unseres Bezirksverein sind besonders hervorzuheben:
- die aktive und förderliche Unterstützung durch die Präsidenten Postdienst und Telekom Potsdam einschließlich ihrer persönlichen Teilnahme an den Veranstaltungen des Bezirksvereins
- die Wahl eines arbeitsfähigen Vorstandes mit Dr. Morbach als Stellvertreter, Frau Greiner als Schatzmeisterin und Herrn Titze als Geschäftsführer und Schriftführer.
- die vielfältige Förderung unseres jungen Bezirksvereins durch den Bundesvorstand der VHP und insbesondere durch den Bundesvorsitzenden, Herrn Präsidenten Dipl.-Ing. Paul Burkhart.

Vor allem konnten wir kurzfristig das Ziel verwirklichen, nicht im Zusand einer »Sekte« zu verharren, sondern schnell ein respektabler Verein mit ansprechenden Veranstaltungen für die Mitglieder zu werden.

Wir sind aber als junger Bezirksverein der VHP noch auf der Suche nach einer optimalen Gestaltung unserer Vereinsarbeit und daher sehr an Erfahrungen anderer interessiert.

Die schwierige Startphase haben wir gemeistet. Nun liegen - frei nach Brecht - die Mühen der Ebenen vor uns. Wir gehen sie optimistisch an.

Als Postler kann man wie jedermann versichert sein.

Oder wie ein Postler.

Den Beamten, Angestellten und Arbeitern der Post bietet die IDUNA/NOVA-Gruppe ein überzeugendes Konzept: Die VÖDAG-Spezialtarife. Das bedeutet für Sie: Sparen und dennoch voll versichert sein. Profitieren Sie von den umfassenden Leistungen der IDUNA/NOVA, die schon aus Tradition dem öffentlichen Dienst verpflichtet ist. Man kann also an der Versicherung sparen. Man muß nur wissen wie. Informieren Sie sich deshalb über die günstigen Konditionen der IDUNA/NOVA.

IDUNA // NOVA

Aktiv im Rahmen Ihrer Ziele.

Versicherungen Altersvorsorge Bausparen Investment

Schnell, günstig maßgeschneidert

psd-

Kreditprogramm

Wir Postler haben unsere Bank, bei der wir Kredit nehmen.

Ein schneller und günstiger Kredit zahlt sich eben aus. Ob Dispo-Kredit, Ratendarlehen oder Baufinanzierung: Geld vom PSD heißt Entlastung statt Belastung, Gewinn statt Verzicht. Kredit, der keine Sorgen macht.

psd **Post-Spar- und Darlehnsverein**

Bank für alle bei der Post

Es gibt viele gute Gründe Mitglied bei uns zu sein