

Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft

Ein Rückblick nach mehr als zwanzig Jahren

Von Theodor Kittel

- Inhalt:** Einleitende Vorbemerkung
Der Dawesplan und die Bildung der DRG
Die finanzielle Struktur der DRG im Hinblick auf die Reparationen
(Stammaktien, Vorzugsaktien, Reparationsobligationen)
Die DRG in ihrer Arbeit: Wirtschaftsführung / Finanzdienst / Tarif- und
Verkehrspolitik / Personalpolitik / Wirtschaftlichkeit durch Rationalisierung /
Organisation der Leitung
Die Stellung der DRG zum Reich und zur Reichsregierung

Einleitende Vorbemerkung

Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft („DRG“)¹⁾ hat, solange sie bestand, in ihrer Gesellschaftsform die Regierung und die Politiker wenig befriedigt; sie hat Theoretikern der Staatswissenschaften und der Rechtslehre manches Kopfzerbrechen gemacht, und sie hat im eigenen Personal die Wünsche nach „Rückkehr zum Reich“ nicht zur Ruhe kommen lassen. Häufig erklang der Vorwurf, die DRG sei ein „Staat im Staate“. Alles dies war nicht ohne Grund.

Name und Form der „Gesellschaft“ entsprachen nicht der hergebrachten Auffassung von einer Staatsbahn. Hatte man glücklich über die Revolution von 1918 hinweg die 7 nebeneinander bestehenden Staatsbahnnetze in der öffentlichen Hand behalten und sie sogar durch die Reichsverfassung von 1919 erst in die Hand des Reichs gebracht und das lang erstrebte Ziel der „Reichseisenbahnen“ erreicht, so wollte man sie nicht schon nach 5 Jahren wieder verlieren. Man wollte sich nicht der Lenkung dieses wichtigen Instrumentes der Wirtschaftspolitik und des Einflusses auf den damals noch fast eine Million Menschen umfassenden Personalkörper begeben. So sind die Vorurteile, die von Anfang an in der Öffentlichkeit gegenüber der Reichsbahn-Gesellschaft bestanden, verständlich, und nicht minder die von Regierung und Parlament ausgehenden Bestrebungen, die Reichsbahn so bald als möglich wieder fester in die Hand zu bekommen. Zum Teil gelang dies zugleich mit der Revision der überspannten Reparationen des Dawes-Planes durch den Young-Plan von 1930 und den Hoover-Plan von 1931, bis dann in den Jahren 1933 bis 1939 nach und nach immer mehr auch die Reichsbahn in den Herrschaftsbereich der Diktatur gezogen wurde, deren Weg schließlich in Krieg und Zusammenbruch endete.

Wenn man heute mit dem nötigen Abstand von den damaligen Ereignissen und Stimmungen die Dinge betrachtet, kann man die DRG als eine einmalige Erschei-

¹⁾ Für die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft wird im folgenden durchweg DRG gesetzt. — Die Darstellung berücksichtigt die Verhältnisse nur bis 1933. Im Jahr 1934 wirkte sich schon die „Gleichschaltung“ der Verwaltung durch den Nationalsozialismus aus; der Verwaltungsrat wurde neu besetzt; sein Präsident (v. Siemens) und sein Vizepräsident (Stieler), die diese Ämter seit 1924 inne hatten, schieden aus.

nung würdigen. Bei ihr wurde ein großes staatliches Eisenbahnunternehmen — unter schwerem Verzicht des Staates auf Teile der Souveränität — und nur dadurch unter ungewöhnlicher Unabhängigkeit des Unternehmens von der Staatspolitik — mit stark eigenwirtschaftlicher Zielsetzung geführt, aber dennoch zugleich mit dem erfolgreichen Bestreben, den gemeinwirtschaftlichen Aufgaben gerecht zu werden. Deswegen lohnt es sich heute nach über 20 Jahren, den Blick noch einmal rückwärts zu wenden.

Der Dawes-Plan und die Bildung der DRG

Am 11. Oktober 1924 hat die DRG den Betrieb der Reichseisenbahnen übernommen. Die Errichtung der Gesellschaft beruhte völkerrechtlich gesehen auf dem Londoner Abkommen vom 16. August 1924, innerhalb der deutschen Rechtsordnung aber auf dem Reichsbahngesetz vom 30. August 1924. Dabei war der Text des Reichsbahngesetzes durch das Londoner Abkommen bereits international vereinbart. Dieser Text hält sich, von wenigen Ausnahmebestimmungen abgesehen, im Rahmen der Weimarer Reichsverfassung. Wenn man den Zwang Reparationen zu leisten aus den damaligen Verhältnissen (1924) heraus als unvermeidlich ansieht und wenn man die Dinge im großen betrachtet, kann man heute, wo wir die Auswirkungen übersehen, sagen: Diese Regelung von 1924 hat im Endergebnis mehr Nutzen gebracht als Schaden gestiftet; sie brachte eine völkerrechtliche Ordnung des Teilgebietes „Eisenbahnen“ zur Erfüllung der Reparationsverpflichtungen des Versailler Vertrages und zugleich eine Ordnung der Reichseisenbahnfrage im Sinne des Artikels 92 der Weimarer Verfassung.

In den Jahren 1923/24 trafen zwei Kräfte zusammen, die die Bildung der DRG zur Folge hatten:

1. das Begehren der Alliierten, Reparationen zu erhalten und
2. das Bestreben der Reichsregierung, die Rhein-Ruhrbesetzung und im besonderen die sogenannte „Eisenbahn-Regie“ loszuwerden.

Unter dem Druck der Rhein-Ruhrbesetzung ging die Initiative von der Reichsregierung aus. Sie bot bereits im Juni 1923 den Alliierten an, die Reichseisenbahnen zu einem von der allgemeinen Finanzverwaltung unabhängigen, unter eigener Verantwortung stehenden Sondervermögen auszugestalten und aus ihm jährlich 500 Mio Goldmark als Reparation zu entrichten. Zu diesem Zweck sollten 5%ige Goldobligationen in Höhe von 10 Mia Goldmark ausgegeben und dafür ein erststelliges Pfandrecht auf das Sondervermögen eingetragen werden. Im weiteren Verlauf wurde im Zusammenhang mit der Währungsreform das Reichseisenbahnvermögen einer selbstständigen Anstalt des Reichs („Unternehmen Deutsche Reichsbahn“) zu Betrieb und Verwaltung (vom 15. Nov. 1923 an) übertragen²⁾.

Die Alliierten hatten zwar jenes Anerbieten der Reichsregierung vom Juni 1923 unbeantwortet gelassen; sie hatten aber in der Zwischenzeit einen Sachverständigenausschuß unter Vorsitz des Amerikaners Dawes beauftragt, unter anderem die Heranziehung der Reichsbahn zu Reparationen zu prüfen. Dieser Ausschuß

²⁾ Die förmliche Regelung brachte eine Notverordnung vom 12. Februar 1924. Generaldirektor des Unternehmens war der Reichsverkehrsminister als solcher. Das Unternehmen war als juristische Person ganz aus der Finanzverwaltung des Reiches herausgelöst und sollte einen eigenen Verwaltungsrat erhalten. Es bestand vom 15. November 1923, bis es am 11. Oktober 1924 in die Form der DRG übergeführt wurde. — Näheres über Vorgeschichte und Entstehung der DRG bei Sartor-Kittel, Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, 1. Aufl. 1925 und über die weitere Entwicklung ebenda; 3. Aufl. 1931.

erstattete auf Grund eines Gutachtens zweier Eisenbahnsachverständigen, des Engländers Acworth und des Franzosen Leverage, seinen Bericht an die Reparationskommission, den sogenannten *Dawes-Plan*.

Der *Dawes-Plan* sah als Reparationsleistung des Reichs die Schaffung von 11 Milliarden Goldmark erststellig gesicherter Eisenbahn-Obligationen mit 5 % Zins und 1 % Tilgung, d. h. eine Jahresleistung der Reichsbahn von 660 Millionen Goldmark vor. — Hier wird deutlich, daß die Einspannung der Reichsbahn in die Reparation nach Finanzform und Höhe der „Tribut“-last nicht vom *Dawes-Plan* erfunden war, sondern dem unter dem Zwang der Rhein-Ruhr-Besetzung von der Reichsregierung selbst gemachten Angebot entsprach. Insoweit war also das spätere gehässige Gerede von der „*Dawes-Gesellschaft*“, wie man häufig die DRG bezeichnete, unbegründet. Eher begründet war es im Hinblick auf die durch den *Dawes-Plan* gebrachte Organisationsform der Gesellschaft^{2a)} und deren Bindung an den ausländischen Reparations-Treuhänder und seine Vorposten innerhalb der Gesellschaft (Eisenbahnkommissar und ausländische Mitglieder im Verwaltungsrat der DRG).

Der *Dawes-Plan* wurde indessen nicht so, wie er war, in Kraft gesetzt, sondern die Durchführbarkeit wurde mit deutschen Vertretern in einem „Organisations-Komitee“ eingehend erörtert und dabei der Text des Reichsbahngesetzes abgefaßt. Dieser Text aber mußte dann, da er Teil eines völkerrechtlichen Abkommens über die gesamte Reparationsregelung³⁾ bildete, unverändert als deutsches Reichsgesetz übernommen werden, wenn nicht die ganze Regelung scheitern sollte. Bei den Verhandlungen im Organisationskomitee konnte eine Reihe erheblicher Aenderungen des *Dawes-Planes* zu Gunsten des deutschen Standpunktes durchgesetzt werden, durch die das Eigentum des Reichs an der Reichsbahn erhalten, die Ueberfremdung durch Eindringen fremden Kapitals in die Aktien vermieden und der Personalkörper in seiner Struktur (Beamtentum) unverändert gelassen wurde. Namentlich wurde die vom Plan vorgesehene Bildung einer Aktiengesellschaft vermieden, vielmehr der öffentliche und gemeinwirtschaftliche Charakter der Reichsbahn und die Hoheit des Reiches — wenigstens grundsätzlich, trotz einschneidender Beschränkungen der Regierungsbefugnisse — erhalten.

In der Uebersicht auf Seite 128 sind die verschiedenen Formen der Reichsbahn (jetzt Bundesbahn) zusammengestellt. Neben den Geldleistungen standen von jeher gemeinwirtschaftliche Leistungen der Eisenbahn und politische Belastungen, durch die teils die Einnahmen geschmälert, teils die Ausgaben erhöht wurden und heute noch werden; ihnen standen (und stehen) gewisse Steuervergünstigungen der Bahn gegenüber^{3a)}

^{2a)} Treffend nannte *Napp-Zinn* die Gesellschaftsform eine „reparationspolitische Zwangsinstitution“; vgl. Schriften d. Ver. f. Sozialpolitik Bd. 176, S. 342.

³⁾ Londoner Abkommen vom 16. August 1924, RGBl. II S. 289.

^{3a)} Wirtschaftlich gesehen sind die Leistungen und Belastungen der Bahn insgesamt der Gegenwart dafür, daß der Reichsbahn (Bundesbahn) das Reichseisenbahnvermögen zur Bewirtschaftung überlassen ist. Rechtlich betrachtet liegt weder heute noch lag zu Zeiten der DRG ein Nutzungsgeschäft vor. Vielmehr handelte es sich bei der DRG, die juristische Person war, um ein gesetzlich geregeltes echtes *Treuhandverhältnis*. Auch heute, wo die Bundesbahn nicht juristische Person, sondern Teil der Bundesverwaltung, aber zugleich selbständiges Sondervermögen ist, sind die Beziehungen Bundesbahn — Bund sinngemäß wie ein *Treuhandverhältnis* zu beurteilen.

Die Geldleistungen der Reichsbahn an das Reich *) (Bundesbahn an den Bund)

Z Zeitraum	Betriebführung durch	Eigentümer der Anlagen usw.	Form der Betriebsverwaltung	Geldleistungen an das Reich (den Bund)
Mat 1920 bis Febr. 1924	„Reichseisenbahnen“	das Reich	in Regie des Reichs	Einnahmen und Ausgaben unmittelbar im Reichshaushalt
Febr. 1924 bis Okt. 1924	„Unternehmen Deutsche Eisenbahn“	das Reich	Treuhandverwaltung durch juristische Person; Generaldirektor: Der Reichsverkehrsminister	Reinüberschuß u. Schuldendienst im Reichshaushalt
Oktober 1924 bis Februar 1937	„Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft“	das Reich	Treuhandverwaltung durch juristische Person mit eigenen Organen, bei deren Bestellung das Reich nur mitwirkt	Selbständige Wirtschaftsführung, Reparationsleistung für das Reich bis 30. Juni 1932 ----- seit 1. Juli 1932 fester „Beitrag an das Reich“: 70 Mio RM jährlich
Feb. 1937 bis Feb. 1939	„Deutsche Reichsbahn“	das Reich	Sondervermögen des Reiches in Sonderverwaltung des Reichs durch Reichsverkehrsminister mit Beirat	Fester „Beitrag an das Reich“: 70 Mio RM jährlich
Feb. 1939 bis April 1945	„Deutsche Reichsbahn“	das Reich	Sondervermögen in Verwaltung einer selbst. Anstalt des Reichs durch Reichsverkehrsminister mit Beirat	Bewegl. „Abgabe a. d. Reich“, mindestens 100 Mio jährlich
Mat 1945 bis Dezember 1951	bis 1949 unter Firma „Deutsche Reichsbahn“ seit 1949 „Deutsche Bundesbahn“	seit 1949 (Grundgesetz): der Bund	Sonderverwaltung in Regie { bis 1946 je für sich in den Zonen Sept. 1946 bis 1949 Bizone, dann Vereinigtes Wirtschaftsgebiet [seit 1947 in franz. Zone: „SWDE“ als juristische Person] 1949 bis 1951 Bundesbahn (einschl. SWDE in Überleitung)	Feste „Ablieferungen“, jedoch nur in amerik. u. brit. Zone**) ----- In franz. Zone keine Geldleistungen der SWDE
seit Dezember 1951	„Deutsche Bundesbahn“	der Bund	Sondervermögen des Bundes, treuhändig verwaltet von der selbständigen Anstalt des Bundes durch eigene, vom Bund(z. T. n. Vorschlägen) bestellte Organe	Über den Überschuß verfügt die Bundesregierung

*) Die Geldleistungen bilden (neben den politischen und gemeinwirtschaftlichen Belastungen) den Gegenwert für die Bewirtschaftung der im Eigentum des Reichs (des Bundes) verbleibenden Anlagen usw.

***) Die Ablieferungen betragen 1945 u. 46: 125 Mio RM, 1947: 150 Mio RM, 1948: 84 Mio RM + 89 Mio DM, 1949 (bis Mai): 72,5 Mio DM; seit Juni 1949 keine Ablieferungen mehr.

Die finanzielle Struktur der DRG im Hinblick auf die Reparation

Der Charakter des politischen Kompromisses zeigt sich allenthalben in der Konstruktion der DRG. Durchweg erkennt man das Bestreben, die Aktien-Gesellschaft, die der Dawes-Plan haben wollte, nach außen hin erscheinen zu lassen, zugleich aber der deutschen Forderung, die Eisenbahn als öffentlich-rechtliche Anstalt oder Körperschaft bestehen zu lassen, der Sache nach zu entsprechen. Das Ergebnis des Kompromisses mußte im Londoner Abkommen völkerrechtlich verankert werden. Auf diese Weise entstand in der DRG ein eigenartiges Gebilde mit einer durchaus individuellen Rechtsform⁴⁾.

Die DRG hatte Aktien: Stammaktien und Vorzugsaktien.

Das Bedenklichste am Dawes-Plan war, daß die Stammaktien der DRG echte Aktien werden sollten, und daß die Gesellschaft als Aktiengesellschaft das Eigentum am gesamten Reichseisenbahnvermögen, auch an allen Bahnanlagen und Fahrzeugen erhalten sollte. Bei einer solchen Regelung hätten die Stammaktien die volle Substanz der Reichsbahn verkörpert. Da die Bahn zu jener Zeit noch das Monopol hatte und Erträge bringen konnte, wären damals solche Aktien am Markt veräußerlich gewesen. Man mußte damit rechnen, daß das Reich demnächst unter dem Druck der Reparationslast die Stammaktien an das Ausland verkaufen würde. Deshalb kam für Deutschland viel darauf an, daß die schließliche Regelung durch das Londoner Abkommen und das darin enthaltene Reichsbahngesetz der DRG nur das Betriebsrecht übertrug, dem Reich aber das Eigentum an den Anlagen und Fahrzeugen beließ⁵⁾. Hinter den Stammaktien stand bei dieser Regelung nur das Betriebsrecht und das relativ kleine Vorratsvermögen der Gesellschaft; beides stellte bei der hohen Reparationslast keinen für sich allein realisierbaren Wert dar. Die Stammaktien waren damit unverkäuflich, weil sie bei einer späteren Liquidation der Gesellschaft leer ausgehen mußten. So konnten sie nie zu einem handelsrechtlichen Anteil Privater an der DRG führen. Das Reich aber als Inhaber der Stammaktien hatte durch deren Wertlosigkeit keinen Schaden, weil es ganz unabhängig von den Stammaktien das Eigentum an den Anlagen und Fahrzeugen behielt und ihm bei Liquidation der DRG auch noch das Betriebsrecht wieder zufallen mußte⁶⁾. Ueber die Unstimmigkeit, daß das Betriebsrecht als Gegenwert der Stammaktien, der unentgeltlich dem Reich überlassenen Vorzugsaktien und der Reparationsverpflichtungen anfangs mit vollen 24,5 Milliarden Goldmark in der Bilanz stand, tatsächlich aber nicht entfernt so viel wert war, wurde großzügig hinweggesehen^{6*)}.

4) In späterer Zeit ist das vielfach übersehen worden, wenn befürwortet wurde, der Reichsbahn auch nach dem Wegfall der völkerrechtlichen Bindungen mit der innerdeutschen Gesetzgebung eine ähnliche Sonderstellung zu geben, wie sie sie nach dem Gesetz von 1924/30 gehabt hatte.

5) Eine weitere Sicherung gegen Ueberfremdung lag darin, daß eine etwaige Veräußerung von Stammaktien durch die Regierung an die Zustimmung des Reichsrats und des Reichstags mit Zwei-Drittel-Mehrheit gebunden war.

6) In Wirklichkeit waren die Stammaktien in der Hand des Reiches nur ein Papier, das in besonders guten Jahren nach Erfüllung aller Verpflichtungen und Rücklagen von dem verbleibenden Ueberschuß eine Dividende versprach. Diese wäre dann eine andere Form für eine „Ablieferung aus dem Ertrag an den Eigentümer der Bahn“ gewesen. Tatsächlich konnte es in jenen Reparationsjahren nie zu einer solchen Dividende kommen; die Reparation nahm damals die Stelle einer Leistung für das Reich als den Eigentümer ein. Das gerade war ja der Sinn der Treuhand-Verwaltung durch die DRG.

6*) Den Wert der Anlagen haben die 24,5 Mia GM ziemlich genau wiedergegeben; vgl. dazu Napp-Zinn in Schriften d. Ver. f. Sozialpol. Bd. 176, S. 336.

Neben den Stammaktien der DRG sah der Dawes-Plan die Ausgabe von Vorzugsaktien vor. Sie sollten nach und nach ausgegeben werden, um der Gesellschaft die nötigen Mittel für Investitionen zu beschaffen. Den Erlös der ersten 500 Mio GM sollte das Reich unentgeltlich erhalten, ihn aber seinerseits der Reparation zuführen. Insgesamt sollten zunächst 2 Mia GM Vorzugsaktien ausgegeben werden, wobei auf je 500 Mio GM ein von den Vorzugsaktionären gewählter Vertreter im Verwaltungsrat entfallen sollte; sobald ein solcher Vertreter gewählt war, mußte die Regierung eines der 9 von ihr bestellten Mitglieder des Verwaltungsrats zurückziehen. Da für die Reichsregierung die von ihr bestellten Verwaltungsratsmitglieder die hauptsächlichliche Gewähr für eine Geschäftsführung in ihrem Sinn darstellten, war jene Vorschrift über den Ersatz von Regierungsmitgliedern durch Vertreter der Vorzugsaktionäre vom deutschen Standpunkt aus sehr unbequem. Es gelang, sie dadurch unschädlich zu machen, daß bei der Emission der Vorzugsaktien zunächst Zertifikate ausgegeben wurden, die dem Inhaber alle Rechte des Vorzugsaktionärs mit Ausnahme des Wahlrechtes verbrieften; der Inhaber konnte jederzeit den Umtausch des Zertifikats in eine Vorzugsaktie verlangen, jedoch danach nicht wieder die Vorzugsaktie in ein Zertifikat umtauschen. An der Börse gehandelt wurden allein die Zertifikate, nicht die Vorzugsaktien selbst. Das Wahlrecht aber war für die Zertifikate dem Präsidenten des Rechnungshofs des Deutschen Reichs übertragen. Da nun für jeden Aktionär die Verkaufsmöglichkeit an der Börse wichtiger war als die Chance, mit 1000 GM Aktien zu einem 500tausendstel an der Wahl teilzunehmen, kam es in keinem Fall zum Umtausch eines Zertifikats; das Reich aber behielt die Sicherheit, daß seine Interessen bei der Wahl durch den Rechnungshofs-Präsidenten gewahrt waren.

Weil die DRG keine Aktiengesellschaft war, waren auch die Vorzugsaktien (ebenso wie die Stammaktien) keine „Aktien“ im Rechtssinn. Sie waren Wertpapiere besonderer Art, für die nach dem Reichsbahngesetz eine Reihe darin ausdrücklich aufgezählter Bestimmungen des Handelsgesetzbuches (Aktienrecht) „singemäß“ galten. Abgesehen von dem sehr problematischen Recht auf Vertretung im Verwaltungsrat und dem nur auf dem Papier stehenden Recht auf eine Zusatzdividende waren die Vorzugsaktionäre so gestellt wie Inhaber von Schuldverschreibungen⁷⁾.

Nach den Sondervorschriften des Reichsbahngesetzes galt das Aktienrecht nur sehr beschränkt für die DRG. Namentlich war der Verwaltungsrat keine Vertretung der Aktionäre nach Art eines Aufsichtsrats, sondern ein teils vom Reich teils vom Reparations-Treuhänder eingesetztes Gremium. Das gemeinsame Interesse des Reichs und der die Reparation betreibenden Alliierten ging dahin, den Einfluß auf die Geschäftsführung stark beim Verwaltungsrat zu konzentrieren, dabei aber das Privatkapital, das nur in den Vorzugsaktien verkörpert war, vom Einfluß auf die Verwaltung der „Gesellschaft“ fernzuhalten. Deswegen auch die oben erwähnte Konstruktion der Zertifikate zu dem Zweck, die im Dawes-Plan und auch noch im Reichsbahngesetz vorgesehene Vertretung der Vorzugsaktionäre im Verwaltungsrat illusorisch zu machen.

Ausgangspunkt und Kern des Dawes-Plans bildete die Reparation. Es war im Dawes-Plan vorgesehen und ging von da unverändert in das Reichsbahngesetz von 1924 über, daß die DRG 11 Milliarden Goldmark Reparations-schuld

⁷⁾ Deswegen hat schließlich nach Aufhebung der Gesellschaftsform im Jahre 1939 auch die Beseitigung der Vorzugsaktien keine Schwierigkeiten gemacht. Die Zertifikate wurden nach Wahl der „Aktionäre“ in Reichsbahn-Schuldverschreibungen umgetauscht oder bar ausgezahlt.

verschreibungen (mit 5 % Zins und 1 % Tilgung, also 660 Mio Jahresleistung) dem Reparations-Treuhänder der Alliierten in die Hand zu geben hatte⁸⁾. Zur Sicherung dieser Schuldverschreibungen waren im Dawes-Plan eine Reihe besonderer Einrichtungen vorgesehen, die größtenteils auch in das Reichsbahngesetz übernommen werden mußten. Da war zuerst eine gesetzliche erststellige Hypothek an allen Grundstücken und allen beweglichen Sachen (einschl. Fahrzeuge), die zum Reichseisenbahnvermögen oder zum Vermögen der DRG in seinem jeweiligen Bestand gehören⁹⁾. Die Hypothek hatte an sich geringe Bedeutung, da sie dem Gläubiger, abgesehen vom äußeren Schein, wenig nützen konnte. Mehr berührt wurde die DRG von der Einrichtung eines besonderen Eisenbahnkommissars, eines Ausländers, der ständig neben der Behörde des Generaldirektors saß, ein unbegrenztes Auskunftsrecht und für den Fall, daß etwa die Reparationsleistung stocken sollte, sehr weitgehende Vollmachten besaß. Er war der vorgeschobene Arm des Reparations-Treuhänders. — In diesem Zusammenhang ist auch die Regelung zu sehen, daß ein Teil der Mitglieder des Verwaltungsrats (von 18 mindestens 4, gegebenenfalls bis zu 9) Ausländer sein mußten und daß jedenfalls die Hälfte aller Mitglieder vom Reparations-Treuhänder ernannt wurde. Es war klar, daß die Ausländer im Verwaltungsrat und der Kommissar eng zusammenarbeiteten und auf die Politik der DRG beträchtlichen Einfluß nehmen konnten. Daß trotzdem weder die deutschen Mitglieder des Verwaltungsrats, besonders der Präsident (v. Siemens) und der 1. Vizepräsident (Stieler) noch der Generaldirektor (Dorpmüller) in ernstliche Konflikte mit dem Kommissar kamen, ist im Grunde sicher der Tatsache zuzuschreiben, daß es bis zum Zusammenbruch des ganzen Reparationssystems (1930) nie zu Stockungen in der speziellen Reparationsleistung der Reichsbahn gekommen ist¹⁰⁾. — Die letzte und oberste Stufe auf der Leiter der Sicherungsmaßnahmen sollte nach dem Dawes-Plan ein internationaler Schiedsrichter bilden, den bei irgendwelchen Streitfällen sowohl der Reparations-Treuhänder oder der Kommissar wie auch die Reichsregierung oder die Gesellschaft anrufen konnten — also ein schwerer Eingriff in die deutsche Souveränität. Es war nicht gelungen, aus dem Reichsbahngesetz und Londoner Abkommen die Einrichtung des Schiedsrichters fernzuhalten. Seine Bedeutung wurde aber sehr abgeschwächt dadurch, daß ein deutsches Gericht, das beim Reichsgericht gebildete „Reichsbahngericht“, zum ersten Austrag aller Meinungsverschiedenheiten und Streitigkeiten zwischen der DRG und der Reichsregierung eingesetzt wurde. Der internationale Schiedsrichter sollte nur, gegebenenfalls in zweiter Instanz, angerufen werden können, wenn der Dienst der Reparationsschuldverschreibungen gefährdet erschien. Praktisch ist es nie zu einem Streit vor dem internationalen Schiedsrichter gekommen.

8) Die Reparationsschuldverschreibungen wurden durch den Youngplan 1930 aufgehoben, die 660 Mio GM Jahresleistung blieben aber in Form einer von der DRG zu tragenden Reparationssteuer bestehen, bis im Jahre 1931/32 der Reparationsstop (Hooverplan) den Reparationen der Reichsbahn ein Ende machte. Transfer-Schwierigkeiten und Wirtschaftskrise hatten die Unhaltbarkeit des Reparationssystems deutlich gemacht.

9) Diese Hypothek war in der deutschen Rechtsordnung ein Kuriosum; sie entsprach den englisch-amerikanischen Begriffen von „floating charge“: der Eigentümer kann in den Grenzen ordentlicher Wirtschaft über die Pfandobjekte frei verfügen; Neuerwerbungen fallen ohne weiteres unter das Pfandrecht. — Eine gewisse Ähnlichkeit damit hat die deutsche Bahneinheit, doch besteht auch bei ihr ein besonderes Grundbuch, das für die Reparationshypothek nicht vorgesehen war.

10) Nicht zu übersehen ist dabei, daß der Kommissar selber nicht den Ehrgeiz hatte, durch Initiative die Geschäftsführung zu beeinflussen, und daß die Leitung der DRG mit Erfolg bestrebt war, mit dem Kommissar auszukommen. Vgl. dazu auch Stieler, Aus meinem Leben, S. 162.

Dagegen hat das Reichsbahngericht in einer Anzahl von Streitfällen entschieden, einige Male auch zu Ungunsten der DRG. (vgl. unten Anm. 45)

Die DRG in ihrer Arbeit

Die Wirtschaftsführung der DRG

Es erscheint uns als eine erstaunliche Leistung, daß die Reichsbahn in den Jahren von 1924 bis 1932 die Kriegs- und Inflationsschäden einigermaßen beseitigte und die Reparationsleistungen erbrachte, und dazu noch in den Jahren 1924 bis 1929 beträchtliche Reserven ansammeln konnte, die es der Reichsbahn ermöglicht haben, zwar knapp aber doch ohne Zusammenbruch über die Krisenjahre 1930 bis 1932 hinwegzukommen. Ein Bild gibt folgende, einem amtlichen Bericht¹¹⁾ entnommene Zahlenreihe:

Millionen Reichsmark

	1925	1926	1927	1928	1929	1930
Einnahmen	4669	4540	5039	5159	5353	4570
Ausgaben	3974	3680	4158	4294	4493	4090
Ueberschuß der Einnahmen über die Ausgaben	694	860	880	864	860	480
Betriebszahl	85	81,1	82,5	83,2	83,9	89,5

Die technische Entwicklung, die in der Zeit der DRG gleichfalls große Leistungen aufwies — weitgehend gefördert durch die gesunde Wirtschaftslage —, kann im Rahmen dieses Aufsatzes nicht behandelt werden. Das internationale Ansehen, das die Reichsbahn in den Jahren zwischen den beiden Kriegen sich erwarb, beruhte wesentlich mit auf den als vorbildlich angesehenen technischen Leistungen¹²⁾.

Das erfolgreiche Wirtschaften der DRG hatte hauptsächlich drei Voraussetzungen:

1. In allererster Linie die Tatsache, daß die Eisenbahnen damals noch die Monopolstellung soweit ungebrochen hatten, daß ihnen die Anpassung der Tarife an den Finanzbedarf möglich war;
2. Freiheit von politischen Belastungen in relativ weitem Umfang, namentlich bei Tarifen, Beschaffungen und Bauten;
3. eine Neugestaltung des Finanzdienstes im Organisatorischen wie in der materiellen Finanzgebarung, insbesondere starke Zentralisierung der Finanzdisposition und neue Formen der Rechnungsführung; sparsame Ausgabenwirtschaft, auch Personalwirtschaft; vorsichtige Investitionspolitik.

Die Wirtschaft der DRG stand von Anfang an von zwei Seiten her unter besonderem Druck: 1. war sie mit den sehr hohen Finanzleistungen belastet, die neben allem anderen die Reparation mit sich brachte; 2. stand sie vor gesteigerten techni-

¹¹⁾ Bericht des internationalen Sonderausschusses in Basel, der 1931 auf Grund des Youngplanes die weitere Zahlungsfähigkeit Deutschlands zu untersuchen hatte. Er kam zu dem Ergebnis, daß die Aufrechterhaltung der Reparationen die Wirtschaft Deutschlands zugrunde richten würde. (Der Bericht ist abgedruckt in Verk. techn. Woche 1932, S. 33.)

¹²⁾ Es würde sich lohnen, sie zum Gegenstand eines zusammenfassenden Aufsatzes zu machen.

schen Aufgaben, die sich aus der Vernachlässigung des Apparates und aus dem Verlust an Material infolge des Krieges und aus dem damit verbundenen Rückstand gegenüber der technischen Fortentwicklung ergaben. Schließlich kamen dazu auch noch hohe Sonderpersonal-kosten, gleichfalls als mittelbare Kriegsfolgen.

In den neun Jahren von 1924 bis 1933 gelang es, die Kriegsfolgeschäden im wesentlichen zu beseitigen und die Reichsbahn technisch wieder auf die Höhe zu bringen¹³⁾; es gelang auch, die Reparationsleistungen solange zu erfüllen, bis 1930 das Reparationssystem überhaupt zusammenbrach. Die politischen Personal-lasten dagegen hat der Reichsbahn niemand abgenommen¹⁴⁾.

Wenn man aus den heutigen Zeitverhältnissen zurückblickt, kann man sich wundern, wie es möglich war, trotz so großer Lasten und Aufgaben so erfolgreich zu wirtschaften, wie es bei der DRG tatsächlich der Fall war. Die Erklärung liegt darin, daß die Eisenbahnen in jenen Jahren, bis zur Wirtschaftskrise, das Monopol noch ziemlich ungebrochen besaßen¹⁵⁾, und daß die sehr selbständige Stellung der DRG die Möglichkeit gab, in ihrer Finanz-, Verkehrs- und Personalpolitik sich viel freier zu bewegen, als es sonst irgendeiner Staatsbahn im Rahmen der Verfassung möglich gewesen wäre. Schließlich darf dabei auch die Geschicklichkeit der Leitung des Unternehmens nicht ganz außer Betracht gelassen werden. Um nur ein Beispiel zu nennen: Es war für die DRG eine Selbstverständlichkeit, daß sie ihren Wirtschaftsplan allein und ohne Mitwirkung von Regierungsstellen aufstellte, und daß sie ebenso frei ihn auch im Lauf des Jahres je nach der Entwicklung der Geschäftslage abänderte. Bei der Tarifbildung war zwar die Regierung miteingeschaltet; konnte man sich aber nicht verständigen, so lag die letzte Entscheidung bei dem ganz unabhängigen Reichsbahngericht (bzw. bis 1930 unter Umständen bei einem internationalen Schiedsrichter). Für die Finanzkraft der DRG war es auch wesentlich, daß sie nach dem Gesetz verpflichtet und auch tatsächlich in der Lage war, relativ hohe Rücklagen zu bilden. Man hat ihr damals öfter vorgeworfen, sie treibe eine Politik der „Thesaurierung“¹⁶⁾, die Regierung konnte sie daran nicht hindern, und der Verlauf der Wirtschaftskrise hat die

13) Schon der Geschäftsbericht 1929 (S. 5 u. 6) konnte feststellen: „Der Fahrzeugbestand entspricht im allgemeinen den Bedürfnissen des Verkehrs.“ Es war sogar durch Einbau verstärkter Zugvorrichtungen und Kupplungen eine gewisse Wertsteigerung bei den Fahrzeugen möglich gewesen. Beim Oberbau war Ende 1928 noch ein Rest des Nachholbedarfs (7700 km) vorhanden; er konnte in den folgenden Jahren nur noch zum Teil beseitigt werden; in der zweiten Hälfte der 30er Jahre setzte die Stahlknappheit als Vorboten des Krieges ein und veranlaßte immer mehr den neuen Nachholbedarf, der bis heute noch wirkt.

14) Allein die vermehrte Pensionslast betrug laut Geschäftsbericht 1930 (S. 4) jährlich 226 Mio RM. Als weitere „politische Lasten“ der Reichsbahn sind dort aufgeführt: Reparationssteuer 660 Mio, Dividende auf 500 Mio Vorzugsaktien, die dem Reich unentgeltlich gegeben werden mußten, mit 35 Mio, Mehrkosten infolge Grenzziehung 18 Mio, zusammen 939 Mio RM. Dazu zählt der Geschäftsbericht (mit Recht?) auch noch die Beförderungssteuer mit 289 Mio RM. Damals schon (1930 unter dem Eindruck der beginnenden Wirtschaftskrise) sah man als Folge der politischen Lasten das Schreckgespenst des Substanzverzehr: „Diese Lasten sind so hoch, daß selbst in günstigen Wirtschaftszeiten keine Mittel bereitgestellt werden können, um Rückstände in Unterhaltung und Erneuerung nachzuholen. Noch weniger gestalten sie, die nötigen Rücklagen für schlechtere Zeiten zu bilden. In schlechten Geschäftsjahren kann daher der Ausgleich nur durch Wertminderung des Reichseisenbahnvermögens geschehen, das die Gesellschaft verwaltet.“

15) Wenn schon damals die DRG über Kraftwagenkonkurrenz klagte, waren doch die Einbrüche in das Monopol immer erst in den Anfängen und mit dem heutigen Zustand gar nicht zu vergleichen (Zahl der Lastkraftwagen 1932 knapp 100 000, 1953 über 500 000).

16) Die Reserve allein an Kasse und Bankguthaben belief sich Anfang 1930 auf über 600 Mio RM.

Nützlichkeit dieser Politik erwiesen¹⁷⁾. Ein weiteres wichtiges Charakteristikum der damaligen Finanzpolitik war die große Vorsicht bei Investitionen, die auf Krediten beruhten. Schon der Geschäftsbericht 1927 (S. 4) sagt: „Oberster Grundsatz muß sein, daß laufende Betriebsausgaben nicht durch kurz- oder langfristige Anleihen bestritten werden dürfen.“ In der die Zeit bis 1933 umfassenden halbamtlichen Schrift „Wirtschaftsführung und Finanzwesen der Deutschen Reichsbahn“ (1934) heißt es: „Die Reichsbahn hat die Aufnahme kurzfristiger Kredite, wie sie große Teile der deutschen Wirtschaft in den Jahren 1925 bis 1929 aufgenommen haben, völlig vermieden. Auch hatte die Reichsbahn im Augenblick der Bankenkrise, abgesehen von der Younganleihe, keinerlei Valutaverpflichtungen aufzuweisen. Vor allen Dingen muß immer wieder daran erinnert werden, daß es nicht gerechtfertigt ist, Eisenbahnanlagen auf Grund einer kurzfristigen Finanzierung zu bauen. Das gleiche gilt auch für fast alle Beschaffungen der Reichsbahn.“

Die Neuordnung des Finanzdienstes der DRG

Die Vereinheitlichung des Finanzdienstes (einschließlich des Rechnungswesens), die mit dem Zusammenschluß der Staatsbahnen zur Reichsbahn nötig wurde, stand 1924 noch in den Anfängen. Die DRG führte in den Jahren bis 1930 diese Vereinheitlichung durch und schuf für die Finanzwirtschaft der Reichsbahn völlig neue Grundlagen. An die Stelle der hergebrachten kameralistischen Wirtschaft und Buchführung wurde eine solche „nach kaufmännischen Grundsätzen“ gesetzt. An die Stelle des kameralistischen Saldos zwischen Einnahmen und Ausgaben eines Jahres mußte die Erfolgsrechnung mit Vermögensbilanzen und Ermittlung des Betriebsergebnisses treten. Der Begriff Ausgaben mußte durch Kosten im kaufmännischen Sinn ersetzt werden. Damit aus der Haushalts- eine Erfolgswirtschaft wurde, waren neue Methoden der Wirtschafts- und Rechnungsführung nötig. Es ergab sich die Umstellung der Buchführung zu einer solchen mit Buchungsplan nach Sachgebieten.

Die neue Buchungsordnung konnte am 1. Januar 1930 eingeführt werden. Sie teilt die Ausgaben auf nach den Sachgebieten: Betriebsführung, Unterhaltung, Erneuerung, Anlagezuwachs. Damit waren die Kosten für Erneuerung der Anlagen und Fahrzeuge aus der Betriebsrechnung herausgeschält, und beim Anlagezuwachs trat eine Trennung zwischen Betriebsentwicklung und Neubau ein. Bei der Erneuerungsrechnung wird das „Erneuerungs-Soll“ besonders festgesetzt und zwar in solcher Höhe, daß es das Abschreibungsbedürfnis deckt¹⁸⁾. Das neue Buchungssystem ergab zugleich eine Abrechnung zwischen den Eisenbahn-Direk-

¹⁷⁾ Für das Durchhalten in den Krisenjahren kam es der DRG auch zustatten, daß sie 1929 ein Abkommen mit dem Reich über langfristige Anleihen schließen konnte. Das Reich erklärte sich damit einverstanden, bei solchen Anleihen, die über das Ende des Betriebsrechts der DRG hinausliefen, von 1965 an die Tilgungsbeträge auf sich zu nehmen, die alsdann bei Annahme einer 60jährigen Tilgungsfrist noch offen wären. Dieses Abkommen wurde 1931 rückwirkend auf solche Anleihen ausgedehnt, die seit 1924 aufgenommen waren. Da die Gesellschaft diese Anleihen stärker getilgt hatte (völlige Tilgung bis 1964), konnte sie 1931 den Mehrbetrag von 281 Mio RM der Gewinn- und Verlustrechnung zuführen (Geschäftsbericht 1933, S. 4). — Ferner hatte die DRG in den Jahren 1924/25 einen reichlich hohlen Bestand an Betriebsstoffen gehabt. Sie konnte ihn später systematisch niedriger halten und die darin liegende stille Reserve realisieren. Der Bestand ging von 485 Mio RM (1925) auf 169 Mio RM (1931) zurück, so daß 316 Mio RM frei wurden (H. Baumann, Verk. Woche 1932, S. 289). — Vgl. auch Homberger, Reichsbahn in der Wirtschaftskrise, „Reichsbahn“ 1931, S. 117).

¹⁸⁾ Dazu R ö b e in „Reichsbahn“ 1933, S. 66 ff. und P r a n g in „Reichsbahn“ 1933, S. 410 ff.

tionsbezirken und die betriebswirtschaftliche Abrechnung in den Ausbesserungswerken.

Für die Wirtschaftsführung wurde an die Stelle des festen Haushaltsplanes der beweglichere *Voranschlag* gesetzt, den der Verwaltungsrat festzusetzen hat, der aber (im Gegensatz zum kameralistischen Haushaltsplan) nötigenfalls im Lauf des Geschäftsjahres geändert werden kann.

Durch ein im Lauf der Jahre entwickeltes System von Meldungen und Zusammenstellungen hat die Leitung des Finanzdienstes sich die lückenlose Kenntnis aller maßgebenden Zahlen gesichert. „Die wichtigste Aufgabe besteht nicht darin, sich auf Grund von Jahresabschlüssen ein Bild über die eingeschlagene falsche oder richtige Politik zu machen, sondern durch rechtzeitiges Eingreifen dafür zu sorgen, daß die jeweils erforderlichen Maßnahmen mit der nötigen Schnelligkeit getroffen werden, so daß der entstehende finanzielle Erfolg, soweit es überhaupt möglich ist, rechtzeitig im voraus beeinflußt wird. Dazu gehört naturgemäß eine außerordentliche Beweglichkeit und Entschlußkraft und der feste Wille, die erstrebten Ziele dann zu ändern, wenn die Voraussetzungen gewechselt haben“¹⁹⁾. Schließlich mußte die DRG sich auch einen *Rechnungsprüfungsdienst* neu aufbauen, da der Rechnungshof des Reichs für die Gesellschaft keine Prüfungsaufgaben erfüllen konnte. Der Prüfungsdienst, an dessen Spitze das Hauptprüfungsamt der DRG stand, hatte nicht nur die Ordnungsmäßigkeit des Rechenwerks zu prüfen, sondern auch die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit kritisch zu verfolgen. Das Hauptprüfungsamt machte einen Jahresbericht an den Verwaltungsrat sowohl über die Wirtschafts- und Rechnungsführung als auch über den Jahresabschluß. Die Reichsregierung hatte das Recht, die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung nachprüfen zu lassen. Auch der Verwaltungsrat wünschte trotz des Berichts des Hauptprüfungsamtes noch eine bilanztechnische Nachprüfung durch unabhängige Sachverständige. In den ersten Jahren liefen beide Nachprüfungen getrennt. Von 1930 an wurden damit (auf Grund eines besonderen Abkommens mit der Reichsregierung) der Präsident des Rechnungshofs und ein Direktor der Deutschen Revisions- und Treuhandgesellschaft gemeinschaftlich beauftragt²⁰⁾.

Neben das Buchungssystem des Finanzdienstes wurde von der DRG noch eine eigene *Betriebskostenrechnung* (Beko) aufgestellt, die das Rechnungswerk zu ergänzen hat. Ziel dieser Beko ist, über die Höhe der Kosten für einzelne Leistungen des Unternehmens Aufschluß zu geben. Dazu wird das Unternehmen nach Geschäftskreisen gegliedert, die auf die einzelnen Geschäftskreise entfallenden Ausgaben werden ermittelt, die Leistungen im einzelnen werden mit dem auf sie entfallenden Aufwand gegenübergestellt. Überall da, wo das Rechnungswerk nicht ins einzelne geht, hat die Beko die Aufgabe, die Ausgaben-
seite genau zu durchleuchten und zu durchdringen. Durch die Beko werden die Kosten und Kostenanteile für jede Leistungsart ermittelt²¹⁾.

Alle diese von der DRG damals geschaffenen Einrichtungen und Grundlagen des Finanzdienstes und der Wirtschaftsführung bestehen, weil sie sich bewährt

¹⁹⁾ Aus der halbamtlichen Schrift „Wirtschaftsführung und Finanzwesen der Deutschen Reichsbahn“ (S. 93), deren Hauptverfasser Dr. Homberger war.

²⁰⁾ Wirtschaftsführung und Finanzwesen der DR, S. 176.

²¹⁾ Tecklenburg, „Reichsbahn“ 1933, S. 475. Zu vgl. auch die grundlegende Schrift von Tecklenburg, Die Betriebskostenrechnung der DR, Berlin 1928. Ferner: Leibbrand, Die Beko und ihre Verwendung, „Reichsbahn“ 1932, S. 486 ff.

haben, im wesentlichen heute noch. Zum Teil sind sie noch weiter ausgestaltet worden.

Die Tarif- und Verkehrspolitik der DRG

Der DRG wurde 1924 der Start dadurch erleichtert, daß sie ein relativ günstiges Tarifniveau vorfand, das sich bei der Stabilisierung der Währung im November 1923 ergeben hatte (Gütertarif-Index gegen 1913: 200 %). Das ermöglichte es der DRG, in der Folgezeit zahlreiche Ausnahmetarife einzuführen und damit teils der Wirtschaft Erleichterungen zu gewähren, teils den eigenen Einnahmen durch Verkehrszuwachs aufzuhelfen. Im Lauf der Jahre brachten aber Preis- und Lohnerhöhungen eine derartige Steigerung der Ausgaben, daß eine allgemeine Tarifierhöhung unumgänglich wurde. Sie wurde 1928, nachdem die Reichsregierung ihre Zustimmung versagt hatte, durch einen Spruch des Reichsbahngerichts im Ausmaß von 250 Mio RM jährlich genehmigt²²⁾. Im Personenverkehr wurde, gleichfalls 1928, die nötige Anhebung der Tarife in geschickter Weise mit der Rationalisierung in Gestalt des „Zweiklassen-Systems“ verbunden: die 3. und 4. Klasse wurden verschmolzen, die 1. Klasse fast ganz abgeschafft und bei dieser Gelegenheit das Tarifniveau etwas angehoben. Bei den Personentarifen ist auch bemerkenswert, daß die DRG 1931 die Netzkarten einführte, die sich bis heute als gut verkehrswerbend erwiesen haben. Eingeführt wurden sie damals als ein Teil der allgemeinen Preissenkungsaktion. Man hatte übrigens schon bei der DRG — offenbar auf Grund der oben erwähnten Tecklenburgschen Betriebskostenrechnungen — erkannt, daß der Personenverkehr der Reichsbahn, wie der der meisten ausländischen Bahnen, nicht rentabel sein konnte²³⁾.

In diesen Jahren begann auch der Wettbewerb des Kraftwagens im Güterverkehr sich fühlbar zu machen. In der ersten Zeit versuchte man, ihm mit Ausnahmetarifen als ausgesprochenen Kampftarifen, den sogenannten K-Tarifen, zu begegnen, konnte diese Politik aber auf die Dauer nicht durchhalten²⁴⁾. Auch der Versuch, durch Erwerb einer großen Speditionsfirma (Schenkervertrag²⁵⁾), großzügige Organisation des Sammelladengeschäfts und Einführung eines Haus-Hausdienstes in Verbindung mit Rollgeldzuschüssen das Stückgut vom Kraftverkehr fernzuhalten, brachte keinen nachhaltigen Erfolg. Das Problem Schiene—Straße

²²⁾ Man hat den Eindruck, daß damals die Regierung das Odium der Tarifierhöhung nicht auf sich nehmen wollte, dies vielmehr gern dem politisch unabhängigen Gericht überließ.

²³⁾ „Die Einnahmen des Güterverkehrs müssen dem Personenverkehr, der von seinen eigenen Einnahmen nicht leben kann, zu Hilfe kommen. Da diese Zuschüsse aus dem hochwertigen Güterverkehr herausgeholt werden müssen, wird das Gleichgewicht gestört, wenn der Lastkraftwagen in das Tarifgebiet der Reichsbahn einbricht und sich der lukrativen Transporte bemächtigt“ (Dorpmüller in „Reichsbahn“ 1933, S. 426). Daß um den Betrag dieser Hilfeleistung für den Personenverkehr die Gütertarife überhöht sein müssen, und dadurch die Wettbewerbskraft der Bahn im Güterverkehr leidet, diese naheliegende Schlußfolgerung wurde bisher nicht gezogen.

²⁴⁾ Der Geschäftsbericht 1930 (S. 7) bemerkt zu den K-Tarifen: „Aus eigener Kraft allein ist es der Reichsbahn nicht möglich, ihr auf volkswirtschaftlichen Grundsätzen aufgebautes Tarifsystem: insbesondere stärkere Belastung der hochwertigen Güter, dagegen niedrige Tarife für Rohstoffe, auf die Dauer aufrechtzuerhalten. Schon lange hat die Reichsbahn darauf hingewiesen, daß die Wettbewerbsverhältnisse in der Verkehrsbedienung geregelt werden müssen. Leider ist ihr Verlangen nach gesetzlicher Regelung bisher nicht erfüllt worden. Wenn die erforderlichen Maßnahmen nicht sehr bald ergriffen werden, ist eine Erhöhung der Rohstofftarife unerläßlich.“

²⁵⁾ Geschäftsbericht der DRG 1930 S. 7 und 1931 S. 68.

ist heute, nach über 20 Jahren, noch fast ebenso ungelöst wie damals²⁶⁾. Durch die gesetzliche Regelung vom 1. November 1931 sollte der Wettbewerb Schiene—Straße im Ferngüterverkehr eine einheitliche Grundlage erhalten. Die DRG senkte deswegen die Tarife der oberen Klassen und verzichtete auf die K-Tarife. Im Geschäftsbericht der DRG (1932, S. 6) wird resigniert festgestellt, daß die Reichsbahn damit schwere Einnahmeopfer gebracht habe, daß aber trotzdem zu befürchten sei, daß das Ziel des Gesetzgebers nicht erreicht werde. Man hatte eben damals auf allen Seiten das Tempo des technischen Fortschritts und die Werbekraft des Kraftverkehrs ebenso unterschätzt wie die Schwierigkeit, zwischen dem gemeinwirtschaftlichen Staatsbetrieb der Bahn mit seinen politischen Lasten und der viel freieren privatwirtschaftlichen Unternehmungsform des Kraftverkehrs einen billigen Ausgleich zu finden.

Auch das Verhältnis der Reichsbahn zur Binnenschifffahrt hat sich in den Jahren der DRG zwischen 1924 und 1933 geändert, wesentlich im Zusammenhang mit Kanalbauten. In der Zeit der Staatsbahnen (bis 1920) bestand freundschaftliches Zusammenarbeiten, nicht selten mit der Front gegen eine andere Staatsbahn, der man im Wettbewerb begegnete, z. B. bei der preußischen ebenso wie bei der sächsischen und der badischen Staatsbahn in der Politik, den Verkehr über eigene Bahnlinien zu den eigenen Häfen zu lenken. Mit dieser Tradition pflegte die DRG zunächst auch noch in den Jahren nach 1924 den kombinierten Bahn-Schiffsverkehr, indem sie von Jahr zu Jahr neue, günstige Umschlagtarife einführte. Erstmals im Geschäftsbericht der DRG 1930 finden wir eine, scharfe Kritik enthaltende Bemerkung mit der Spitze gegen die Kanalschifffahrt²⁷⁾. Kurz danach setzte auch die Polemik gegen den für das Finanzinteresse der Bahn „unerträglichen“ Zwang hinsichtlich des Binnenumschlagtarifs für Kohle ein²⁸⁾.

Im Vergleich mit der Zeit der DRG hat sich heute der Druck des Wettbewerbs auf die Bundesbahn sehr verstärkt. Das Monopol der Eisenbahnen ist endgültig dahin; der Werttarif ist in seinen Grundlagen erschüttert; der Apparat der Bahn ist nur zum Teil ausgenutzt. Es mag sein, daß ein Teil des an den Lastkraftwagen verlorenen Verkehrs durch eine Angleichung der Bedingungen hinsichtlich der Wegekosten und der politischen Lasten zurückzugewinnen ist. Es mag auch sein, daß ein Teil des Vorsprungs, den die Binnenschifffahrt im Vergleich zur Zeit der DRG gewonnen hat, durch eine kostenrichtige Mengenstaffel im Tarif für Massengüter wieder auszugleichen ist. Die Bundesbahn könnte dann in Jahren guter Konjunktur vom Defizit frei werden und die nötigsten Rücklagen machen. Daß sie aber wie zu Zeiten des Monopols und noch in den Jahren vor 1930 auch noch Erträge etwa in der Größenordnung der Reparationsleistungen abwerfen könnte, das ist bei dem Auftrieb, der dem Kraftverkehr innewohnt, heute gar nicht mehr vorstellbar. Auch darin geht das Rad der Geschichte, — hier: der

²⁶⁾ Interessant ist für uns heute, daß schon 1932 der Präsident des Verwaltungsrats der DRG (v. Siemens) auf die Vorbelastung der Reichsbahn durch ihre Wegekosten hinwies: „Die Eisenbahn wehrt sich dagegen, daß der Staat von ihr verlangt, alle zur Durchführung des Verkehrs notwendigen Kosten selbst zu tragen, dem Konkurrenten aber diese Lasten zum großen Teil abnimmt. Die Eisenbahn muß für Herstellung, Unterhaltung und Sicherung des Schienenweges aufkommen, auf den rund $\frac{2}{3}$ der Anlagekosten entfallen.“

²⁷⁾ „Die beantragte Tarifiermäßigung für Kohlen nach der Ilsederhütte genehmigte die Reichsregierung nicht, ermäßigte dagegen die Kanalgebühren so, daß dieser Verkehr für die Reichsbahn verloren ging und auf den Mittellandkanal abgelenkt wurde.“

²⁸⁾ Kattor in „Reichsbahn“ 1932, S. 229.

technischen Entwicklung, — nicht rückwärts, und daran kann keine, auch noch so gute und noch so freie Organisation der Bundesbahn etwas ändern.

Die Personalpolitik der DRG

Für ihre Personalwirtschaft hatte die DRG durch das Reichsbahngesetz eine Sonderstellung erhalten, die die Personaldisposition und den Arbeitseinsatz wesentlich erleichterte, aber zum Teil damals schon heftig angefochten wurde.

Es handelte sich dabei um folgendes:

1. konnte die Verwaltung ihre Beamten jederzeit auf Wartegeld setzen, d. h. „abbauen“,
2. konnte die Verwaltung den Beamten besondere Leistungszulagen gewähren,
3. konnte die Verwaltung eine Anzahl von Beamten (Höchstzahl 0,5 ‰ aller Beamtendenen) zu leitenden Beamten bestellen und deren Bezüge völlig frei festsetzen,
4. konnte die Verwaltung (von 1924 bis 1930) die Beamten auf Dienstposten von geringerer Bewertung versetzen, wenn das dienstliche Bedürfnis es erforderte.

Diese letzte Bestimmung (zu 4) wurde besonders kritisiert; sie wurde bei der Revision des Gesetzes 1930 beseitigt, weil die Verwaltung in der Versetzung in den Wartestand eine ausreichende Möglichkeit hatte, ungeeignete Kräfte zu entfernen²⁹⁾.

Daß die „Leistungszulagen“ sehr umstritten waren, kann man verstehen, zumal da nach außen hin meist ihre Schattenseiten sich zeigten. Waren sie in der Hand einer gewissenhaften Leitung ein wertvolles Mittel, um tüchtige Kräfte auf schwierigen Posten arbeitsfreudig zu erhalten und um durch Belohnungen wirklich hohe Leistungen zu erzielen, so brachten sie bei charakterlich schwachen Vorgesetzten die Versuchung mit sich, willkürlich zu verfahren, Günstlinge zu bevorzugen und dem Strebertum Vorschub zu leisten. Durch die Novelle des Reichsbahngesetzes von 1930 ist deshalb die Gewährung von Leistungszulagen („Vergütungen“) an bestimmte, einigermaßen genau umschriebene Voraussetzungen geknüpft worden. Die Einschränkung, daß die Summe aller solchen Vergütungen 4% des gesamten Aufwandes für Beamtenbezüge nicht überschreiten dürfe, stellt einen sehr weiten Rahmen dar.³⁰⁾

Wohl keine Einrichtung hat Mißgünstigen so sehr die Möglichkeit geschaffen, die DRG in der Öffentlichkeit zu verdächtigen, wie die Institution der „leitenden Beamten“ namentlich im Hinblick auf die Unkontrollierbarkeit ihrer Bezahlung. Es war ein großer Fehler, daß Generaldirektor und Verwaltungsrat sich jahrelang in Schweigen hüllten, indem sie auf ihr gesetzliches Recht pochten, jede Auskunft darüber auch der Regierung zu verweigern. Die Folge war, daß sich bei Regierung, Parlament und in der breiten Öffentlichkeit weit übertriebene Vorstellungen von der Höhe der Bezüge des Vorstands und der

²⁹⁾ Irgendeine solche Möglichkeit muß eine Betriebsverwaltung haben, wenn man überhaupt bei ihr die Institution des Beamtentums aufrechterhalten will. Deswegen ist auch im Bundesbahngesetz von 1951 unter gewissen Kautelen die Verwendung eines Beamten auf geringer bewerteten Dienstposten vorgesehen.

³⁰⁾ Auch das Bundesbahngesetz von 1951 gestattet die Gewährung von Belohnungen und Vergütungen, letztere allerdings beschränkt auf den Außendienst. Die Sicherung gegen Mißbrauch wird darin gesucht, daß Verkehrs- und Finanzminister bei Aufstellung der Richtlinien mitwirken.

sonstigen Spitzen der Verwaltung bildeten³¹⁾. Dieser Zustand mußte auch auf das Verhältnis der Leitung zum eigenen Personal und zu den Gewerkschaften nachteilig wirken. Wenn die DRG in der Presse und im Reichstag als „Dawes-Gesellschaft“, als „Staat im Staate“ und in ähnlichen Schlagworten kritisiert wurde, war das im letzten Grund meist durch die Vorstellung von übertriebenen hohen Gehältern mitveranlaßt. Erst anfangs der 30iger Jahre hat sich die Leitung der DRG herbeigelassen, einige präzise Angaben an den Reichsverkehrsminister für den Reichstag zu machen. Sie waren geeignet, beruhigend zu wirken. In den Jahren nach 1930 wurden übrigens die Bezüge nach und nach denen der Reichsbeamten angeglichen.

In der Personalwirtschaft hatte die DRG von ihrem Vorgänger, dem Unternehmen Deutsche Reichsbahn ein günstiges Erbe übernommen. Die Arbeit war dadurch sehr erleichtert, daß bereits seit Oktober 1923 der allgemeine Personalabbau in der Reichsverwaltung im Gang war und die DRG ihn nur fortzusetzen brauchte. Der Personalstand der Reichsbahn, der 1923 noch über 1 Million Köpfe betragen hatte (gegen knapp 700 000 in 1913), war 1925 auf 733 000 gesenkt und betrug 1929: 713 000 und 1933: 593 000 Köpfe. Es fällt auf, daß trotz dieser Senkung der Anzahl der Aufwand für das Personal in der gleichen Zeit beträchtlich anstieg: von 2470 Mio RM (einschl. Soziallasten) in 1925 auf 2965 in 1929 und dann wieder auf 2116 in 1933 abfiel. Der Anstieg in den Jahren bis 1929 beruht darauf, daß anfänglich (1924/25) die Löhne in der neuen Reichsmark-Währung relativ niedrig waren und den Lebenshaltungskosten nach und nach angepaßt werden mußten, während 1931 die Preissenkungsaktion der Regierung, die die DRG mitmachte, in erster Linie auch die Löhne usw. ermäßigte³²⁾.

Wirtschaftlichkeit durch Rationalisierung

Der Zwang, die Reparation herauszuwirtschaften, bedeutete für die DRG zugleich auch den Zwang, ihren Betrieb so rationell wie nur irgend möglich zu gestalten. Dem kam es zustatten, daß die Gesellschaft auf fast allen Gebieten ihres eigenen Betriebes Freiheit des Handelns besaß und nicht auf Vorbehalte der Regierung oder Proteste politischer Art Rücksicht zu nehmen hatte. Der Verwaltungsrat, der bei allen wichtigen Fragen die Entscheidung hatte, ging nicht nur meist mit, wenn der Generaldirektor Rationalisierungen vorschlug, sondern er war, z. B. in Organisationsfragen, mitunter selbst der die Rationalisierung vorwärtstreibende Teil: Vorweg ist zu sagen, daß die Personalwirtschaft eines großen Unternehmens vielfach nichts anderes ist als das Aufsuchen und Durchführen von Möglichkeiten der Rationalisierung im Arbeitseinsatz. Die Erfolge, die die DRG dabei hatte, sind bereits im vorigen Abschnitt geschildert worden. Im Rahmen dieses Aufsatzes können sonst nur einige augenfällige Beispiele genannt werden: Die Einführung der durchgehenden Güterzugbremse war nicht das Verdienst der DRG, denn sie

³¹⁾ Generaldirektor und Vorstandsmitglieder hatten relativ hohe Bezüge, die denen kaufmännisch-industrieller Unternehmen angeglichen waren. Auch die Präsidenten der Reichsbahndirektionen waren durch Repräsentationsgelder herausgehoben. Bei den anderen leitenden Beamten hielten sich die Bezüge durchweg in einer Höhe, die um 10 bis höchstens in Ausnahmefällen um 20% über der normalen Beamtenbesoldung lag. Deswegen hat sich die hartnäckige Geheimhaltung wirklich nicht gelohnt.

³²⁾ Dem Rückgang der Personalkosten von 1929 bis 1933 um über 800 Mio RM jährlich steht ein noch viel größerer Rückgang der Verkehrseinnahmen (von 5,3 auf 2,9 Mia RM) gegenüber; davon gehen rund 600 Mio RM jährlich auf das Konto der Tarifsenkung Ende 1931. Vgl. „Reichsbahn“ 1932, S. 291.

war schon vor 1920 von den Staatsbahnen begonnen worden. Die Gesellschaft brachte sie rasch zum Abschluß und erntete den Erfolg mit Personalersparnis und großer Beschleunigung des Güterverkehrs.

Die grundlegende Umgestaltung des Werkstädtendienstes dagegen war das Werk der DRG (und bei ihr im besonderen das Peter Kühnes). 1925 wurden die großen Werkstättenbezirke mit den Geschäftsführenden Direktionen gebildet. Die Arbeit in den Werkstätten wurde von handwerksmäßiger Einzelarbeit umgestellt auf planmäßige Erhaltungswirtschaft mit systematischer Durchorganisation jedes Werks, mit Fließarbeit, Normung und Spezialisierung. Dabei wurden auch damals schon kleinere Werke ganz geschlossen. — Ferner wurde der Rangierdienst durchorganisiert, auch eine Anzahl Verschiebebahnhöfe wurden aufgelassen und ihre Aufgaben mit denen großer Bahnhöfe vereinigt und die Arbeit auf diesen zum Teil mechanisiert. Es waren wohl stolze, aber auch berechnete Worte, wenn dann gesagt wurde: „Mit der durchgehenden Güterzugbremse konnten die Güterzüge nahezu auf das doppelte beschleunigt werden“³³⁾, oder: „Die Lokomotivleistung zwischen zwei Hauptausbesserungen konnte von 50 000 auf rund 120 000 km gebracht werden“³⁴⁾ — oder: „Die Ausbesserungsdauer in den Werkstätten konnte auf ein Viertel der Vorkriegsdauer herabgesetzt werden“³⁵⁾. Auch wurde, gleichfalls in der Zeit der DRG, die Elektrifizierung kräftig vorangebracht, namentlich mit den Strecken München-Stuttgart und München-Leipzig/Halle³⁶⁾.

Durch Vereinfachung des Betriebes der Nebenbahnen wurden namhafte Ersparnisse gemacht^{36 a)} Endgültig gelöst wurde das Problem der Nebenbahnen damit allerdings nicht, die Nebenbahnen sind bis heute Schmerzenskinder der Bundesbahn.

Die Vereinheitlichung der Organisation kam bei der damals neuen Reichsbahn in den Jahren 1920 bis 1924 nicht recht vorwärts; erst war die Inflation, dann die Rhein-Ruhr-Besetzung das Hindernis. Nach 1924 aber wurde von der DRG die Neuorganisation kräftig betrieben. Der verschiedenartige Aufbau und die verschiedene Größe der Direktionsbezirke boten dabei besonders naheliegende Möglichkeiten der Rationalisierung im Verwaltungsdienst. Die Reichsbahndirektionen (RBD) erhielten eine gleichmäßige Abteilungsverfassung; auch die Reichsbahnämter, denen die Aufsicht im Außendienst obliegt, wurden im Laufe einiger Jahre einander angeglichen. Schwierig und nur gegen Widerstände durchzusetzen war die Aufhebung mehrerer Reichsbahndirektionen (Würzburg, Magdeburg, Oldenburg, Ludwigshafen)³⁷⁾. Es fällt auf, daß einige im Vergleich mit diesen einschneidenden Maßnahmen viel geringfügigere, zugleich aber sehr naheliegende Bereinigungen der Grenzen von Direktionsbezirken der DRG nicht (oder erst sehr spät) gelungen sind: Mannheim (RBD Karlsruhe) und

³³⁾ Leibbrand in Ztg. d. Ver. mitteleurop. Eis.-Verw. 1930, S. 397 und 1932, S. 377.

³⁴⁾ Anger in „Reichsbahn“ 1933, S. 316.

³⁵⁾ Kühne in „Vor 10 Jahren“ S. 111, Berlin 1930 (VWL).

³⁶⁾ Interessant ist, daß damals schon das weitere Programm lautete: Fortsetzung von Leipzig/Halle nach Berlin und Basel-Frankfurt-Rheinlinie (Anger in „Reichsbahn“ 1933, S. 330).

^{36 a)} Sartor in Verk. techn. Woche 1932, S. 265.

³⁷⁾ Die Auflösung der RBD Magdeburg wünschte der Verwaltungsrat. Es konnte fraglich sein, ob die Ersparnis von 300 Beamten nicht durch Erschwernisse bei der übergroß werdenden RBD Hannover mehr als ausgeglichen wurde.

Ludwigshafen, Ulm (RBD Stuttgart) und Neu-Ulm (RBD Augsburg) und vor allem das Stadtgebiet Leipzig bilden je ein Verkehrsgebiet mit gemeinsamen Verkehrs- und Eisenbahninteressen. Nach Bildung der Reichseisenbahnen war es das Gegebene, sie von einer Eisenbahndirektion betreuen zu lassen. Ganz besonders kraß war das in Leipzig, wo die Direktionsgrenze seit 1913 genau durch die Mitte des Hauptbahnhofs hindurchschnitt. Aber über Zusagen, die den Ländern 1920 bei der Verreichlichung der Staatsbahnen gemacht worden waren, kam auch die DRG zunächst nicht hinweg³⁸⁾.

Die Organisation der Leitung der DRG

Nach dem Reichsbahngesetz von 1924/30 waren „Organe der Gesellschaft der Verwaltungsrat und der Vorstand.“ Der Verwaltungsrat war eindeutig das maßgebende Organ, dem alle wichtigen Entscheidungen, namentlich auch die Bestellung des Vorstands (Generaldirektor und Direktoren) vorbehalten waren. Der Generaldirektor war an die Weisung des Verwaltungsrats gebunden, und er war seinerseits — auch den Vorstandsmitgliedern (Direktoren) gegenüber — die allein verantwortliche Spitze der Verwaltung. Es galt also Präsidial-, nicht Kollegialverfassung³⁹⁾. Dem Generaldirektor war vom Verwaltungsrat einer der Direktoren als sein ständiger Stellvertreter (bis 1933: Weirauch) zur Seite gestellt. Er war schon durch seine Stellung, noch mehr aber Dank seines persönlichen Vertrauensverhältnisses der nächste Berater des Generaldirektors; in den häufigen Fällen der Abwesenheit des Generaldirektors hatte er Entscheidungsbefugnis und besaß dadurch Autorität gegenüber den anderen Direktoren⁴⁰⁾. Wie heute, bildete (schon seit 1923) die Hauptverwaltung auch in der Gesellschaftszeit nach innen den Arbeitsstab, nach außen die Behörde des Generaldirektors (heute: des Vorstandes). Nachdem in den Jahren bis 1933 nach und nach die mannigfachen Formen der Organisation der früheren Staatsbahnen angeglichen und vereinheitlicht worden waren, war der Aufbau der Betriebsverwaltung (Reichsbahndirektionen, Zentralämter und — damals noch kleine — Generalbetriebsleitungen) im Wesentlichen so wie heute.

Die Stellung der DRG zum Reich und zur Reichsregierung

Die Verwaltung der Reichsbahn durch die DRG, die eine juristische Person war, ist eine echte Treuhandverwaltung für das Reich als den Eigentümer des Reichseisenbahnvermögens gewesen. Als Betriebsführerin der Eisenbahn stand die DRG unter der Aufsicht des Reichsverkehrsministers. Diese Aufsicht war

³⁸⁾ Bei Ludwigshafen kam (vorübergehend) die Lösung durch die Aufhebung der RBD Ludwigshafen Ende 1936. Die Eisenbahnen im Gebiet Leipzig wurden 1934 schließlich ganz der RBD Halle zugeteilt, obgleich einige Jahre vorher der Staatsgerichtshof gegen die DRG entschieden hatte. Erst 1934 kam auch die Angleichung der Verwaltungsorganisation in Bayern zustande: Die besondere „Gruppenverwaltung Bayern“, eine Art Generaldirektion der Reichsbahn für Bayern, wurde aufgehoben; die Eisenbahndirektionen in Bayern, die bis dahin kleine Bezirksleitungen waren, erhielten die vollen Zuständigkeiten der übrigen Reichsbahndirektionen; in München wurde ein zweites Reichsbahn-Zentralamt, neben dem Zentralamt Berlin, eingerichtet. So ist die Organisation in Bayern bis heute geblieben.

³⁹⁾ In neuerer Zeit ist diese Organisation mitunter irrtümlich so dargestellt worden, als habe es sich um einen Kollegial-Vorstand gehandelt. In Wirklichkeit waren die sechs Direktoren nur für die Leitung der ihnen anvertrauten Fach-Abteilungen verantwortlich, dem Generaldirektor gegenüber jedoch nur Ratgeber, während er allein zu entscheiden hatte.

⁴⁰⁾ Vgl. dazu Stielor, Aus meinem Leben, S. 157.

indessen im Reichsbahngesetz sehr eng umschrieben und im wesentlichen auf die Ueberwachung der Sicherheit und Ordnung des Betriebs sowie auf die Einflußnahme auf die Tarife beschränkt. Eine weitere Einschränkung lag darin, daß die Reparationszahlungen durch keine Anordnung der Aufsicht berührt werden durften und daß außerdem ganz allgemein die DRG bei Meinungsverschiedenheiten mit der Regierung das (rein deutsche) Reichsbahngericht und in letzter Instanz sogar einen internationalen Schiedsrichter anrufen konnte ⁴¹⁾.

Abgesehen von dem Aufsichtsrecht des Ministers beschränkte sich der Einfluß des Reichs auf die DRG darauf, daß die Reichsregierung von 1924 bis 1930 die Hälfte und von 1930 an sämtliche 18 Verwaltungsratsmitglieder ernennen konnte ^{41 a)} und daß dem Reichspräsidenten die Bestätigung der dem Verwaltungsrat zustehenden Wahl des Generaldirektors und der Direktoren der Gesellschaft vorbehalten war. Auf die Geschäftsführung der DRG hatte die Reichsregierung keinen Einfluß. Sie erhielt zwar alljährlich einen „Geschäftsbericht“ der Gesellschaft, sonst aber hatte sie keinen Einblick in das, was bei der Gesellschaft vorging, da das Auskunftsrecht des Ministers auf das enge Gebiet seiner Aufsichtsbefugnisse beschränkt war. Auch war dem Minister die Teilnahme an Verwaltungsratsitzungen versagt ⁴²⁾.

Die Reichseisenbahnen hatten bis Ende 1923 in unmittelbarer Reichsverwaltung und unter unbeschränkter Kontrolle des Reichstags, der von seinen Rechten ausgiebig Gebrauch machte, gestanden. Es ist nicht verwunderlich, daß die sehr weitgehende Abriegelung der DRG vom Einfluß der Regierung und der politischen Instanzen zu einer Verärgerung und zu entsprechender Kritik im Reichstag und auch sonst in der Öffentlichkeit führte. Zwischen der DRG und dem Reichsverkehrsministerium bestand dauernd eine gewisse Spannung ⁴³⁾. Ungünstig wirkte auch, daß die Reichsbahn in den Jahren 1927/28 von einer Reihe schwerer Unfälle, darunter auch solchen infolge Mängel am Oberbau, betroffen wurde;

⁴¹⁾ Der internationale Schiedsrichter ist nie angerufen worden, weder von der DRG noch von alliierter Seite. Durch die Novelle von 1930 wurde diese Schiedsinstanz aufgehoben. Das Reichsbahngericht, das von da an letzte Instanz war, sollte demnächst in einen Senat des Reichsverwaltungsgerichts überführt werden (RbahuGes. 1930, § 44).

^{41 a)} Für 5 Sitze war die Ernennung durch die Reichsregierung bloße Formsache. Denn bei der Errichtung des „Unternehmens Deutsche Reichsbahn“ hatte Anfang 1924 der Reichsverkehrsminister den Ländern Preußen, Bayern, Sachsen, Württemberg und Baden je einen Sitz aus eigenem Recht im Verwaltungsrat der Reichsbahn förmlich zugesagt. Diese Zusage hand, wie der Staatsgerichtshof in zwei Urteilen 1927 und 1930 entschied, die Reichsregierung auch für den Verwaltungsrat der DRG. Infolgedessen konnten die Länder 5 Sitze des Verwaltungsrats besetzen, und das Reich hatte bis 1930 im ganzen nur für 4 Mitglieder die Möglichkeit eigener Auswahl der Persönlichkeiten. Seit dem Wegfall des Ernennungsrechts des ausländischen Treuhänders im Jahr 1930 konnte die Reichsregierung auch die weiteren 9 Mitglieder ernennen.

⁴²⁾ Es war ein Fehler, daß das Gesetz von 1924 die Reichsregierung von der Teilnahme an Verwaltungsratsitzungen ganz ausschloß. Das Gesetz von 1930 blieb auf halbem Weg stehen: es ließ nur einen Kommissar der Regierung zu den Sitzungen zu. Anwesenheit des Ministers und Aussprache mit ihm hätte viel geholfen, um Mißverständnisse und Mißtrauen zu beseitigen. — Nur in einem einzigen Fall (1932) ist es vorgekommen, daß der Minister zur Beratung einer wichtigen Frage vom Verwaltungsrat eingeladen wurde.

⁴³⁾ Der Umfang der Auskunftserteilung war ständig ein Zankapfel. Dem Reichstag lag daran, durch Vermittlung des Ministers Auskunft über die verschiedensten Vorgänge und Verhältnisse bei der DRG zu erhalten, um sie dann zum Gegenstand der Aussprache und Kritik machen zu können. Die Gesellschaft war darin — offenbar aus Besorgnis, es könnten Präzedenzfälle entstehen — schroff ablehnend. Eine häufig wiederkehrende Frage war, wie oben erwähnt, die nach den Leistungszulagen und nach den Bezügen der leitenden Beamten.

die Öffentlichkeit wurde durch Zweifel an der Betriebsicherheit beunruhigt. Die Gesellschaft mußte sich die Untersuchung des Zustands der Bahnanlagen durch eine Kommission der Regierung, an der auch Reichstagsabgeordnete teilnahmen, gefallen lassen ⁴⁴⁾.

Als nützlich erwies sich die Institution des Reichsbahngerichts. Auf solche Weise wurden einige für beide Teile besonders einschneidende Streitfragen bereinigt und eine gewisse Befriedung geschaffen ⁴⁵⁾. Denn mit der Gerichtsentscheidung fanden sich alle Beteiligten ab, und es wurde damit auch vermieden, daß je etwa ein Streitfall vor den internationalen Schiedsrichter kam.

Nachdem 1930 die Ausländer aus dem Verwaltungsrat ausschieden und der fremde Eisenbahnkommissar verschwand, trat nach und nach ein Vertrauensverhältnis zwischen Regierung und DRG ein. Gefördert wurde diese Entwicklung durch die persönliche Freundschaft zwischen dem Generaldirektor (Dorpmüller) und dem Minister (v. Eltz). Der Regierung wurde mit Auskünften mehr Entgegenkommen gezeigt; schließlich kam es sogar zu gelegentlicher Aussprache über Probleme der Reichsbahn unmittelbar mit einem ad hoc gebildeten Ausschuß von Reichstagsabgeordneten. Es ist anzunehmen, daß die damalige allgemeine Notlage infolge der Wirtschaftskrise und auf Seiten der DRG auch die schon recht spürbar werdenden Schwierigkeiten des Kraftwagenwettbewerbs mit dazu beitrugen, über Gegensätze und Trennendes hinwegzukommen.

Wer die DRG und ihr Verhältnis zur Reichsregierung näher betrachtet, kommt unwillkürlich in den „Sog“ des Autonomie-Problems der Eisenbahnen — der so wichtigen, so interessanten, aber vielleicht überhaupt nicht befriedigend lösbaren Frage: Wie soll das verfassungsmäßige Verhältnis zwischen Staat und Staatsbahn organisiert, und wie soll die Verantwortung für die Staatsbahn zwischen deren Organen und der Regierung verteilt werden, damit sich für die Erfüllung der Verkehrsaufgaben durch alle Verkehrsträger und für deren Beziehungen untereinander ein Optimum ergibt?

Wir müssen uns hier damit begnügen, auf den Zusammenhang dieser Frage mit der Organisationsform der DRG hinzuweisen. Die Schwierigkeit des Problems der Autonomie einer Staatsbahn verbietet es, im Rahmen dieses Aufsatzes seine Lösung suchen zu wollen.

⁴⁴⁾ Die Aktion verlief für die DRG über Erwarten günstig. Der Ausschuß, dem auch Vertreter des Personals sowie zwei Professoren des Eisenbahnwesens von Technischen Hochschulen (unter ihnen Prof. Pirath - Stuttgart) angehörten, konnte nach eingehenden Untersuchungen feststellen, daß die Betriebssicherheit so gewährleistet sei, wie man es billigerweise von einem öffentlichen Verkehrsunternehmen verlangen könne. Die DRG habe trotz der schwierigen Verhältnisse in der Nachkriegszeit sehr große Aufwendungen gemacht, um in erster Linie ihren technischen Apparat in betriebssicherem Zustand zu erhalten. Dabei gab der Ausschuß noch wertvolle Anregungen für Verbesserungen.

⁴⁵⁾ Durch das Reichsbahngericht wurde u. a. klargestellt, wieweit die DRG den Steuern unterlag. Das Gericht entschied auch über eine sehr einschneidende Tarifierhöhung (um 250 Mio RM jährlich), und es verurteilte in einem anderen Streit die DRG, sich dem deutschen Arbeitsrecht uneingeschränkt und namentlich auch der Verbindlicherklärung von Schiedssprüchen im Schlichtungsverfahren zu unterwerfen.