

## Der Kybernetiker

christian mensch

Als ersten Streich hat der neue BVB-Präsident Martin Gudenrath die gemeinsame Trambeschaffung mit der BLT gestoppt. Wer ist der Mann, der den politischen Streit provoziert hat?

Alle Probleme kommen irgendwann ans Tageslicht, sagt Martin Gudenrath (49). Und hätten die BVB, wie mit der BLT vorgespurt, auf den «Tango» als neues Basler Tram gesetzt, so wären früher oder später Probleme aufgetaucht, meint Gudenrath. Hohe Energiekosten etwa, weil der «Tango» ein schweres Tram ist. Oder tiefere Passagierzufriedenheit, weil die älter werdende Stadtbevölkerung nicht den gewünschten Ein- und Aussteigekomfort gefunden hätte. Die politischen Vorteile einer Trambeschaffung mit der BLT und die finanziellen und technischen Nachteile hätten zusammen keine gute Lösung gegeben, glaubt Gudenrath, seit Anfang Jahr Verwaltungsratspräsident der BVB.

Formel. Gudenrath denkt systemisch und nicht in kausalen Zusammenhängen: Nicht etwa, weil er Probleme befürchtete, hat er die «Tango»-Beschaffung gestoppt. Vielmehr erachtet er den «Tango» nicht als adäquate Lösung für die komplexen Bedürfnisse der BVB. Kybernetik heisst das Schlüsselwort seiner Gedankenwelt: Schnelle und einfache Lösungen würden der Komplexität der Probleme häufig nicht gerecht. Gudenrath redet sich ins Feuer, tritt im Gespräch referierend an den Flipchart, um die heilige Formel der Kybernetiker zu erläutern:

$$V_k = V_s / V_r$$

Ausgedeutet: Die Varietät der Konsequenzen ( $V_k$ ) entspricht der Varietät der Störungen ( $V_s$ ) geteilt durch die Varietät der Reaktionen ( $V_r$ ). Oder etwas anschaulicher: Je weniger Lösungsmöglichkeiten für die auftretenden Probleme gefunden werden, desto eher schlagen die Störungen früher oder später wieder durch. So weit der Theoretiker.

Die ordentliche Schulzeit endete für Gudenrath vorzeitig. Er war von der Schule geflogen. Knapp zwanzigjährig ging er als Katastrophenhelfer nach Neapel, wo die Erde bebt und 2916 Menschen ihr Leben verloren hatten. Er jobbte als Bauarbeiter, Dachdecker, Industriearbeiter, Psychiatriepfleger und bei alternativen Kulturprojekten. 25-jährig begann er abends die Matur nachzuholen, tagsüber war er beim aufstrebenden Expressdienst DHL als Chauffeur angeheuert. Den Schulabschluss hatte er noch nicht in der Tasche, als er sich 1986 mit zwei Kollegen und der GIN Transport selbstständig machte. Dass der Firmenname sowohl den Anfangsbuchstaben der drei Gründer entspricht (wie bei DHL) als auch ein alkoholisches Getränk ist, war eher ein Argument für die Namenswahl. Es waren die wilden Zeiten, sagt Gudenrath.

Die Entwicklung lief im Zehn-Jahres-Rhythmus. 1996 wurde die Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, 2006 verkaufte er die GIN Transport (Schweiz) mit 18 Mitarbeitenden und 13 Verteilfahrzeugen an das Speditionsunternehmen Planzer. Das internationale Geschäft führte Gudenrath mit dem verbliebenen Partner Roland Irion weiter. Heute seien eigene oder zugemietete Lieferwagen täglich rund 25 000 Kilometer unterwegs, europaweit verbinden sie Flughäfen mit Flughäfen. Gudenrath nutzt Nischen; wenn sich die Luftfracht nicht rechnet, bietet er den schnellen Strassentransport.

**fachhochschule**. Der neue BVB-Mann ist nicht der harte Manager, den seine ersten Auftritte in der Öffentlichkeit vermuten liessen. Noch vor dem Verkauf der GIN Transport (Schweiz) hatte er **im Zentrum für Agogik den Master of Arts** mit den weichen Fächern Coaching, Organisationsentwicklung und Supervision gemacht. Nach dem Verkauf der Firma ergänzte er an der Fachhochschule seine Ausbildung mit einem Abschluss in International Management Consulting und gründete das Beratungsunternehmen Slowmanagement GmbH.

Gudenraths Logistikwelt ist auf maximale Arbeitsteilung eingerichtet. Eine Speditionsleistung wird eingekauft, sobald sie auf dem Markt günstiger zu haben ist, als dass sie selbst erledigt werden kann. Er sagt: «Arbeitsteiliges Wirtschaften ist stärker als autarkes.» Bei den BVB sitzt er nun am Steuer eines Betriebs, der bisher möglichst jede Arbeit intern erledigt hatte. Doch Widersprüche schrecken ihn nicht. Gudenrath ist auch ein Mann der Gegensätze; Slowmanagement heisst etwa seine Firma, umtriebiger und stets auf dem Sprung ist er selbst.

Im Branchenverband der Spediteure, den Gudenrath einige Jahre präsidierte, hat er sich den Ruf eines Querdenkers und Visionärs erworben. Mit neuen Ideen habe er sich profiliert, sich aber gerne auch präsentiert, sagt ein Verbandskollege. Alle Strukturen mussten neu gedacht werden. Auch bei den BVB wird alles neu gedacht. Anders als sein Vorgänger ist er ein aktiver Verwaltungsratspräsident. Nicht nur in seinem Auftritt, sondern auch mit einem aufgestockten 30-Prozent-Pensum. Er werde der strategische Planer sein, aber auch Sparringpartner der Geschäftsleitung.

Lösungen bieten. Gudenrath spricht von Bedürfnissen, die zu befriedigen seien. Der Kybernetiker sagt: Eine Organisation sei die Lösung für die Bedürfnisse anderer. Oder mit dem Magen gesprochen: Eine Firma ernähre sich von den Problemen anderer. Die BVB müssten die Lösung bieten für die Bedürfnisse der Bevölkerung an den Nahverkehr. Aber auch den Bedürfnissen des Staates entsprechen, der den öffentlichen Verkehr gegenüber dem Individualverkehr fördert.

Querdenker will er bleiben und offen für alle Szenarien. Auch die Idee einer Fusion von BVB und BLT könne man mit ihm diskutieren, sagt Gudenrath. Er hat die Auslegeordnung schon gemacht und wäre er Berater der BLT, würde er ihr dringend abraten: Die Größenverhältnisse seien sowohl bezüglich Umsatz als auch bezüglich des Personalbestands zu eindeutig, sieben zu drei zugunsten der BVB. Auch wenn die BLT derzeit politisch vielleicht etwas Oberwasser habe: Trams und Busse könne man zwar gelb anmalen, doch darunter blieben die meisten von ihnen grün. Was vielleicht nach BLT aussehe, werde also vor allem BVB bleiben. Ist der Lack einmal ab, so wiederholte sich Gudenraths Leitmotiv: Irgendwann kommt alles Verdrängte wieder zum Vorschein.

---