

XIX. GP.-NR  
Nr. 398 1J  
1995 -01- 19

## ANFRAGE

des Abgeordneten Renoldner, Freundinnen und Freunde

an den Bundesminister für öffentliche Wirtschaft und Verkehr

betreffend Managementfehler und vermeidbare Verluste bei Bahnhofsumbauten

Bei Bahnhofsumbauten in mehreren österreichischen Bahnhöfen ist weiterhin kein Vorgehen nach einem integrierten Gesamtplan erkennbar. Teilumbauten werden geplant und teilweise realisiert, ohne auf die Planung nachfolgender Umbauetappen Rücksicht zu nehmen. Daraus entstehen für die Bahnkunden, für Nebenbetriebe, für Bahnbedienstete und für die ÖBB insgesamt Nachteile und vermeidbare Mehrkosten.

Der im folgenden dargestellte Sachverhalt betrifft eine "Kleinigkeit" nämlich den Verlauf einer unseligen Geschichte mit einem winzigen Nebenbetrieb, dem Verkaufsgeschäft für Süßigkeiten, Obst und Getränke am Grazer Hauptbahnhof. Durch schwere Planungsfehler im Zusammenhang mit dem Bahnhofsumbau, wobei die Schuld ausschließlich auf Seiten der ÖBB liegt, wurde dieses Geschäft finanziell ruiniert und zur Geschäftsauflösung gezwungen, wobei die Pächterin noch erhebliche private Belastungen zur Abgeltung einer überhöhten Pacht an die ÖBB trafen.

Diese "Kleinigkeit", die in einem menschlichen Fall eine Tragödie darstellt, ist jedoch symptomatisch für den verheerenden Zustand der Planung des Grazer Hauptbahnhofes, für die Unflexibilität und Unfähigkeit verschiedener Organe der Österreichischen Bundesbahnen, effizient und wirtschaftlich zu entscheiden. Die unmoderne bürokratische Entscheidungsstruktur (z.B. vergingen für die notwendige Abmessung von einer zwei Meter breiten Verkaufsfläche 14 Tage durch Rückfragen bei der Direktion in Villach und in Wien) zwingt aber nicht nur Nebenbetriebe in den finanziellen Ruin, sondern führt regelmäßig, und auch ganz konkret beim Bahnhofsumbau in Graz dazu, daß buchstäblich Millionenbeträge zum Fenster hinausgeworfen werden.

Die unterfertigten Abgeordneten stellen ihre Anfrage nicht aus Schadenfreude oder aus der Absicht die ÖBB insgesamt in ein negatives Licht rücken zu wollen. Sie sind jedoch bestürzt über die Rücksichtslosigkeit, mit der hier Bürokratie über wirtschaftliche Vernunft und über menschliche Schicksale hinweggeht. Sie betrachten daher den im folgenden "Sachverhalt", nicht als Kleinigkeit, sondern in Wirklichkeit als ein entscheidendes Symptom anhand dessen eine Umstrukturierung der Entscheidungswege innerhalb der ÖBB zu diskutieren wäre. Sie erwarten mit ihrer Anfrage auch eine generelle Auskunft des Bundesministers, in welcher Weise derartige Verrücktheiten in Hinkunft vermieden werden können. Zuvor jedoch eine Darstellung dieses Sachverhaltes:

## Der Sachverhalt

- (1) Beim Bahnhofsumbau in Graz sind schwerwiegende Mängel in Planung und Durchführung aufgetreten. Diese Planungsmängel haben für die ÖBB zu vermeidbaren Verlusten geführt, zugleich wurde ein vom Umbau betroffener Nebenbetrieb schwer geschädigt; mit der Auflösung des Pachtverhältnisses als letztem Ausweg aus dem Ruin. Entscheidend war für diese Schädigungen und Verluste die Unfähigkeit oder der Unwille der beteiligten Dienste der ÖBB, die Planungsfehler wahrzunehmen und abzustellen. Das unternehmerische Versagen und die auf Fehlerverschleierung ausgerichtete Unternehmenskultur der ÖBB sind an diesen Vorgängen exemplarisch sichtbar geworden.
- (2) Am Hauptbahnhof Graz bestand seit 43 Jahren ein Verkaufsgeschäft für Süßigkeiten, Obst und Getränken, das von Frau Rosi Weber seit 1965 als Geschäftsführerin, seit 1981 als Pächterin der ÖBB betrieben wurde. Die ÖBB haben aus diesem Nebenbetrieb, ohne eigene Investitionen zu tätigen, Jahr für Jahr etwa 500 - 600.000 Schilling (oder cca. 25.000 Schilling pro m<sup>2</sup> jährlich!) als Pachtzins eingenommen.
- (3) In den Jahren 1992/93 wurde am Hauptbahnhof Graz ein Fußgängertunnel und in der Kassenhalle eine Rolltreppe eingebaut. Dieser Einbau erfolgte ohne Zusammenhang mit dem integrierten Bahnhofsumbaukonzept der ÖBB (Auskunft des Planungsbüros der ÖBB: CD-team, DI Zechner). Der Grund für dieses aus dem Zusammenhang der Umbauplanung herausgerissene Bauvorhaben muss in betriebsfremden Motiven liegen; eine politische Intervention seitens der Stadt Graz beim GD der ÖBB ist zu vermuten. Der an sich nützliche und begrüßenswerte Einbau wurde jedoch ohne Rücksicht auf ein umfassendes Umbaukonzept unternommen. Als Folge von Fehlplanungen sind der ÖBB erhebliche, vermeidbare Verluste entstanden, direkt und indirekt. Direkt durch den Entgang von möglichen Pachtentnahmen, indirekt durch die vermeidbare Schädigung eines betroffenen Nebenbetriebs, die Ende 1994 zu seiner Liquidierung geführt haben.
- (4) Konkret wurde im Zug des Einbaus der Rolltreppe das Geschäftslokal des Nebenbetriebs abgerissen, ohne für einen Ersatzstandort zu sorgen. Der Nebenbetrieb wurde in einen Container im Freien am Bahnhofvorplatz abgesiedelt. Dieser Notbetrieb wurde ein Jahr lang und auch über den Winter fortgesetzt, ohne wenigstens zu diesem späten Zeitpunkt einen neuen Standort oder zumindest ein Provisorium zu planen. Der über den Winter verlängerte Notbetrieb am Bahnhofvorplatz war in jeder Hinsicht verlustreich: er brachte Nachteile für die Bahnkunden, eine erhebliche Pachtverringerung für die ÖBB, eine akute Existenzgefährdung für den Nebenbetrieb und seine Angestellten. Anfang 1993 drohte dem Nebenbetrieb der Bankrott.
- (5) Diese Verluste wären bei ordentlicher Planung vermeidbar gewesen. (Siehe zu den möglichen Alternativen unten Absatz 12). Die Dienst der ÖBB waren jedoch unfähig, die Planungsmängel zu erkennen, sie einzugehen und abzustellen. Erst als angesichts des drohenden Bankrotts die Pächterin des Nebenbetriebs den Vertrag vorsorglich kündigte und sich direkt an den Generaldirektor der ÖBB (damals Dr. Übleis) wandte, wurde mit einjähriger Verspätung wenigstens ein Provisorium für den Nebenbetrieb realisiert.

(6) Zugleich mit der Intervention zugunsten der Errichtung des Provisoriums sicherte der GD der ÖBB schriftlich den „endgültigen Standort“ für den Nebenbetrieb zu. Diese Zusage ist jedoch seitens der Dienste der ÖBB nicht eingehalten worden (siehe dazu unten Absatz 7).

(7) Der Verlust aus dem unnötig verlängerten Notbetrieb wurde seitens der ÖBB dem Nebenbetrieb nicht ersetzt, doch wurde durch die Intervention des GD immerhin der Pachtzins nachträglich verringert; für die geplante Dauer des Provisoriums (Mai 1993 bis Ende 1994) wurde der Pachtzins mit 3 % festgesetzt. Die Pächterin hat im Vertrauen auf die vom GD persönlich gegebene Zusicherung für „ein in unmittelbarer Nähe des ursprünglichen Geschäftslokals (Bahnsteig 1) gelegenen Standort“ (nach Auskunft der IMB das derzeitige „Reisebüro“), ihre vorsorgliche Kündigung zum 30. Juni 1993 zurückgenommen und für den Betrieb am provisorischen Standort investiert. Die ÖBB haben jedoch keine Schritte zur Realisierung des zugesagten endgültigen Betriebslokals gesetzt. Wiederholte Anfragen der Pächterin und ihr Anerbieten, an der Planung des Standorts mitzuwirken, blieben ergebnislos. Zugleich hat die IMB (der zuständige Dienst der ÖBB) eine Anpassung der Entgeltregelung für eine eventuelle Fortdauer des Provisoriums abgelehnt und mit Bezug auf den zugesagten endgültigen Standort „sowohl hinsichtlich zeitlichem Rahmen als auch Bauplanung und Standortfestlegung (eine) Neubetrachtung“ angekündigt. Damit war die Zusage des Generaldirektors der ÖBB durch einen Dienst der ÖBB ausser Kraft gesetzt.

(8) Die ÖBB hatten zum Jahresende 1993 eine für den Nebenbetrieb und für seine Angestellten unerträgliche Lage herbeigeführt. Die Nichtrealisierung des zugesagten endgültigen Betriebslokals würde in der für den Winter 1994/95 angekündigten nächsten Umbauphase einen neuerlichen Notbetrieb, womöglich wieder im Container am Bahnhofsvorplatz erzwingen. Der Notbetrieb in der vorigen Umbaustufe hat, wie oben ausgeführt, neben den Belastungen für die Bahnkunden und für Bediensteten, schwere Verluste sowohl für die ÖBB wie vor allem für den Nebenbetrieb verursacht. Für das Wirtschaftsjahr vom 1.2.1993 bis 31.1.1994 betrug der Bilanzgewinn Schilling 40.000 (in Worten Schilling vierzigtausend für das ganze Jahr!).

(9) Um den drohenden neuerlichen Schaden abzuwenden, hat die Pächterin des Nebenbetriebs sich vorausschauend entschliessen müssen, das Pachtverhältnis in der dafür vorgesehenen sechsmonatigen Frist zu kündigen. (Als Termin für die Betriebsschliessung wurde dann einvernehmlich der 31.10.1994 vereinbart.) Die Kündigung des Vertrags durch die Pächterin war eine unvermeidliche Folge der Nichteinhaltung der vom Generaldirektor der ÖBB gegebenen Zusage des Betriebslokals durch die ÖBB. Auch in den zehn Monaten nach der Kündigung haben die ÖBB keine Schritte zur Realisierung des vom GD zugesagten endgültigen Betriebsorts gesetzt. Soweit der Sachverhalt.

### *Eine auf Verlust programmierte Unternehmenskultur*

(10) Die Runierung eines bis dahin höchst Gewinn bringenden Nebenbetriebs und die Erwirtschaftung eines auch für die ÖBB unbefriedigenden Betriebsergebnisses als Folge von Fehlplanungen und eines unnötig hinausgedehnten Notbetriebs werfen Fragen auf, deren Tragweite über den sicherlich geringen Anlassfall hinausweisen. Welche Schlussfolgerungen können aus diesem an sich winzigen Einzelfall gezogen werden? Gewiss können für ein Milliardenunternehmen Verluste in der Größenordnung des genannten Nebenbetriebs als Lappalie erscheinen. Andererseits wird gerade an einem solchen Einzelfall die organisatorische Trägheit und Selbstlähmung als Ursache der damit verbundenen Geldverschwendungen konkret fassbar. Das Planungschaos, die mangelnde Professionalität und Entscheidungsunfähigkeit sind am Beispiel der Vernichtung eines gewinnbringenden Nebenbetriebs konkret nachvollziehbar. Diese Information könnte beitragen zum Aufdecken und zur Beseitigung solcher Organisationsmängel und der daraus folgenden Verluste.

(11) *Missachtung einer Gesamtplanung:* Der Abriss des ursprünglichen Betriebslokals erfolgte ohne Zusammenhang mit einer Gesamtplanung des Bahnhofsumbaus. Dieses Versäumnis einer rechtzeitigen, umfassenden Planung hat die beteiligten Dienste der ÖBB vor das Problem gestellt, notwendige, aber eben nicht vorausgeplante Massnahmen zu improvisieren, wie das Herstellen eines Betriebsraums für das abgerissene Lokal eines Nebenbetriebs - eine Aufgabe, der sie nicht gewachsen waren.

(12) Dieser Planungsmangel hätte leicht und unverzüglich behoben werden können. Zwei Alternativen waren schon vor Baubeginn möglich, sie sind von der Pächterin des Nebenbetriebs vorgeschlagen, aber von den Diensten der ÖBB nicht in Angriff genommen worden. Die erste Alternative war der unmittelbar neben dem abgerissenen Betriebslokal gelegene Raum (des derzeitigen „Reisebüros“), der ein Jahr nach Baubeginn, *nachdem der Schaden schon verursacht war*, vom damaligen Generaldirektor, Herrn Dr. Übleis, als „endgültigen Standort“ zugesagt wurde - eine Zusage, die dann aber nicht realisiert worden ist (siehe oben Absatz 9). Die zweite Alternative war der Raum am Eingang der Kassenhalle (ein Teil des „Sozialraums“ für die Schalterbeamten). Er hätte zu jedem Zeitpunkt als Betriebsraum eingerichtet werden können, jedenfalls vor dem verlustreichen Winter. Die rechtzeitige Planung und Realisierung dieser Alternative hätte dem Nebenbetrieb den Ruin erspart, den Bahnkunden bessere Versorgungsmöglichkeit gebracht und den ÖBB die Verringerung der Pachteinnahmen erspart.

(13) Weder diese zeitsparenden, kostengünstigen und auch für die ÖBB profitablen Alternativen noch irgend eine andere Alternative wurde jedoch seitens der ÖBB verfolgt und zur Entscheidung gebracht. Erst die Pächterin des Nebenbetriebs hat aus eigener Initiative mit Hilfe eines von ihr beauftragten Architekten ein Raumkonzept ausgearbeitet und Gespräche mit den Bahnbediensteten über den Umbau des „Sozialraums“ geführt, die schliesslich verspätet ein Provisorium an dieser Stelle ermöglichten. Die Entscheidung darüber wurde nicht von den eigentlich zuständigen Diensten der ÖBB getroffen, sondern kam erst auf Grund eines Machtworts seitens des GD zustande - und dies mit einer unnötigen Verzögerung von einem Jahr und den genannten, vermeidbaren Verlusten.

(14) *Fehlen von Transparenz, Information und Beteiligung:* In keiner Phase ist die Inhaberin des betroffenen Nebenbetriebs rechtzeitig unter Angabe von Wahlmöglichkeiten und Zuständigkeiten über die Abläufe informiert worden. Auch Mitarbeiter von beteiligten ÖBB-Diensten haben glaubhaft gemacht, dass in den wichtigen Phasen sie selber uninformiert bleiben. Die ÖBB-Bediensteten in der Kassenhalle und ihre Personalvertretung wollten einen (übrigens unzulänglichen) „Sozialraum“ verteidigen und verbessern, die IMB und die Pächterin wollten im selben Lokal den Nebenbetrieb einrichten - ein völlig normaler Interessenskonflikt. Wer auch nur die geringste Erfahrungen mit privatwirtschaftlichen oder sonstigen Organisationen hat, weiss was zu tun ist: die Streitparteien an einen Tisch bringen und eine für beide annehmbare Lösung aushandeln. Eben dazu war die hochbezahlte und abgesicherte Hierarchie der ÖBB nicht imstande. In einer Zeit hochentwickelter Managementfortbildung und effizienter technischer Hilfsmittel ist diese fehlende Transparenz, Information und Beteiligung erstaunlich.

(15) *Miserabler Führungsstil und Fehlen einer Konfliktkultur:* Warum waren die beteiligten Dienste der ÖBB der doch gewiss nicht anspruchsvollen Anforderung, ein Ersatzlokal für einen gewinnbringenden Nebenbetrieb zu planen und zu errichten, nicht gewachsen? Niemand traute sich, die Fehlerkette - eine politische Intervention, auf die mit einer Einzelmaßnahme (Fussgängertunnel) ohne umfassende Planung des Bahnhofumbaus geantwortet wurde - an ihrem Anfang anzupacken. Die für Entscheidungen zuständigen Spitzenfunktionäre, im konkreten Fall besonders der Leiter der IMB, Mag. Allmer, waren bei aller Überheblichkeit und Kaltschnäuzigkeit im Umgang mit Gesprächspartnern zugleich ausserstande, ihre internen Konflikte produktiv auszutragen. Ihr Stil ermutigt nicht die Betroffenen und die beteiligten ÖBB-Mitarbeiter, konstruktive Lösungen zu suchen, sondern fördert eine Mentalität der Rechthaberei, des Hinausschiebens von Konflikten und eines „Grabenkriegs“. Besonders grotesk war die Unfähigkeit der Hierarchie, den Interessenskonflikt zwischen den in den Kassenhalle tätigen ÖBB-Bediensteten („Sozialraum“) und dem Nebenbetrieb bzw. der IMB in einem Gespräch zu klären. Erst die Intervention „von ganz oben“ bewirkte die Entscheidung, zu der die eigentlich dafür Zuständigen unfähig waren.

(16) *Hinausschieben von Entscheidungen ohne Rücksicht auf Schäden und Verluste:* Die Abteilungen, die entscheiden und handeln müssten, schieben sich gegenseitig den „schwarzen Peter“ zu und verstecken sich hinter einer internen „Revision“, die aber nicht zum Verhandlungspartner für den Nebenbetrieb wird und die ihre Anweisungen nach bürokratischen Vorgaben gibt. Im Bestreben, zu sparen und sich lästige Rechnungshofkontrollen vom Leib zu halten, werden Verluste produziert. Durch Nichtentscheiden hat man den Entgang von Pachteinnahmen in Höhe von mehreren Hunderttausend Schilling verursacht, vermeidbare Nachteile für die Bahnkunden und unnötig erschwerte Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter in Kauf genommen und zuletzt den Nebenbetrieb zur Kündigung des Pachtverhältnisses genötigt. In all diesen Entscheidungen und Nichtentscheidungen wird die gebotene wirtschaftliche Betrachtungsweise vernachlässigt.

(17) *Unwille, Fehler zu sehen und aus Fehlern zu lernen:* In all diesen Fehlhandlungen wirkt sich der entscheidende Mangel der Unternehmenskultur (nicht der ÖBB allein) aus: der falsche Umgang mit Fehlern. Missachtet wird die simple Tatsache, dass jede Organisation und jeder Einzelne Fehler macht und dass aus solchen Fehlern am meisten gelernt werden kann. Diese elementare Erkenntnis ist in den ÖBB unbekannt. In den drei Jahren der

Ruinierung des Nebenbetriebs war auf der Seite der ÖBB-Vertreter der oberste Grundsatz, nur ja nicht die eigenen Fehler zuzugeben oder wenigstens sich selber einzugestehen. Der jetzige Bahnhofsvorstand des Bahnhofs Graz hat in den 18 Monaten nach Beginn des Provisoriums kein einziges mal die Pächterin des betroffenen Nebenbetriebs vom Stand der Planungen informiert und keinen Versuch unternommen, die Zusage seines Generaldirektors realisieren zu helfen. Exemplarisch war das Verhalten des Leiters der IMB, Mag. Allmer, der im Gespräch mit den Beteiligten eine Überheblichkeit und völligen Unwillen, Fehler aufzuspüren und aus ihnen zu lernen, an den Tag legte. Ein solches negatives Vorbild macht es verständlicherweise den Mitarbeitern schwer, selber aus Fehlern zu lernen und eine produktivere Unternehmenskultur herauszubilden.

(18) Die Verkettung von Fehlhandlungen und Versäumnissen, am Beispiel des Bahnhofsumbaus in Graz dargestellt, bringt wesentliche Mängel der Unternehmenskultur der ÖBB zum Vorschein. Die ohne sachlichen Grund um ein Jahr verzögerte Planung und Realisierung des (provisorischen) Betriebsraums und die Nichteinhaltung der vom GD der ÖBB gegebenen Zusage eines endgültigen Standorts für den betroffenen Nebenbetrieb machen am Einzelfall das groteske und vermeidbare Planungschaos der ÖBB deutlich sichtbar. Die Unfähigkeit oder der Unwille, Fehler wahrzunehmen und aus ihnen zu lernen, prägt der Unternehmenskultur der ÖBB den Stempel auf. Es sind weniger fachliche Qualifikationsmängel einzelner Mitarbeiter, sondern eine miserable Unternehmenskultur, die sich als Entscheidungsunfähigkeit, Leerlauf, Frustration und letztlich als Vergeudung niederschlagen. Zu vermuten ist, dass solche tiefssitzende Mängel der Unternehmenskultur nicht allein gelegentliche geringe Verluste zur Folge haben, wie im Fall des ruinierten Nebenbetriebs am Bahnhof Graz, sondern häufige, ständig wiederkehrende Millionenverluste zu Lasten der ÖBB und damit der Allgemeinheit verursachen.

(19) Der Sachverhalt ist nachvollziehbar. Die exemplarische Einsicht in die beim Bahnhofsumbau Graz aufgetretenen Managementmängel sollte Initiativen verstärken, um die auf Verlust programmierte Unternehmenskultur der ÖBB zu erneuern.

In diesem Zusammenhang richten die unterfertigten Abgeordneten nachstehende Anfrage an den Bundesminister für öffentliche Wirtschaft und Verkehr:

## **ANFRAGE:**

1. Welche Vorkehrungen werden seitens des Managements der ÖBB getroffen, um bei Teilumbauten rechtzeitig die Erfordernisse nachfolgender Umbauetappen mitzuplanen, um so vermeidbare Verluste abzustellen?
2. Warum werden am Hauptbahnhof Graz Umbauvorhaben ohne Rücksicht auf die Planung wesentlicher Komponenten, der Standorte von Nebenbetrieben und Sozialräumen für die Bahnbediensteten geplant und realisiert?
3. Warum sind bei den Umbauvorhaben am Hauptbahnhof Graz die Standorte von Nebenbetrieben, die der Versorgung der Bahnkunden dienen, nicht rechtzeitig geplant und dadurch Verluste erwirtschaftet worden? Warum ist die Zusage des Generaldirektors der ÖBB nicht realisiert und in der Folge dieser Nebenbetrieb zur Aufgabe gezwungen worden?
4. Welche Anstrengungen unternimmt das Management der ÖBB, um die in den Umbauvorhaben am Hauptbahnhof Graz aufgetretenen Managementmängel zu beheben?
5. Wie beurteilt der Bundesminister das entstandene Unrecht, für das zwar keine Ansprüche gegenüber den ÖBB bestehen, das jedoch die Pächterin dieses Nebenbetriebes wirtschaftlich in den Ruin getrieben hat?
6. Teilen Sie die Ansicht der unterfertigten Abgeordneten, daß durch die potenzierte Fehlplanung in diesem Sinn der ÖBB in Summe (vgl. z.B. Wagon-lits) Schäden in Milliardenhöhe erwachsen?