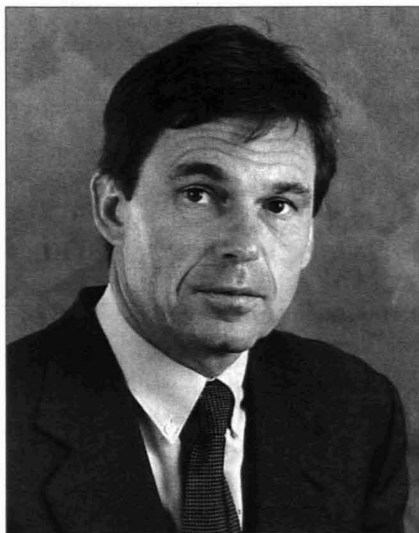


Das Gespräch führten Dipl.-Ing. Manfred Gutternigg und Dipl.-Ing. Clemens F. Honeder.



Helmut DRAXLER, Dipl.-Ing. Dr., Generaldirektor der Österreichischen Bundesbahnen, Jahrgang 1950, 1969 - 1976 Studium der Technischen Chemie an der TU Wien (Dissertation 1977/80), 1980 - 1989 Mitarbeiter in der Energieverwertungsagentur Wien (EVA), ab 1986 in der Geschäftsführung, 1984 - 1989 Geschäftsführer der Krankenhausberatungsagentur (KBA), 1989 Bestellung zum Generaldirektor der ESG AG, 1993 Bestellung zum Generaldirektor der Österreichischen Bundesbahnen.

Management der Österreichischen Bundesbahnen

der wirtschaftsingenieur:

Herr Dr. Draxler, die Eisenbahnen waren in ihren Anfängen ein Verkehrssystem für die Zukunft. Nach und nach wurden sie vom Massenverkehrsmittel Auto überholt. In welchen Bereichen sehen Sie heute die Zukunft der Bahn?

Dr. Draxler:

Der Individualverkehr wird heute bereits wieder wesentlich kritischer beurteilt, nicht zuletzt in Hinblick auf seine ökologischen Auswirkungen. Die österreichische Verkehrspolitik schenkt überdies der Kostenwahrheit beim Vergleich Schiene - Straße vermehrt Aufmerksamkeit. Man darf allerdings nicht übersehen, daß das „Ja zur Bahn“ häufig ein bloßes Lippenbekenntnis mancher Politiker bleibt. Das Bild täuscht nämlich: Die Bahn steht durch die Thematisierung von Umwelt- und Energieproblemen keineswegs automatisch als Sieger da. Die Zukunft der Bahn ist daher keine Frage von Glaubensbekenntnissen, sondern von verkehrspolitischen Rahmenbedingungen und eine betriebswirtschaftliche Aufgabe.

der wirtschaftsingenieur:

Im Vergleich zu anderen Ländern, wie z.B. Frankreich oder Japan erscheint der technische Entwicklungsstand bzw. die technische Ausstattung der

ÖBB zweitklassig. Welche Anstrengungen sind nötig, damit auch die ÖBB schneller und für den Personenverkehr komfortabler wird? Welcher Zeitraum ist für welche Tätigkeiten bzw. Änderungen zu veranschlagen?

Dr. Draxler:

Der TGV und der Shinkansen sind Hochgeschwindigkeitszüge, die sich natürlich medienwirksam vermarkten lassen. In Österreich sind derartigen Projekten schon durch die geographischen Gegebenheiten Grenzen gesetzt. Geschwindigkeit ist aber nur ein Qualitätskriterium von vielen. Unser Ziel ist es, die Optimierung des Personenverkehrs auf breiter Front anzugehen. Eine entsprechende Projektgruppe ist beauftragt, den gesamten Personenverkehr der Österreichischen Bundesbahnen bis zum Fahrplan 1996/97 neu zu strukturieren. Das Projekt umfaßt die Preisgestaltung, die Fahrpläne, das Rollende Material und die Qualitätssicherung bis hin zum kundengerechten Bahnhof. Und einer der zentralen Punkte ist ein zielgruppenorientiertes Marketing und die Entwicklung von Gesamtangeboten, die sich mit Gewinn verkaufen lassen.

der wirtschaftsingenieur:

Wo und wie kann sich die Bahn heute im Personenverkehr und im Frachtsektor von der Konkurrenz (LKW, Flug-

zeug) differenzieren? Wo liegen die Kernfähigkeiten, wo die größten Aufholpotentiale?

Dr. Draxler:

Wir haben nur eine Chance: Wir müssen jede Marktnische, die wir aufspüren können, offensiv bearbeiten. Beim hochpreisigen Personenverkehr konkurrenziert uns nicht nur das Flugzeug: Auf den Hauptverkehrsachsen werden vielleicht schon bald die großen europäischen Bahnverwaltungen bedrohliche Konkurrenten sein. Wir brauchen ein schlagkräftiges Marketing und müssen auf allen Sektoren ein Preis/Leistungsverhältnis finden, das dem Kunden hohen Nutzen sichert und sich für uns betriebswirtschaftlich rechnet. Die Güterverkehrsumsätze sind konjunkturabhängig und daher von uns nur schwer steuerbar. Aufholen müssen wir aber bei der Sicherung der Import/Exportströme, indem wir die Verkehre aus Österreich bündeln und bei den Importströmen eine wichtigere Rolle spielen.

der wirtschaftsingenieur:

Welche persönlichen Herausforderungen sehen Sie diesbezüglich in Ihrem Job?

Dr. Draxler:

Das Bundesbahngesetz 1992 hat eine rechtliche Situation geschaffen, die



einer Unternehmensneugründung gleichkommt. Die Betriebsgröße und die Komplexität der Aufgabenstellung bedeuten eine Herausforderung, die jeden Manager reizt. Die Situation des Unternehmens erfordert eine Modernisierung und totale Neuausrichtung aller Bereiche, einen klassischen Turn-around. Eine derartige Aufgabe übernimmt man nicht, um es bequem zu haben.

der wirtschaftsingenieur:

Wenn man umfassende Restrukturierungsmaßnahmen plant, so spielt die Dynamik der Organisation und die Managementqualität eine wesentliche Rolle. Wie beurteilen Sie diesbezüglich die Österreichischen Bundesbahnen?

Dr. Draxler:

Das Unternehmen hat in manchen Bereichen noch immer eine Struktur vom Typ „Staatsbahnverwaltung“, und das bedeutet zu wenig Flexibilität für erfolgreiches unternehmerisches Agieren und eine zu wenig konsequente Ergebnisorientierung. Durch gezielte Personalentwicklung werden wir auch Defizite im Führungs- und Steuerungssystem abzubauen haben. Die ÖBB haben hervorragende und einsatzfreudige Fachleute, vor allem im technischen Bereich. Die Decke an Führungskräften mit profunder betriebswirtschaftlicher Ausbildung ist allerdings für das, was wir uns vorgenommen haben, etwas dünn.

der wirtschaftsingenieur:

Welche Voraussetzungen müßten gegeben sein, damit ein staatliches Eisenbahnunternehmen wie die ÖBB subventionsfrei ist und Renditen abwirft? Wäre Privatisierung eine mögliche Variante oder gibt es andere Alternativen?

Dr. Draxler:

Ich hätte diese Aufgabe nicht übernommen, wenn ich das Bundesbahngesetz 1992 für einen untauglichen rechtlichen Rahmen hielte. Voraussetzung ist allerdings eine Entschuldung im Absatzbereich durch den Eigentümer. Wir haben dann ausreichenden unternehmerischen Spielraum, bei einigermaßen stabilen konjunkturellen Bedingungen mittelfristig schwarze Zahlen zu schreiben. Wir können jedenfalls nicht mehr mit einer unerschöpflichen Absicherung aus dem Bundesbudget rechnen: Ob unser Eigner der Staat oder private Aktionäre sind, ist nicht so wichtig. Entscheidend

ist, ob wir unternehmerisch im Sinne des Aktienrechts agieren können.

der wirtschaftsingenieur:

Wo sehen Sie bei den ÖBB die größten Rationalisierungspotentiale? Process- bzw. Business-Reengineering ist ein heutzutage vielfach verwendetes Schlagwort, um Prozeßoptimierung nicht nur im 5-10%-Bereich durchzuführen, sondern Rationalisierungen im Größenbereich von bis zu 50% und mehr zu erreichen. Wo bzw. ist das überhaupt möglich bei den ÖBB? Gibt es dazu bereits konkrete Ansätze? Wie kann man ein Kostenbewußtsein bei seinen Mitarbeitern schaffen, wenn das Unternehmen von außen gesehen ein klassischer „verstaatlichter“ Betrieb ist?

Dr. Draxler:

Vor allem müssen wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klarmachen, daß wir das eben nicht mehr sind. Das erforderliche Kosten- und Qualitätsbewußtsein ist nur durch einen Wandel des Selbstverständnisses der Eisenbahner zu erzielen. Andererseits ist die Einsatz- und Lernbereitschaft bei unserem Personal bemerkenswert hoch, und es ist nicht weniger fähig als das Personal anderer Unternehmen. Wir müssen jedoch diese Potentiale bündeln und organisiert zur Wirkung bringen.

der wirtschaftsingenieur:

Wenn man die Sozialleistungen (wie z.B. Frühpensionierungen) der ÖBB betrachtet, sind diese im Vergleich zu anderen privaten Unternehmungen gigantisch. Kann sich das Österreich volkswirtschaftlich leisten, oder muß es nicht schon bald Einschränkungen bzw. Angleichungen geben?

Dr. Draxler:

Gemäß Bundesbahngesetz 1992 hat der Vorstand des Unternehmens neue Rechtsgrundlagen für neueintretende Mitarbeiter zu erarbeiten und diese Arbeiten bis längstens 1.1.1995 abzuschließen. Diese Arbeiten sind bereits aufgenommen worden, und Sie werden verstehen, daß ich den Verhandlungen nicht vorgreifen will.

der wirtschaftsingenieur:

Wie stellt sich die Ausgangssituation bei den ÖBB im Vergleich zur damaligen Situation bei der ESG, als Sie dort als Vorstandsvorsitzender bestellt wurden, dar? Abgesehen von Größenunterschieden hatten Sie dort, soweit man weiß, auch das Problem „näher“,

das heißt, durch weniger Hierarchiestufen an den Kunden zu kommen.

Dr. Draxler:

Das ist sicher richtig, vor allem aber war das Unternehmen nicht von so zahlreichen Traditionen „belastet“. Die ÖBB haben eine historische Entwicklung hinter sich, die in vielen Bereichen zu erheblichen Defiziten geführt hat, etwa in der Personalentwicklung und im Marketing. Zudem hat der politische Hintergrund zu einem speziellen Selbstverständnis beigetragen. Direkte Vergleiche sind allerdings immer etwas problematisch, Schuldzuweisungen sinnlos: Wichtig ist nicht, was war, sondern was sein wird.

der wirtschaftsingenieur:

Bei einem möglichen Beitritt zur EU kommt es in vielen Bereichen der Wirtschaft zur verstärkten Konkurrenz durch ausländische Anbieter. Welche Gefahren bzw. Chancen ergeben sich aus diesem möglichen Beitritt für die ÖBB?

Dr. Draxler:

Generell glaube ich, daß Österreich nicht an Europa vorbeikommt, ob mit oder ohne EU-Beitritt. Die Frage ist dann nur, welche Möglichkeiten einer Mitgestaltung wir haben werden. Für die Bahn ergeben sich in jedem Fall große Gefahren: Der LKW kann auf eine starke Lobby zählen und wird erweiterte Möglichkeiten selbstverständlich nutzen. Die großen europäischen Eisenbahnen werden nach notwendigen Konsolidierungsphasen voll und offensiv in den Markt gehen. Wir müssen daher, wie ich bereits sagte, in jede Marktnische kompromißlos hineingehen. Dafür brauchen wir schlagkräftige betriebswirtschaftliche Instrumente und eine massive Nachrüstung im Know-how.

der wirtschaftsingenieur:

Zum Abschluß eine persönliche Frage: Fahren Sie Bahn? Wann ist das eine Alternative?

Dr. Draxler:

Wie bei jedem Geschäfts- und Privatreisenden: Wenn es zweckmäßig ist. Es gelingt mir allerdings kaum noch, einer Bahnreise ausschließlich privaten Charakter zu geben.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

