

Direktion

Berner Alpenbahn-Gesellschaft Bern-Lötschberg-Simplon
mit Schiffsbetrieb Thuner- und BrienerseeGenfergasse 11
Postfach
CH-3001 BernTelefon 031 327 27 27
Telex 922 383 39
Telefax 031 327 29 10
Telegramm Feralpi Bern

Postcheck 30-642-7

Bankverbindung
Berner KantonalbankEidg. Verkehrs- und
Energiewirtschaftsdepartement
Generalsekretariat
Bundeshaus Nord
3003 Bern

GS EVED

21. Mai 1996

Nr.

Wels

Ihre Nachricht

Unser Zeichen

Datum

Bern, 20. Mai 1996

Modelle für die Projektorganisation NEAT

Sehr geehrter Generalsekretär

Sie haben uns zwei Arbeitspapiere des SKK zur Stellungnahme zukommen lassen und uns ersucht, bis am 20. Mai 1996 dazu Stellung zu nehmen. Obwohl der Zusammenhang der beiden Papiere

- Möglichkeiten einer Projektorganisation für AlpTransit Lötschberg- oder Gotthard-Basistunnel und
- ATB Alpentunnel-Betriebsaktiengesellschaft

auf den ersten Blick nicht erkennbar ist, gehen wir davon aus, dass ATB gewissermaßen eine Konkretisierung der Modelle G und H des ersten Papiers bilden.

1. Grundsätzliches

Wir sind sehr erstaunt, dass die Trägerschaft der Bahnen für den Bau der NEAT vom SKK grundsätzlich in Frage gestellt wird. Der Entscheid, die Bahnen mit dem Bau zu betrauen, basierte auf tiefgreifenden Abklärungen. Auch während der Überprüfung der Finanzierung wurde die Zweckmässigkeit dieses Grundsatzentscheides nie in Zweifel gezogen.

Bevor wir uns erneut eingehend mit neuen Trägerschaftsmodellen beschäftigen, sollten wir Klarheit über die Gründe und die Ernsthaftigkeit der Wiedererwägung gewinnen. Ausser der unseres Erachtens wenig sorgfältigen Bewertung der bestehenden Lösungen in den Modellbeschreibungen finden wir keine Begründung. Sind es unausgesprochene Vorbehalte den bestehenden Projektorganisationen gegenüber? Besteht ein Reorganisationsbedarf aus Sicht der neuen Finanzierung? Oder geht es darum, das private Kapital wieder einbinden zu können, sobald ersichtlich wird, dass sich die restlichen 25 % aufzubringenden Darlehen rentabilisieren lassen?

Da wir das Ziel dieser Bemühungen zu wenig erkennen, können wir nur auf einige Aspekte der Lösungsansätze eingehen.

2. Modellbeurteilung

Die Modelle unterscheiden sich nach den "Komponenten"

- Bauherr
- Baumanagement
- Besitzer nach Inbetriebnahme
- Betreiber

Ohne auf die Vorschläge für neue Modelle einzeln einzugehen, muss für jede Organisationsform gefordert werden, dass die Bestellerfunktion und das Know-how des Betreibers optimal in die Organisation einfließen müssen. Generalunternehmermodelle und Modelle mit privaten Aktiengesellschaften zur Erstellung von Bauwerken, die nur eingebettet in ein Bahnnetz funktionsfähig sind, bieten grosse Gefahren bezüglich einer optimalen Zielerfüllung. Beim Kanaltunnel wurden die Grenzen solcher Modelle offensichtlich.

Die Bemerkungen aus Sicht des Kapitalmarktes scheinen uns reichlich theoretisch zu sein. Unseres Erachtens hat eine Placierung von Aktien wenig Chancen am Kapitalmarkt (vide Erfahrungen der Aktionäre beim Kanaltunnel). Die Emission von Anleihen direkt durch die Eidgenossenschaft dürfte wesentlich günstiger zu stehen kommen. Ebenso wäre eine Projektfinanzierung durch die Banken teurer, da das Risikoelement für diese bedeutend ist. Wenn der Bund 75 % der Investitionskosten über die Spezialfinanzierung deckt, macht es auch keinen Sinn allfällige "Gewinne" aus den restlichen 25 % privaten Investoren zu belassen.

Ideen, die darauf hinaus laufen, den Betrieb der neuen Tunnels vom Betrieb der Zulaufsstrecken und der Bergstrecken zu trennen (Alpentunnel - Betriebsaktiengesellschaft) und dank eines "privatwirtschaftlichen Betreibermodells" effizienter zu gestalten, gehen an den realen Verhältnissen vorbei: Die Achsen müssen im Verbund bewirtschaftet werden.

Es fällt schwer, den für den Bund zweckmässigen Einsatz von privatem Kapital zu erkennen, wenn er vorab rund 75 % der Investitionskosten über die Spezialfinanzierung deckt.

3. Klarstellung zum Modell B (Tochtergesellschaft der Bahn)

Das gefällte Pauschalurteil über das BLS-Modell ohne sorgfältige Recherchen kann nicht unwidersprochen hingenommen werden.

Die BLS hat mit der Schaffung einer Tochtergesellschaft ein Organisationsmodell gewählt, das klare Verantwortlichkeiten festlegt und sehr rasch handlungsfähig ist. Zugleich wird der operativen Leitung des Projekts die Erfahrung des Bahnunternehmens BLS Lötschbergbahn zur Verfügung gestellt. Der Unternehmensleiter der BLS Alp-Transit AG verfügt selber über langjährige Bahnbetriebserfahrung wie auch über einschlägige Bauernfahrung. Ihm steht der gesamte Fachstab der BLS Lötschbergbahn zur Verfügung und wird auch in den spezifischen Fragen in Anspruch genommen. Hierzu wird das Mittel der Direktunterstützung gewählt, d.h. die Fachkräfte stehen der Projektleitung zu einem vereinbarten Teil ihrer Zeit so zur Verfügung, wie wenn es eigene Mitarbeiter wären. Das hat den Vorteil, dass klare Unterstellungsverhältnisse und Verantwortlichkeiten herrschen und die BLS AlpTransit AG stets über "volltrainierte" Fachkräfte verfügen kann. Die Tätigkeit der Projektleitung Lötschberg wird sowohl von einem siebenköpfigen Verwaltungsrat begleitet wie auch von den Organen der BLS, da diese ja mit der BLS AlpTransit AG solidarisch haftet.

Die im Papier dargelegte Bewertung der BLS-Organisation: "*wenig effizientes Modell im Hinblick auf die Volksabstimmung, nicht ideale Lösung, besonders nach den Erfahrungen bei Bahn 2000*", zeigt wie undifferenziert die Beurteilung vorgenommen worden ist.

Im vorliegenden Papier wird der Sachverhalt überhaupt nicht beachtet, dass das NEAT-Projekt Stadien mit verschiedenen Schwergewichten durchläuft. Während in der politischen Bestellungsphase Finanzierung, Wirtschaftlichkeit im Betrieb, Beschränkung der Baukosten durch restriktive Planung, offene Planung im Sinne des Raumplanungsgesetzes tragende Elemente sind, geht es in der Plangenehmigungs- und Verwirklichungsphase um die sachgerechte, kostengünstige Erstellung, wo hohes Fachwissen und einschlägige Erfahrung entscheidende Elemente sind. Die Aussage im SKK-Papier, der Bauherr optimiere im Hinblick auf Baukosten und nicht auf das Betriebsergebnis, trifft nicht zu.

Auch wird die grosse Bedeutung der sehr guten Zusammenarbeit zwischen den beiden Projektleitungen Gotthard und Lötschberg nicht erkannt. Der von diesen beiden Organisationen aufrechterhaltene permanente Vergleich der individuell erarbeiteten Lösungsansätze, erlaubt die Projektqualität nachhaltig zu verbessern. Dies ist nur möglich, wenn ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten besteht. Die Chance, dass zwei verschiedene Organisationen gleichgeartete Aufgaben bearbeiten, wurde von den beiden Projektleitungen erkannt und voll ausgenutzt. Neben dieser engen Zusammenarbeit kommt noch der Gedankenaustausch zwischen den Projektteams am Brenner und insbesondere am Mont Cenis, aber auch die guten Kontakte zu Projektverantwortlichen des Kanaltunnels hinzu. Das heute gerühmte "Benchmarking" haben

Objektiv gesehen kann der BLS-Projektorganisation wohl kaum eine grössere Fehlleistung zur Last gelegt werden. Vermutungen und Pauschalurteile sind deshalb nicht geeignet, Projektstrukturen zu verbessern, es brauchte hierzu schon das konkrete Aufzeigen unzweckmässiger Vorgehensweisen.

Wenn hier die vorhandene Organisation verteidigt wird, so nicht aus Überheblichkeit. Es ist uns bewusst, dass es nichts gibt, das nicht verbessert werden kann. Aber es bedarf dazu der klaren Aussage, was nicht so ist wie es sein sollte. Leider sind wir in diesem Projekt gewohnt, dass Anschuldigungen und Miesmacherei die Art ist, wie versucht wird zu Aufträgen zu kommen.

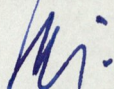
Es muss festgehalten werden, dass die Bahnen als Vertragspartner des Bundesrates die Verantwortung für den Bau übernommen haben und dass ihnen deshalb eine gewisse Freiheit zugestanden werden muss, wie sie diese Aufgabe zweckmässig erfüllen.

4. Änderung der Vereinbarung des Bundesrates mit der BLS

Wir sind gerne bereit, im Rahmen der Anpassung der Vereinbarung an die neuen Beschlüsse auch die Organisationsfrage erneut zu diskutieren. Wir sind indessen überzeugt, dass hierfür kein vordringlicher Handlungsbedarf ist.

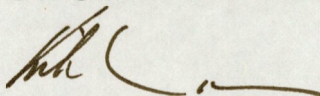
Mit vorzüglicher Hochachtung

BLS Lötschbergbahn
Der Direktor



M. Josi

BLS AlpTransit AG
Der Unternehmensleiter



F. Kilchenmann