

# Partner der Bahn und Dienstleister im System Rad/Schiene

Prof. Dr.-Ing. Lothar Fendrich sieht Bahnbaufirmen als Systempartner des Fahrwegbetreibers, der mit seinem System- und Sachverstand seine Dienstleister permanent zu noch besseren Leistungen herausfordert. Als Vorstand Unternehmensentwicklung der SPITZKE AG, Infrastrukturunternehmen für Schienensysteme, setzt er auf den Wettbewerb der Ideen und der innovativen Entwicklungen.



## Macht es Spaß, in der Eisenbahninfrastruktur und für die DB AG zu arbeiten?

Wenn man innovativ ist und nicht aufhört, an sich zu arbeiten, dann schon. Das System Bahn ist komplex, es hat großes Entwicklungspotenzial und befindet sich in einer tragfähigen Aufwärtsentwicklung, von der die gesamte Branche profitiert. In Deutschland verändert sich unser wichtigster Kunde, die DB AG, geradezu stürmisch, was sich natürlich auf alle Prozesse auswirkt, die zwischen Auftraggeber (AG) und Auftragnehmer (AN) normalerweise ablaufen. Dabei sollten die Besonderheiten des Marktsegmentes der Instandhaltung und Instandsetzung, in dem wir als Unternehmensgruppe SPITZKE tätig sind, nicht in den Hintergrund geraten.

## Was sind denn diese Besonderheiten und wie wirken sie sich aus?

Die großen Instandsetzungsarbeiten am Fahrweg der DB Netz AG werden mit kapitalintensiven, hoch spezialisierten High-tech-Maschinen und mit gut ausgebildeten und trainierten Mannschaften ausgeführt. Diese Ressourcen sind langfristig angelegt, und die Großmaschinen werden in aller Regel nur für eine bestimmte Fahrwegkonfiguration gebaut und zugelassen. Die spezifische Leistungsfähigkeit dieser Großgeräte ist hoch,

einige wenige Einheiten könnten eine gleich bleibende Nachfrage entsprechend Netzgröße, Netzzustand und Betriebsbelastung befriedigen.

Es handelt sich offensichtlich nicht um einen Massenmarkt, auf dem man sich nach dem günstigsten Lieferanten unter vielen umsehen kann. Es liegt in der Natur der Sache, daß die Anzahl der Anbieter begrenzt ist, wengleich derzeit eine Überkapazität an Großmaschinen vorhanden ist. Sich hier mit Kapital und Personal unternehmerisch zu engagieren, bedeutet, sich langfristig der Eisenbahninfrastruktur und seinem Betreiber als Auftraggeber zu verpflichten. Das ergibt eine gewisse wechselseitige Abhängigkeit. Dem kurzfristigen Auslastungsrisiko der Auftragnehmer stehen die langfristigen Nachfragepotenziale des Netzbetreibers gegenüber. Stünden sich beide Parteien partnerschaftlich auf Augenhöhe gegenüber, könnten sie daraus eine Win-Win-Situation machen.

## Partnerschaften werden doch heutzutage überall groß geschrieben. Sehen Sie Defizite in der Bahnbaubranche?

Der erklärte Wille der Auftraggeberseite ist zweifellos da. Verbesserungen sind eher im Detail und in der täglichen Praxis nötig und möglich. De facto bilden die DB Netz AG und die leistungsfähigen Bahnbaufirmen eine Systempartnerschaft, die sich mit In-

spektion, Wartung und Instandsetzung am Lebenszyklus der Eisenbahninfrastruktur orientieren sollte. Das muß wieder jedem konkret bewusst sein. AG und AN sitzen doch im selben Boot. Wir als Dienstleister stellen natürlich nur die Ruderer. Der Netzbetreiber als Auftraggeber ist der Steuermann, der klare Anweisungen geben und das Ziel bestimmen muß. Nebenbei sollte er auch die Ruderer bei Laune halten. Ganz einfach kann man es gute Zusammenarbeit nennen, also die Kombination und Ergänzung von Stärken, nicht das Ausschlichten beidseitiger Schwächen und Abhängigkeiten.

## Was wäre denn das Wichtigste in diesem Zusammenhang?

Die Leistungs- und Lieferungsanfrage des Netzes sollte transparenter werden und mehrjährige Perspektiven aufzeigen, damit wir Marktteilnehmer uns längerfristig darauf einstellen können. Hierzu sollte eine Plattform des regelmäßigen gegenseitigen Informationsaustausches auf hohem Niveau gefunden werden. Der Blick in die europäischen Nachbarländer, insbesondere diejenigen, die bei dem Forum der European Infrastructure Manager mitarbeiten, zeigt, wie konkret und weitgehend dort die Bahnbaupartner informiert werden. Die Schnittstelle der Bahnbaufirmen zum Bahnnetz ist der Einkaufsdienst mit Sitz im Konzern

DB AG. Wir haben also nur mittelbar mit dem Nutzer unserer Leistungen zu tun. Das ist entschieden zu wenig. Wir können im System Bahn kompetent mitden-

## VITA

**Prof. Dr.-Ing. Lothar Fendrich**  
Bauassessor  
Vorstand Unternehmensentwicklung der SPITZKE AG

Studium des Bauingenieurwesens an der RWTH Aachen; Referendariat für den höheren technischen Verwaltungsdienst bei der DB; Promotion an der Technischen Universität München

Ernennung zum Honorarprofessor an der Technischen Universität Hannover

1970 – 1985: Im Baudienst der DB Ausscheiden aus dem Beamtenverhältnis auf eigenen Antrag

1986 – 1990: Generalbevollmächtigter der Firma Stahlberg, Roensch in Hamburg/Duisburg

Wiedereintritt in den Dienst der DB 1990 – 1995: Hauptabteilungsleiter Oberbau, Tiefbau, Bahnübergänge und Bau in der Zentrale DB und DR, ab 1994 DB AG

1996 – 2002: Direktor in der Generaldirektion der Firma GEISMAR in Paris

2002 – dato: Vorstand Unternehmensentwicklung der SPITZKE AG Im Ehrenamt: Präsident des Verbandes Deutscher Eisenbahningenieure e. V.

Vorstandsmitglied der Allianz pro Schiene

ken und sind in der Lage mitzugestalten, deshalb möchten wir unmittelbar vom Netzbetreiber gefordert werden. Insbesondere die heute bei den Bahnbaufirmen vorhandene baubetrieblich-logistische Kompetenz sollte die Bahn mehr nachfragen. Damit könnte die Systempartnerschaft um eine Innovationspartnerschaft für Instandhaltung erweitert werden. DB Netz AG sollte das große Ideopotenzial der Bahnbaufirmen systematisch nutzen. Man könnte gemeinsam und mit fairen Regeln neue Gebiete, z. B. in der weiteren Mechanisierung und Automatisierung der Instandhaltung unter Ausnutzung neuer Technologien, erschließen. Modell ist für mich die deutsche und europäische Automobilindustrie mit ihren Zulieferern, deren Stärke schon immer die partnerschaftliche Zusammenarbeit ist.

**Definieren Sie kurz, was unter Partnering im Bahnbau zu verstehen ist.**

Partnering bedeutet nicht Verbrüderung und Wettbewerbsausschluss, sondern transparentes Agieren von AG und AN auf gleicher Augenhöhe mit dem gemeinsamen Ziel, die Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit und Sicherheit des Netzes langfristig zu gewährleisten und die Eisenbahninfrastruktur kostengünstig instandzuhalten.

Übrigens liegt es mir fern, einseitig Forderungen an unseren wichtigsten Kunden zu stellen, sondern die Bahnbaufirmen müssen vor allem an sich selbst arbeiten, damit sie dem Anspruch, der mit dem rasanten Wandel im gesamten europäischen Bahnsystem entstanden ist, gerecht werden.

**Wo sehen Sie Entwicklungsschwerpunkte im europäischen Bahnbau und in der Bahninstandhaltung?**

Zwei Schwerpunkte zeichnen sich ab. Zum einen werden Netzbetreiber ihre Betreiberkompetenzen ausbauen und Netzdienstleister werden zu Komplettanbietern. Inspektion, Wartung und Instandsetzung aller Gewerke der Eisenbahninfrastruktur werden zu gesamthaften Prozessen integriert und unter konkreter Nutzung der RAMS-Methodik vergebefähig gestaltet.



Zum anderen rücken mit dem Ziel einer betriebsschonenden Instandhaltung die interne und externe Baustellenlogistik sowie eisenbahnbetriebliche Kompetenzen in den Fokus der Leistungsnachfrage. Für ernsthafte Systempartner der Netzbetreiber wird dieses Know How zum entscheidenden komparativen Konkurrenzvorteil.

**Bahnbaufirmen werden also ihr Leistungsportfolio erweitern. Wo sehen Sie die Kernaufgaben eines Netzbetreibers?**

Das wissen die Netzbetreiber besser als ich. Gleichwohl, das Outsourcing von kompletten Durchführungsleistungen im weitesten Sinne sollte fortgesetzt werden. Die DB Netz AG ist mit ihrer 3-i-Strategie auf einem guten Weg. Gleichzeitig sollte ein Insourcing der Prozesse und Leistungen erfolgen, die die originären Auftrag-

geber- und Hausherrnaufgaben betreffen.

Wir beobachten in Europa, daß Netzbetreiber die Inspektion und Entstörung, sofern nicht planbar, als ihre Kernprozesse ausbauen, dort ihre Kompetenzen deutlich stärken und das entsprechende Kostenmanagement verbessern. Alle planbaren Durchführungsprozesse werden Partnern im Wettbewerb übertragen. Dazu kann man nur ermutigen.

**Was wünschen sich die Bahnbaufirmen von einem Netzbetreiber und Auftraggeber?**

Betriebsschonendes Bauen und Instandhalten machen den Fahrweg effizienter. Modernste Technik und qualifizierte Dienstleister sind unabdingbar. Hier möchten wir als Systempartner gefordert werden.

Vorausschauende Planung und damit Vergleichmäßigung von Bedarfs- und Arbeitsspitzen sen-

ken Kosten und können den Fahrweg billiger machen. Größerer Planungsvorlauf und präzise technische Leistungsbeschreibungen würden betrieblich und auch kostengünstig stabilisierend wirken. Nachhaltiger kann der Fahrweg betrieben werden, wenn die Substanz eines ganzen Bahnnetzes unter Berücksichtigung der Lebenszykluskosten instandgehalten wird. Das greift aber nur bei einigermaßen gleichmäßigen Budgets und bei einem langen Atem.

Erfolgsfaktoren sind also eine vorausschauende Planung des Instandhaltungsbedarfs, damit einhergehend die gesicherte Budgetierung und eine verstetigte, längerfristige Beauftragung. So formt sich eigentlich von selbst die Win-Win-Situation, die wir uns alle wünschen.

**Herr Fendrich**, vielen Dank für dieses Gespräch. ←