

The background is a solid yellow color. There are two white curved lines: one starts at the top left and curves towards the top right, and another starts at the bottom left and curves towards the bottom right.

manager .

Ausgabe 07

Impressum

Nr. 07, November 2012

Herausgeber

Dr. Stefan Wenzel und Dr. Armin Schulz  
Geschäftsführer 3DSE Management Consultants GmbH

Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes

Dr. Armin Schulz, Geschäftsführer 3DSE Management  
Consultants GmbH

Koordination

Antje Halfter, 3DSE Management Consultants GmbH

Redaktionsleitung

Dr. Thilo Pfletschinger, 3DSE Management Consultants GmbH

Grafische Gestaltung, Artdirection

Nath.Communication, Agentur für Werbung & Kommunikation,  
München

Gesamtherstellung

Offsetdruck Schachtlbauer, München

Kontakt, Presse und PR

Antje Halfter  
3DSE Management Consultants GmbH  
Seidlstrasse 18 a  
80335 München

Telefon +49 (89) 2060 298-25

Telefax +49 (89) 2060 298-21

E-Mail Kontakt@3DSE.de

Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des  
Herausgebers.

Bildnachweis

ESA Multimedia (3), SBB Flottenmanagement (6), AlpTransit  
Gotthard AG, Brandon Bourdages/shutterstock.com, Corepics  
VOF/Shutterstock.com, © Mechanik - Fotolia.com, © Glen Jones  
- Fotolia.com © lassedesignen - Fotolia.com

# Inhalt



## **Projektmanagement 2.0 – Eindenken in die Technik!**

Komplexe Entwicklungsprojekte geraten trotz international etablierter PM-Standards häufig in Schieflage. Eine gelungene Integration von Projektmanagement und Systemgestaltung ist die Voraussetzung für Erfolg.



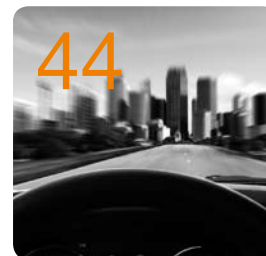
## **A5ME – Projektmanagement im europäischen High-Tech Sektor!**

Für die Modernisierung der Ariane 5 mussten Hauptstandorte in Deutschland und Frankreich harmonisiert werden. 3DSE definierte mit ihrem französischen Partner IPMC die geeigneten Prozesse, Tools und Methoden.



## **Erfolgsfaktor Projektmanagement für hoch komplexe Systeme wie die Bahn**

Dr. Stefan Wenzel im Gespräch mit Philipp Mäder und Anja-Maria Sonntag über die Herausforderungen, Risiken und Erfolgsfaktoren im Management der Projekte bei der SBB.



## **Projektmanagement – der „manager“-Blick**

Manager brauchen beides: Überblick und Durchblick. Wir haben Internetplattformen, Buch- und Filmtipps zusammengestellt, die zeigen, wie sich der Managerblick trainieren lässt.



## **Zur Sache, Schätzchen!**

Was haben 25-jährige Hasis und aufgefrischte Projektteams gemeinsam? Und warum gerät das Entwicklungsprojekt Mensch bei Pickel und Stimmbruch in Schieflage? Eva Schatz macht sich ihre ganz eigenen Gedanken zum Thema Projektmanagement.

# Erfolgsfaktor Projektmanagement für hoch komplexe Systeme wie die Bahn

Interview mit Herrn Philipp Mäder und  
Frau Anja-Maria Sonntag über die Herausforderungen  
im Management hoch komplexer Bahnprojekte

Bahnen sind hoch komplexe technische Systeme, die hohe Abhängigkeiten in der Technik und im regulatorischen, sozialen und politischen Umfeld haben. Die Anforderungen und Erwartungen der vielen Anspruchs- und Interessensgruppen sind enorm unterschiedlich. Erfolgreiches Projektmanagement in Verbindung mit einem professionellen Risikomanagement ist hier das A und O. Dr. Stefan Wenzel sprach mit Philipp Mäder und Anja-Maria Sonntag über die Herausforderungen, Risiken und Erfolgsfaktoren im Management komplexer Projekte bei der SBB.

Philipp Mäder steuert als Leiter Flottenmanagement Fernverkehr bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB ein Portfolio von 30 Projekten mit einer Investitionssumme von CHF 500 Mio. pro Jahr.

Anja-Maria Sonntag ist Gesamtprojektleiterin bei der SBB für das bisher größte Beschaffungsprojekt für Rollmaterial – die neuen Doppelstockzüge für den Fernverkehr.

**Herr Mäder, Frau Sonntag, was sind aus Ihrer Sicht herausragende und herausfordernde Projekte im Flottenmanagement der SBB der letzten Jahre?**

Eines der herausragenden Projekte ist die Beschaffung der neuen Doppelstockzüge für den Fernverkehr – die bisher größte Beschaffung im Rollmaterialbereich der SBB. Die Herausforderung hierbei ist enorm, da es sehr viele Interessens- und Anspruchsgruppen und sehr viele Abhängigkeiten z. B. zwischen Rollmaterial und der Infrastruktur gibt. Mit 400 Metern, sprich 2 x 200 m und mit bis zu 1.300 Personen pro Zug werden wir mit dem Doppelstockzug den Intercity-Verkehr in der Schweiz maßgeblich mitgestalten. Wir versuchen, die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Kunden zu beachten und darauf einzugehen. Ein Berufspendler hat zum Beispiel ganz andere Bedürfnisse als ein Fahrradfahrer in seiner Freizeit oder ein Tourist mit einem großen Koffer.



**Neue Doppelstockzüge für den Fernverkehr der SBB**

Auch die Berufsgruppen, die in dem Zug arbeiten, wie das Lokführerpersonal und die Zugbegleiter sind Inputgeber und müssen entsprechend berücksichtigt und befragt werden, um ihnen ein angenehmes und effizientes Arbeiten zu ermöglichen. Hier gibt es vielfältige Abhängigkeiten, die wir bedenken müssen und die das Projekt letztendlich so herausragend und komplex machen. Zudem können und wollen wir das Fahrzeug in mehreren Ländern einsetzen, wobei es unterschiedliche und teilweise auch widersprüchliche Anforderungen gibt, die man gesamthaft kennen und bewerten muss. Und dann gibt es noch sich im Laufe der Projektzeit ändernde Normen und Vorschriften. Das erhöht massiv die Komplexität in so einem Projekt.

” Die Fahrzeuge sind auf eine Lebensdauer von 40 Jahren ausgelegt, darin inbegriffen ist eine umfassende Modernisierung nach 25 Jahren. “

#### **Welche Laufzeit hat das Projekt und wie lange wird der Zug im Einsatz sein?**

Mit der Konzeption des Projektes haben wir Ende 2007 begonnen. Die Projektlaufzeit ist mit den ersten 59 Zügen bis 2019 angesetzt. Wir haben aber noch entsprechende Optionen, um je nach Angebotskonzept noch weitere Züge zu bestellen. Die Fahrzeuge sind auf eine Lebensdauer von 40 Jahren ausgelegt, darin inbegriffen ist eine umfassende Modernisierung nach 25 Jahren. Die Herausforderung besteht darin, weit in die Zukunft zu denken und zu überlegen, was in dieser Zeit noch alles kommen könnte. Das übersteigt bei weitem den Planungshorizont, den man normalerweise im Rahmen der Definition eines Produktes und dessen Marktstellung hat, insbesondere im Hinblick auf die 40 Jahre Einsatzzeit der Fahrzeuge.

#### **Das Projekt ist sicherlich ein Beitrag zum sogenannten „Schweizer Modell“. Das Schweizer Modell wird in vieler Hinsicht als vorbildlich bezeichnet. Was unterscheidet aus Ihrer Sicht die SBB bzw. das Schweizer Modell von anderen Bahnunternehmen?**

Die Schweizer Bahn zeichnet sich durch eine sehr hohe Pünktlichkeit, eine hohe Kundenzufriedenheit und ein sehr dicht befahrenes Netz aus. Dies funktioniert durch ein integriertes Modell so gut, d. h. die Zusammenarbeit zwischen dem Personenverkehr, dem Güterverkehr, der Infrastruktur und auch der Immobiliendivision der SBB ist sehr eng.

Verschiedene Prozesse und Abläufe sind sehr gut aufeinander abgestimmt, sodass diese hohen Pünktlichkeitswerte auch erreicht werden können. Ein weiterer Erfolgsfaktor im Schweizer



**Maquette: begehbare Prototyp im Projektbüro**

System ist der Taktfahrplan, der in den 70er Jahren eingeführt wurde. Unsere Kunden können sich darauf verlassen, dass in halb- oder stündlichen Abständen auf den meisten Strecken ein Zug fährt, und mit ihrem Ticket können sie auch jeden beliebigen Zug nutzen. Dieses sogenannte offene System ist sehr benutzerfreundlich. Außerdem identifizieren sich die Mitarbeiter der SBB sehr stark mit dem Unternehmen. Viele Mitarbeitende sind bei der SBB groß geworden und stolz, Teil des Unternehmens zu sein. Es ist uns ein besonderes Anliegen, dieses Wissen zu pflegen und weiterzuentwickeln. Einen guten Mix, auch von außen zu haben und dennoch das Bahn-Know-how zu bewahren, ist dabei eine große Herausforderung.

” Unsere Kunden können sich darauf verlassen, dass exakt jede halbe Stunde auf den meisten Strecken ein Zug fährt und mit ihrem Ticket können sie auch jeden beliebigen Zug nutzen. “

#### **Als Bahnunternehmen haben Sie ganz besondere gesellschaftliche, volkswirtschaftliche Verantwortung mit Bereitstellung sicherer und bezahlbarer Mobilität. Was werden die Herausforderungen der Zukunft im Flottenmanagement sein, um die Kundenzufriedenheit halten zu können?**

Kundenbedürfnisse wandeln sich. Lösungen mit denen wir früher unsere Kunden noch überraschen konnten, sind heute Standard aber dennoch technisch nicht einfach umzusetzen und auch mit

hohen Investitionen verbunden. Züge müssen modern sein und dem neuesten Stand der Technik entsprechen. Zum Beispiel wird heute Internet-Zugang im Zug erwartet. Darüber hinaus arbeiten wir daran, mehr zu standardisieren und insbesondere durch die Beschaffung von großen Flotten in der Instandhaltung und Lagerhaltung effizienter zu werden.

Wir wollen noch stärker modular denken, arbeiten und bauen, um den Kundenanforderungen und -wünschen gerecht zu werden. Der Platz im Zug ist beschränkt – Komfort aber eine wesentliche Anforderung der Kunden. Wir versuchen dabei einen guten Mix aus den teilweise unterschiedlichen Bedürfnissen beispielsweise vom Berufspendler bis hin zu Fahrgästen im Rollstuhl und Familien mit Kinderwagen zu finden. Ein klares Ziel der SBB ist Nachhaltigkeit, das heißt wir sind noch umweltfreundlicher unterwegs und zukünftig nicht mehr von Atomstrom abhängig. Das ist ein klarer USP des öffentlichen Verkehrs und soll es auch bleiben. Hier wollen und müssen wir unseren Beitrag dazu leisten.

„ Wir müssen noch stärker modular denken, arbeiten und bauen, um den Kundenanforderungen und -wünschen gerecht zu werden. “

**Um solche Großprojekte erfolgreich meistern zu können, müssen Sie die Risiken beherrschen können. Welche Risiken treten auf?**

Ein wesentliches Risiko bei solchen komplexen Großprojekten ist die extrem lange Laufzeit zwischen der ersten Konzeptionierung und der Lieferung der Züge. In dieser langen Planung



Maquette von Innen, Restaurantwagen

können sich Veränderungen über beispielsweise neue Normen, aber auch veränderte Anforderungen der Stakeholder ergeben, auf die man reagieren muss. Ein weiteres Risiko besteht in der Rollmaterialbeschaffung.

Es handelt sich hier um ein hoch komplexes, technisches System, das wir beschaffen. Gerade die Zulassung von Zügen ist ein schwieriges Unterfangen, da in verschiedenen Ländern unterschiedliche Normen zu erfüllen sind. Mit sogenannter Cross-Acceptance wird daran gearbeitet, den Zulassungsprozess länderübergreifend zu vereinheitlichen bzw. durch enge Zusammenarbeit der Behörden die Zulassung in mehreren Ländern parallel zu erwirken.

**Wie rüsten Sie sich gegen derartige Risiken?**

Ein wichtiger Punkt in Bezug auf die lange Laufzeit ist der frühe und konsequente Einbezug aller relevanten Stakeholder. Zusätzlich sollten auch zeitliche Puffer eingebaut, Rückfallebenen aufgebaut werden, um nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt zwingend auf die neuen Fahrzeuge angewiesen zu sein. Des Weiteren ist ein gutes und vorausschauendes Projektmanagement das A und O, um sich abzeichnende Risiken zu erkennen und möglichst frühzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Ein weiterer sehr wichtiger Bestandteil ist das Lieferantenmanagement. Auch wenn der Lieferant als Generalunternehmer in der Verantwortung steht, ist die Entwicklung und der Bau so einer Flotte ein gemeinsamer Weg, auf dem der SBB durchaus auch eine steuernde Rolle zukommt.

„ Ein gutes Projektmanagement mit einem professionellen Risk Management ist das A und O. “

**Was sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren in Ihren Projekten?**

Aus Sicht der SBB stellt sich der wirtschaftliche Erfolg eines derartigen Projektes erst mit dem Betrieb ein, wenn das Fahrzeug über viele Jahre hinweg mit einer hohen Kundenzufriedenheit zuverlässig funktioniert. Im Rahmen der Beschaffungsphase ist dieser Sachverhalt das Ziel, das wir im Blick haben müssen. Ist das ein Fahrzeug, in dem sich der Kunde wohlfühlen wird? Ist das technische Konzept so ausgelegt, dass die Zuverlässigkeitswerte sicher erreicht werden?

Am Ende sind auch die Lifecycle-Kosten für uns sehr wichtig. Ob man ein Produkt wirtschaftlich betreiben kann, hängt maßgeblich davon ab, wie lange man für die Reinigung, die tägliche Instandhaltung und Pflege benötigt. Das bestimmt letztendlich den wirtschaftlichen Erfolg. In der Projektarbeit besteht der Erfolg sicherlich in pünktlicher Lieferung der Fahrzeuge sowie der Umsetzung eines guten Produktes für unsere Fahrgäste.



**Gibt es Frühindikatoren, an denen Sie den Erfolg eines Projektes messen können? Woran merken Sie, dass ein Projekt in die richtige Richtung läuft?**

Es gibt bestimmte Meilensteine, die vertraglich festgehalten sind und an denen auch der Lieferant entsprechend gemessen wird. Entlang des Meilensteins der Wertschöpfungskette, die man verfolgt, gibt es zum Beispiel Designreviews, die erfolgreich abgeschlossen werden müssen.

Im weiteren Verlauf hat man dann die Reviews mit den Lieferanten, dann den Bau der ersten Fahrzeuge, die man begleitet. Und je nachdem, wie sehr diese Meilensteine entlang der ursprünglich definierten Planung oder einer vertretbaren Evolution nachverfolgt werden können, ist zu sehen, inwieweit das Projekt auf Kurs ist oder wo man gemeinsam mit dem Lieferanten insbesondere auch gegensteuern muss.

**Gibt es Branchen, von denen Sie noch etwas lernen oder abschauen könnten?**

Durchaus können wir von verschiedensten Branchen etwas lernen. Zum Beispiel von der Baubranche, insbesondere wenn es um schweizerische Bauten geht, wie beispielsweise der Gotthard-Basistunnel oder eine Durchmesserlinie in Zürich. Beides sind hoch komplexe Projekte, die mit verschiedensten Bauabschnitten auf mehrere Jahre angelegt sind. Wir haben hier entsprechende Benchmarks durchgeführt und uns ausgetauscht, wie deren Projekte gemanaged werden, was wir von diesen Projekten lernen können und welche Tools wir anwenden. In der Vergangenheit haben wir außerdem oft mit Experten aus der Informatik zusammengearbeitet und von dort ein sehr klares und gutes Anforderungsmanagement mitgenommen. Das hilft uns, bei den Fahrzeugbeschaffungen noch besser zu werden. Bei einem Projekt wie den Doppelstockwagen im Fernverkehr gibt es ca. 2.600 Anforderungen, die im Anforderungskatalog festgehalten sind und diverse Änderungswünsche. All das muss sehr gut spezifiziert sein und verfolgt werden, damit am Ende auch das Produkt entsteht, was sich unsere Kunden wünschen.

” **Entscheidende Erfolgsfaktoren sind Stakeholder- und Lieferanten-Management.** “

**Bei Zugprojekten wird die Wertschöpfung zum großen Teil von den Zugherstellern erbracht. Wie arbeiten Sie mit Ihren Lieferanten zusammen?**

Wir suchen eine faire, d. h. „harte, aber herzliche“ Zusammenarbeit mit offener und transparenter Kommunikation. Gerade in diesem Projekt war es uns ein großes Anliegen, dass der Lieferant Generalunternehmer ist, sprich die Gesamtverantwortung für das Fahrzeug hat. In der Vergangenheit wurde der Zug verstärkt von den Bahnbetreibern zusammen mit der Industrie entwickelt.

Das hat sich geändert. Wir sind heute nicht mehr so aufgestellt, dass wir selbst einen Zug entwickeln und produzieren könnten. Das hat positive wie auch negative Aspekte. In der Zusammenarbeit geht es darum, dass wir unser Expertenwissen in das Projekt hineingeben und es kritisch hinterfragen. Es gibt entsprechende Pönalen für die Nichteinhaltung von Meilensteinen. Dabei geht es zum Teil um viel Geld.

Die Herausforderung ist hier, konstruktiv zu bleiben und konstruktiv zusammenzuarbeiten. Zum Beispiel haben wir bei dem Doppelstockzug-Projekt mit dem Lieferanten ein gemeinsames Projektbüro, um die täglichen Projektaufgaben auf kürzestem Dienstweg möglichst effizient zu lösen. Der kontinuierliche Austausch, auch vor Ort, ist sehr wichtig. Wir fahren öfters in das Werk, in dem die Züge produziert werden, schauen uns gemeinsam mit dem Lieferanten den Projektfortschritt an und geben unsere Inputs. Das ist ein Modell, das sich aus Sicht der SBB und auch aus Sicht des Lieferanten bewährt hat.

” **Wir suchen eine faire, d. h. harte, aber herzliche Zusammenarbeit mit offener und transparenter Kommunikation.** “

**In letzter Zeit machten insbesondere in Deutschland Bahnunternehmen und Zughersteller bei großen Zugprojekten negative Schlagzeilen durch gravierende Terminverschiebungen. Worin liegen aus Ihrer Sicht die Ursachen?**

Auch wir sind davor nicht gefeit. Oftmals kommen verschiedene Faktoren zusammen, wie beispielsweise neue Anforderungen, die erst nach Auftragsvergabe bekannt werden, aber zwingend umgesetzt werden müssen oder auch Berechnungsfehler bei der Konzeption der Züge. Auch wird zu Beginn eines Projektes die Komplexität tendenziell unterschätzt, die Terminpläne enthalten



selten Puffer für Unvorhergesehenes. Es gibt diesen klassischen Zyklus der Begeisterung über einen gewonnenen Auftrag bis zum Ankommen der Realität, wo dann die Umsetzungsprobleme nicht ausbleiben und gemeinsam gelöst werden müssen.

„ Es gibt diesen klassischen Zyklus der Begeisterung über einen gewonnenen Auftrag bis zum Ankommen der Realität, wo dann die Umsetzungsprobleme nicht ausbleiben und gemeinsam gelöst werden müssen. “

#### **Und wie lassen sich diese Ursachen vermeiden?**

Zum einen planen wir bereits vor Vergabe eines Auftrags ausreichend Zeit ein, um die Konzepte und Spezifikationen mit den potenziellen Lieferanten abzuklären. Wir prüfen, ob dasselbe Verständnis auf beiden Seiten existiert, damit es in der Projektentwicklung dann keine bösen Überraschungen gibt, die zu Verzug führen.

Zum anderen ist es bei der Projektrealisierung ganz wichtig, dass die Organisationen nicht übersteuert werden.



**FV-Dosto Maquette 1. Klasse Oberdeck**

Hier ist wichtig, immer einen kühlen Kopf zu bewahren und die Konzentration in Krisensituationen auf das Wesentliche zu richten. Das ist innerhalb des Managements und der Projektteams auch durchaus eine Disziplinfrage. Im Management sind wir bestrebt, hier durch Fokussierung auf Projektmanagement die richtigen Impulse zu setzen.

#### **Projektmanagement wird seit vielen Jahrzehnten gelehrt, gepflegt und dokumentiert. Warum tun sich viele Unternehmen immer noch so schwer damit, es umzusetzen?**

Wenn man Projektmanagement hört, verbindet man damit oft Projektmanagementsysteme, Zertifizierungen und Modelle in denen man sich bewegt.

Projektmanagement bedeutet aber auch, sich in einem hoch komplexen Umfeld unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen bzw. neuen Informationen die Handlungsoptionen, die man hat a) zu erkennen, b) zu bewerten und c) diese dann auch konsequent umzusetzen. Ein Projektmanagementsystem, das in sich funktioniert ist sicher eine Rahmenbedingung, aber damit noch nicht der Erfolgsfaktor für das Projekt. Um das zu erreichen, ist es wichtig, dass die Projektleiter ein eindeutiges Mandat haben und dass es innerhalb der Organisation schnell zu Entscheidungen kommt. Das sind die Mechanismen, über die zum Thema Projektmanagement noch zu wenig gesprochen wird.

Wenn ein Unternehmen denkt, mit einem guten PMO-System sind alle Probleme im Projektmanagement gelöst, dann ist das ist nicht gut, wenn das im Unternehmen gedacht wird! Es geht um die Denkweise – im Projekt zu denken und weniger in Abteilungen oder in der Organisation. Viele Unternehmen können sich hier noch weiterentwickeln, indem sie vermehrt starke Teams bilden, die ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, die sich gemeinsam am Ziel orientieren und eben nicht in ihren eigenen Abteilungen oder Organisationsteilen denken.

„ Es geht um die Denkweise – im Projekt zu denken und weniger in Abteilungen oder in der Organisation. “

#### **Wie wichtig sind Innovationen im Flottenmanagement, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden?**

Sehr wichtig. Es gibt beispielsweise Innovation auf Kundenseite, sprich für unsere Fahrgäste. Wenn man etwa den derzeitigen Trend mit den Handhelds und Tablets nimmt, versuchen wir, den Anforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden. Wir müssen uns überlegen, was das für unsere Fahrzeuge und auch für die Flotte bedeutet. Ein weiteres interessantes Beispiel für eine technische Innovation ist das Thema der sogenannten Wankkompensation.

Dabei handelt es sich um eine moderne Variante der Neigetechnik, die ermöglicht, diesen Fernverkehr-Doppelstockzug in den Kurven aufzustellen, die Kraft nach außen zu kompensieren, sodass das Fahrzeug etwas schneller durch die Kurven fahren kann und sich unsere Fahrgäste trotzdem wohlfühlen.

Die Technik wird zum ersten Mal bei dem Doppelstock-Zug angewendet. Das führt dazu, dass wir die Infrastruktur nicht massiv ausbauen müssen und trotzdem einen sehr guten Fahrplan mit schnellen Reisezeiten anbieten können. Es müssen aber nicht immer technische Innovationen sein, sondern auch Serviceangebote rund um das Reisen, wie zum Beispiel das SBB Connect sind Innovationen, die gut ankommen. Dort fühlen sich unsere Kunden gut aufgehoben.



#### Wie binden Sie ihre Kunden frühzeitig ein?

Ein wichtiges Credo für uns ist, dass wir nicht nur auf unseren eigenen, persönlichen Erfahrungen basieren, sondern wirklich schauen, was unsere Kunden wollen. Es gibt auch einen Kundenbeirat bei der SBB, bei dem sich unsere Kunden einbringen und uns Vorschläge machen können. Zum Beispiel haben wir gerade wieder Hochgeschwindigkeitszüge für den Nord-Süd-Verkehr ausgeschrieben. In diesem Rahmen wurde eine Marktforschung zum Thema Toiletten durchgeführt. Die Ergebnisse, was unsere Kunden schätzen, unter welchen Umständen sie die Zugtoiletten lieber benutzen würden und was ihnen fehlt, haben wir in die entsprechende Ausschreibung einfließen lassen.

#### Sehen Sie Veränderungen im Geschäftsmodell und in der Wertschöpfung, die eine Veränderung der Zusammenarbeitsmodelle mit den Lieferanten nach sich ziehen werden?

In den letzten 20 Jahren hat sich genau dieser Wandel vollzogen. Der Betreiber war Generalunternehmer und vergab die Aufträge für den Fahrzeugbau nach außen.

Jetzt ist der Lieferant der Generalunternehmer mit der Verantwortung, einen zulassungsfähigen Zug zu designen und zu produzieren. Es gibt auch interessante, am Markt beobachtbare Zusammenarbeitsmodelle, bei denen der Lieferant noch mehr Verantwortung z. B. auch die Instandhaltung der Fahrzeuge

„ Uns ist wichtig, die Bedürfnisse unserer Kunden auf der gesamten Reisekette, sei es mit Lesen, Essen, Arbeiten oder Schlafen, zu betrachten und ihnen ein möglichst gutes Reiseerlebnis zu bieten. “

übernimmt. Ein weiteres wichtiges Thema bei der SBB ist Mobilitätsdienstleistung. Wir arbeiten mit Car-Sharing-Unternehmen zusammen und bieten Fahrräder an Bahnhöfen zum Verleih an. Uns ist wichtig, die Bedürfnisse unserer Kunden auf der gesamten Reisekette, sei es mit Lesen, Essen, Arbeiten oder Schlafen, zu betrachten und ihnen ein möglichst gutes Reiseerlebnis zu bieten.

Frau Sonntag, Herr Mäder, vielen Dank für das interessante Interview. ■



#### Philipp Mäder

steuert als Leiter Flottenmanagement Fernverkehr bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB ein Portfolio von 30 Projekten mit einer Investitionssumme von CHF 500 Mio. pro Jahr. Zuvor war er bei der Credit Suisse, u.

a. als Projektleiter in der Organisation, Business Process Engineering und Corporate Governance sowie als Sektorales im Private Banking tätig.



#### Anja-Maria Sonntag

ist Gesamtprojektleiterin bei der SBB für das bisher größte Beschaffungsprojekt für Rollmaterial – die neuen Doppelstockzüge für den Fernverkehr. Davor war Frau Sonntag u. a. als Projekt-Portfoliomanagerin bei Bombardier Transportation und in verschiedenen Projektmanagement-Funktionen in der Automobilzulieferindustrie tätig.



