



Maintenance - Quo Vadis?

Dipl.-Kfm. Gerhard Dewender

Dipl.-Ing. Jürgen Kaulitz

**VGB Kongress „Kraftwerke 2006“
27. - 29. September 2006
Dresden**

Kurzfassung

Für Deutschland ergibt sich im Zeitraum von 2005 bis 2020 eine Bandbreite für den Leistungsabgang von etwa 20 bis 50 GW, je nach angenommenem Szenario: Kernenergieausstieg, technische Lebensdauer konventioneller Kraftwerke und Einhaltung der CO₂-Minderung gemäß Kyoto-Beschluss.

Etwa ein Drittel der Braunkohleleistung sowie ein Viertel der bestehenden Steinkohleleistung sind älter als 30 Jahre. Der Kernenergieausstieg mit ca. 20 GW erhöht zusätzlich den Bedarf an neuen Kraftwerkskapazitäten.

Zahlreiche Kraftwerksprojekte sind angekündigt, deren Gesamtleistung sich bis zum Jahr 2012, also bis zum Ende der zweiten CO₂-Handelsperiode, auf rund 18.000 MW summiert. Überwiegend sind Kohlekraftwerke in Planung, wobei der Anteil der steinkohlebefeuerten Anlagen bei rund 55 Prozent und der Anteil der braunkohlebefeuerten Anlagen bei ca. 15 Prozent liegt. Dabei wird das Ziel verfolgt, möglichst einheitliche Größen der Neubauprojekte zu realisieren, für Steinkohlenblöcke bis in die 1.100 MW-Klasse.

Welche Rahmenbedingungen ergeben sich damit für den Kraftwerksservice und die Instandhaltung? Wie wird sich das Spannungsfeld - attraktiver Neubau und notwendige Bestandspflege - auswirken? Reichen die Ressourcen - Rohmaterial, Veredlungskapazitäten, Fachpersonal - aus?

Durchgängige Qualitätssicherung und Termintreue nehmen neue Dimensionen an. Betreiber, Hersteller, Lieferanten und Serviceunternehmen sind hier gleichermaßen gefordert.

Einleitung

Gemäß dem Motto des VGB-Kongresses „Zukunft wird Realität - Investitionen in neue Kraftwerksprojekte“, ist die Stimmung allgemein sehr optimistisch. Es geht wieder aufwärts in der Branche, neue Kraftwerke werden jetzt gebaut und es werden weitere Aktivitäten parallel geschaltet. Gleichzeitig sollen die Altanlagen, möglichst mit noch höherer Verfügbarkeit aber in der gleichen Kostenstruktur, auch für die Instandhaltung, weiter betrieben werden.

Es gibt viele Stakeholder, viele Interessengruppen, die sich jetzt melden und positive Erwartungen formulieren. Alle sehen zunächst nur den Aufwärtstrend, der allerdings auch mit großen Herausforderungen verbunden ist.

Wir haben hier drei Hauptakteure, die nun diese Arena der Herausforderungen betreten. Auf der einen Seite sind es die Kraftwerksbetreiber, die sich in den letzten Jahren investitionsmäßig sehr zurückgehalten haben und auf der anderen Seite die Hersteller und Anlagenbauer, die sich jetzt am Ende einer langen Durststrecke wähen. Und wir haben den Kraftwerks-service, den energietechnischen Service, der weiter das Bestandsgeschäft betreuen und gleichzeitig auch für Neumontagen zur Verfügung stehen soll.

Uns erwartet, ob Hersteller/Anlagenbauer, Zulieferer oder Instandhaltungs- und Servicegesellschaft, ein großes Geschäft. Nun aber holen uns die Versäumnisse der Vergangenheit ein.

Wo stehen wir, wo kommen wir her, wo gehen wir hin?

Seit über 20 Jahren gab es im Grunde keine wirklichen Neuinvestitionen mehr. Es fehlt auch eine Generation an Nachwuchs. Hier wurde einfach zu wenig getan, die Lehrstellen nicht gepflegt, die Traineeprogramme heruntergesetzt und die gewerblichen Auszubildenden nicht mehr übernommen.

Jetzt kommen schlagartig viele neue Anforderungen auf uns zu - sowohl im Bestandsgeschäft als auch in den Neubauprojekten.

Aus der Gruppe derer, die am Kraftwerksneubau partizipieren, sind hier sicherlich nicht alle berücksichtigt worden. Ganz sicher ist aber, dass in der Zulieferindustrie, wo in der Zwischenzeit auch viele Private Equity-Gesellschaften Eigentümer geworden sind, hohe Erwartungen liegen, hier große Volumina zu bekommen und Ertragspositionen der Vergangenheit zurückzuerobern.

Das Ganze betrifft auch relativ enge Budget-Erwartungen der Betreiber und damit auch die Zulieferindustrie, die bisher überlebt hat, indem sie ersatzweise im Inland Service angeboten und versucht hat, deutsche Energie-Technologien im Ausland zu vermarkten. Insgesamt ist aber flächendeckend desinvestiert worden. Nehmen wir einmal die Fertigungen - Stahlbau, Rohrteilmfertigungen, Schmieden, Walzwerk-Kapazitäten - all das wird in absehbarer Zeit zum Engpass.

Diese Grafik von November 2005 ist jetzt schon wieder überholt, wobei die Szenarien bestimmt werden durch die Laufzeit vorhandener kerntechnischer Anlagen sowie die Laufzeit und den wirtschaftlichen Betrieb fossiler Anlagen. Eine weitere Rolle spielen dabei auch das erwartete Energie-Rahmenkonzept mit den Investitionsrahmenbedingungen der Bundesregierung und unter anderem auch die Strompreis-Entwicklung im Zusammenhang mit dem Netzregulator und anderen Bestrebungen im Auftrag des Kartellamtes.

Der Erzeugungsmix der Zukunft ist noch sehr ungewiss und hängt im Wesentlichen von der Verfügbarkeit der Brennstoffe und damit auch von deren Preisen ab. Es sind die geltenden Emissionsgrenzwerte einzuhalten, die freiwilligen Selbstverpflichtungen nach dem Kyoto-Protokoll, und es gibt letzten Endes eine Zeitschranke 2012, wo nach dem nationalen Allokationsplan 2, Zertifikate zugeteilt werden oder zu erwerben sind.

Es gibt angekündigte Kraftwerksprojekte in Deutschland, die jetzt in die Realität überführt werden. Auf dieser Grafik aus November 2005 sieht es so aus, als wenn die großen Betreiber - RWE, E.ON, Vattenfall Europe, EnBW - weniger Ersatz-Investitionen tätigen wollten, als beispielsweise ausländische Investoren und Stadtwerksverbände.

Dieses Bild hat sich gravierend verändert. Mittlerweile haben die großen marktführenden EVU's erkannt, dass es hier gilt, eine strategische Erzeugerposition zu halten und man hat entsprechend nachgeholt. Es geht jetzt darum, große Stein- und Braunkohleblöcke in der

Blockklasse bis 1.100 MW zu bauen. Die neuen Investoren und Betreiber, hier sei beispielhaft Statkraft, Trianel, Concord/Fortum genannt, bauen GuD-Anlagen, die etwas kleiner sind, auch von der Investitionssumme, und schneller verfügbar sind - aber am teuren Brennstoffplan hängen und im Wesentlichen nur zum Spitzenlasteinsatz geeignet sind.

Diese neuen Investoren haben auch wieder spezielle Anforderungen. Die Firma Fortum bietet beispielsweise Betriebsführung und Instandhaltung gekoppelt an und die GuD-Anlagen werden in der Regel turn key vergeben. Hier gibt es dann long term service agreements, wie z. B. auch bei den Herstellern Siemens und Alstom.

Die Hauptakteure

Für die Hauptakteure - Betreiber, Anlagenbauer, Serviceunternehmen - steht ein Kraftakt bevor: Die Neubauten müssen gemanaged, die Bestandsanlagen mit hoher Verfügbarkeit erhalten werden und es geht schon jetzt um den Rückbau von Altanlagen.

Wir haben uns diese Interessengruppen einmal angeschaut. Welche Voraussetzungen, welche Anforderungen und Erwartungen bestimmen die Entwicklung? Wir sind dabei auch immer wieder in die Vergangenheit gegangen und haben gefragt, wo kommen sie her, wie sehen sie aus, was ist von ihnen übrig? Sind sie für die neuen Aufgaben richtig aufgestellt?

Kraftwerksbetreiber

Fangen wir zunächst mit dem Betreiber an. Der hat sich der Liberalisierung und dem Wettbewerb auf den Strommärkten stellen müssen. Die Folgen waren Konzentration und Merger. Kleinere unwirtschaftliche Kraftwerke, ältere Kraftwerke wurden stillgelegt. Es kam zu Outsourcing-Aktivitäten oder zur Bündelung von Kapazitäten, wie es zum Beispiel auch bei unserer Gesellschaft der Fall war. E.ON Anlagenservice ist durch die Ausgliederung der Instandhaltung bei den großen Betreibern Bayernwerk und PreussenElektra entstanden.

Es gab jetzt fast 20 Jahre Zurückhaltung im Kraftwerksneubau. Die gesamte Industrie hat gedarbt. Und es wurde ein striktes Kostenmanagement gefahren, das heißt, man hat vom Speck der Vergangenheit gezehrt und Substanzauszehrung betrieben.

All das führte zu einer deutlichen Verschlankung und zu einem starken Kostenbewusstsein. Man hat den Wettbewerb gesucht und erzielte steigende Renditen, die letzten Endes uns allen zugute kommen, denn man hat jetzt das Geld und die Perspektive für Kraftwerksneubauten.

Die zukünftigen Anforderungen jedoch sind gewaltig: Man möchte die Kraftwerks-Generation mit der neuesten Technologie und den höchsten Wirkungsgraden bauen. Bei Steinkohlekraftwerken soll mit der 600 °C - Klasse und Werkstoffen, die 230 bar Druck standhalten, ein Wirkungsgrad von 46 % erreicht werden. Bei Braunkohlekraftwerken liegt der Wirkungsgrad bei 43 %. Man will niedrigste Emissionswerte erreichen und die neuen Kraftwerke möglichst bis 2012 in Betrieb nehmen.

Die Altanlagen müssen das Geld verdienen. Sie haben in der Regel keine Kapitalkosten mehr. Das sind nun die Cash cows, die bis zum Tag des Umschlusses mit hoher Verfügbarkeit funktionieren müssen.

An das Kostenmanagement in den Anlagen stellt man weiterhin hohe Anforderungen und man geht davon aus, dass immer noch ein Überangebot an Instandhaltern und Ressourcen besteht und damit auch die Preise erhalten bleiben.

Mittlerweile muss der Betreiber auch intern seine Strukturen umbauen: Für das Neubaugeschäft sind Neueinstellungen erforderlich; es muss neues Wissen gebildet oder eingekauft werden. Gleichzeitig gibt es dann noch den Bestandsbereich, der parallel bestmöglichst funktionieren muss, im Moment aber keine große Beachtung erfährt.

Hier kommt es beim Betreiber zu Spannungen. Es geht jetzt darum, intern wie auch extern, Knappheit zu managen. Es kommt im Wettbewerb zu knappen Ressourcen, einmal für das Bestandgeschäft und einmal für das Aufleben des Neubaugeschäfts.

Hersteller/Anlagenbauer

Bei den Herstellern, den Anlagenbauern, gab es eine lange Durststrecke von fast zwei Jahrzehnten, in der verstärkt Auslandsaktivitäten aufgebaut und Fertigungsstätten im Ausland gegründet wurden. Man hat versucht, die Kundenposition im Inland über Service- und Ersatzteilgeschäfte zu halten. Notgedrungen wurde Kapazitätsrückbau betrieben: Fertigungsstätten in Deutschland wurden aus Kostengründen geschlossen und es ist über Altersteilzeit, Vorruhestandsregelungen etc. zu Personalanpassungen und damit zum Personalabbau gekommen.

Insgesamt wurden aus Gesellschaftersicht jedoch Desinvestitionen vorgenommen und es kam auch zu bemerkenswert großen Insolvenzen von erheblicher Tragweite. Finanzinvestoren tauchten als Glücksritter auf und kauften diese maroden und geringwertigen Strukturen von den Insolvenzverwaltern auf.

Das Ganze führte zu einer Konzentration auf wenige Anbieter. Wenn heute beispielsweise Hochdruck-Rohrleitungsbau ausgeschrieben wird und die volle Gewährleistung und Haftung in einem Käufermarkt durchgesetzt werden soll, dann gehen darauf maximal drei oder vier belastbare Angebote ein. Wenn ein großer Turmkessel nach TRD und Druckgeräterichtlinie gebaut werden soll, dann sind dafür, je nach Größenklasse, auch nur noch zwei oder drei Anbieter zu finden.

Die deutschen Firmen waren in der Vergangenheit, bis in die 80er-Jahre hinein, Marktführer im Bereich der Energietechnik und oft auch führend in Kraftwerksinnovationen. Diese Position ist in Teilen verloren gegangen. Innovative Strukturen wurden ins Ausland verkauft. Wenn wir das Thema Kernenergie betrachten: Was ist aus KWU, Aveva oder Framatome geworden? Dort haben mittlerweile französische Gesellschafter das Sagen.

Was wurde in den letzten 20 Jahren für Forschung und Entwicklung getan? Man fordert heute neue Technologien und möchte den letzten Stand der Kraftwerkstechnik installieren. Wie soll es aber Rückschlüsse oder Garantien auf Neuentwicklungen geben, wenn keine Testphasen im regulären Betrieb möglich waren?

Das einzige Leuchtturmprojekt war wohl die - auch mit EU-Mitteln geförderte - Komponenten-Testanlage COMTES700. Diese 700 °C-Technologie wird seit etwa einem Jahr im Kraftwerk Scholven in Gelsenkirchen getestet - aber erst für die übernächste Kraftwerks-generation zum Einsatz kommen.

Bei Herstellern und Anlagenbauern herrscht jetzt, was die Gesellschafter angeht, sozusagen eine Goldgräberstimmung. Man hat hohe Geschäftserwartungen an den Kraftwerksneubau, sieht große Volumina und hohe Erträge.

Privat Equity-Gesellschaften wittern Morgenluft und verkaufen jetzt ihre günstig erworbenen Strukturen an strategische Investoren. Die Folge ist natürlich, dass diese Hersteller, die jetzt verkauft werden, unter besonderem Druck stehen, denn der hohe Kaufpreis muss refinanziert werden. Das heißt, die Zinsen dafür müssen zunächst einmal verdient werden. Auch das wird zu Preisdruck führen.

Letzten Endes haben auch die Hersteller ein erhöhtes Abwicklungsrisiko, denn ihnen ist eine Folgegeneration ausgefallen. Die Älteren, die Neubauerfahrung haben, sind zu Hause oder müssen stundenweise reaktiviert werden. Und es gibt eine Achillesferse: Kann man denn überhaupt noch in einem so engen Zeitraum wie erwartet neue Kraftwerke mit neuesten Technologien bauen? Haben die Ausführenden die erforderliche Erfahrung über alle Wertschöpfungsstufen?

Instandhalter/Servicegesellschaften

Wie sieht es beim Service aus? Der Service wurde in der Vergangenheit durch die Hersteller dominiert. Dann kamen unter dem Kostendruck und mit zunehmender Risikobereitschaft der großen Betreibergesellschaften Non-OEM-Services auf. Die haben Kompetenz aufgebaut und über Kostenmanagement Lean-Strukturen geschaffen, haben Gemeinkosten-Management betrieben, weil sie gegen die Herstellerstrukturen nur bestehen konnten, wenn sie eine ähnliche Leistung erbringen, eine andere Dienstleistungsmentalität haben, schneller und flexibler sind und dann letzten Endes über den Preis ein Verdrängungspotential erreichen. Das heißt, diese Gesellschaften haben Markterfahrung gesammelt, sich Positionen erkämpft, sich qualifiziert und wettbewerbsfähig gemacht.

Das Ganze hat zu einem Verdrängungswettbewerb geführt. Auch hier kam es dann zu Know-how-Verlusten beim OEM, Kapazitätsreduktionen und Insolvenzen mit Neustarts in kleineren Betriebsgrößen.

Die Non-OEM's hatten es nicht leicht, denn sie wurden mit den gleichen gewährleistungs- und haftungstechnischen Pönalen und Erwartungen konfrontiert. Mittelständische Unternehmen oder unternehmergeführte Firmen konnten daher nur eingeschränkt am Wettbewerb teilnehmen.

Wie sieht es nun unter den neuen Rahmenbedingungen aus, wenn man Neuanlagen baut und parallel die Altkraftwerke auf hohem Niveau instand halten will?

Die OEM's wollen Marktsicherung betreiben und long term service agreements mit allen Vor- und Nachteilen. Auf der einen Seite ist das ein Sorglos-Paket, auf der anderen Seite natürlich ein Weg in die Abhängigkeit.

Wenn der OEM beide Anforderungen erfüllen will - das Neubaugeschäft bedienen und gleichzeitig Service betreiben - muss er seine Kapazitäten erhöhen. Das wird aber aus dem Stand nicht möglich sein, denn die Ausbildung eines guten Energietechnikers dauert erfahrungsgemäß fünf bis zehn Jahre. Das bedeutet, man wird teilen müssen und es wird zu Co-Existenzen und zur Zusammenarbeit zwischen OEM und Non-OEM kommen.

Der Non-OEM muss nun Farbe bekennen. Seine bisherigen Kunden wollen wissen, ob er ihnen als treuer Partner langfristig zu Verfügung steht. Er wird die Instandhaltung in den Bestandsanlagen sicherlich im Fokus haben und er wird auch mit einem Ad hoc-Service für die Abschaltkraftwerke zur Verfügung stehen. Das heißt, er muss mit kurzfristiger Reaktion auch anspruchsvolle Reparaturen durchführen.

Er wird sich aber dem Neubau nicht verweigern können, weil er das Neubau-Know-how haben muss. Für die neuen 600 °C-Werkstoffe braucht er die Verfahrensprüfungen und die trainierten Schweißer, damit er später auch in der Lage ist, Reparaturen durchzuführen.

Mittlerweile sind die Non-OEM's so wettbewerbsfähig geworden, dass sie auch in andere Branchen ausweichen und in anderen anlagenintensiven Bereichen wirtschaftlich arbeiten können, zum Beispiel in der Stahlindustrie, die ihre Winterstillstände für Instandsetzungs-

arbeiten nutzt. Hier bot sich den Serviceunternehmen eine wirkungsvolle Alternative für ihren beschäftigungsarmen Zeitraum in den Monaten Oktober bis März. Nun müssen sie unter Umständen aber wieder zurückrudern und die gesamte Kapazität dem energiewirtschaftlichen Partner zur Verfügung stellen.

Wir haben also insgesamt geänderte Rahmenbedingungen, auch für den Kraftwerksservice und die Instandhaltung.

Notwendige Maßnahmen

Die Kraftwerksbetreiber müssen ihre Bauherrenrolle ausfüllen und gleichzeitig Retrofitmaßnahmen aufsetzen, um ihre ehrgeizigen Verfügbarkeitsziele zu erreichen, denn in der Instandhaltung gilt der Grundsatz: Die Perioden können verschoben werden - aber die Kosten bleiben. Und wenn verschoben wird, entstehen unter Umständen noch höhere Kosten, als wenn vorher schadensbegrenzend gehandelt wurde.

Sie müssen ihr technisches Fachpersonal für Planung, Überwachung und vielleicht auch für Eigeninstandhaltung wieder aufbauen. Parallel dazu muss ein Aufbau des Know-hows in der neuen Kraftwerkstechnik erfolgen und gleichzeitig das Wissen um die Altanlagen gesichert bleiben. Hier muss man letzten Endes auch konzertierte Aktionen bilden und mit Lieferanten und Zulieferern strategische Partnerschaften eingehen, um sich Ressourcen zu sichern.

Es stellt sich allerdings die Frage, ob Serviceunternehmen und Anlagenbauer auf Basis des derzeitigen Preisniveaus bereit sind, Langzeitverträge abzuschließen. Das dürfte im Management kaum Wiederhall finden.

Für die Ausführung der Bauherrenrolle muss verfahrenstechnisches Know-how aufgebaut werden und erhalten bleiben. Spezifikationen müssen verfahrenstechnisch auslegt werden, Projektmanagement-Fähigkeiten sind gefragt und Bauüberwachung und Qualitätssicherung müssen durchgeführt werden.

Die Bauüberwachung meint im Wesentlichen auch expediting, also insbesondere die Sicherung von entsprechenden Komponenten und Beistellmaterial zur Termineinhaltung. Es hängt

ein enger Zeitrahmen daran und wenn sich Verschiebungen ergeben, wird das gesamte vor-disponierte Gefüge auseinander brechen.

Wenn jetzt ein Instandhalter zum Beispiel mit einer kroatischen Fachfirma zusammenarbeitet und es fehlt Material, so dass sich der Arbeitsbeginn um einen Monat verschiebt, dann steht dieses Personal nicht mehr zur Verfügung, weil es einen Folgeauftrag hat.

Diese Abhängigkeitskette muss unter dem Aspekt der knappen personellen Ressourcen mit allen Konsequenzen neu durchdacht werden.

Beim Hersteller geht es darum, Know-how zu erhalten, neues Know-how zu entwickeln, Know-how und Erfahrung zu reaktivieren. Hier ist auch das Wissen derjenigen, die vielleicht zu früh in den Ruhestand geschickt worden sind, wieder gefragt.

Dann geht es um die Reaktivierung stillgelegter Strukturen, den Aufbau strategischer Partnerschaften im In- und Ausland und letzten Endes um Ressourcensicherung im Beschaffungsmarkt für Vormaterial, Fertigungskapazitäten und Montagen.

Wenn man als Betreiber einen Auftrag vergibt, sollte man sich tunlichst vergewissern: Sind diese Ressourcen auch verfügbar oder welches Ausführungsrisiko geht man mit der Vergabe ein?

Bei den Instandhaltungsunternehmen geht es ebenfalls darum, Know-how zu erhalten, zu sichern und in den neuen Technologien zu erwerben. Es geht insbesondere auch um die Rekrutierung und die Ausbildung weiterer qualifizierter Fachleute. Gefragt sind besonders Service-Ingenieure, Projektleiter, Bauleiter und vor allen Dingen auch Hochdruckschweißer. Hier kann ein gravierender Engpass entstehen, wenn zeitgleich Montagen abgewickelt werden.

Wichtig ist der Aufbau strategischer Partnerschaften im In- und Ausland - horizontal wie auch vertikal gedacht - und Ressourcensicherung im Beschaffungsmarkt. Vorrangig sind noch die „uninteressanten“ Kleinaufträge zu platzieren. Membranwände, einzelne Sammler, die jetzt zur Verfügbarkeitssicherung der Altanlagen gebraucht werden, Rohre, Schmiedeteile, Isoliermaterialien und Schweißzusatzwerkstoffe werden knapp.

Es geht um Fertigungskapazitäten (z. B. Druckteillfertigung) die im Bereich der Instandhaltung auch für Schnellschüsse geeignet sind. Fertigungsstätten, die jetzt einen Neubauftrag eingeplant haben, werden für Kleinaufträge nicht umrüsten. Das heißt, man wird separat Ersatzteillinien aufbauen müssen. Außerdem werden Krane, Flurförderzeuge und vor allen Dingen Ausführungspersonal gebraucht.

Unseres Erachtens ist antizipatives Handeln gefragt, um eine Ressourcensicherung zu betreiben.

Maintenance - Quo Vadis?

Zusammenfassend möchten wir sagen: Der Marktengpass ist heute schon für alle spürbar. Ein wirklicher Indikator dafür sind die Lieferzeiten. Die Vormaterialien - wie auch die Druckteillieferungen - sind heute schon ein unkalkulierbares Risiko geworden. Ab 2008 erwarten wir Personalengpässe, weil die Neubaumontagen zeitgleich zu den sonstigen Montagen in der Instandhaltung kommen.

Dann stellt sich die Frage, wie werden die verbliebenen Ressourcen zugewiesen? Wandern sie ins Neubaugeschäft oder bleiben sie im Bestandsgeschäft? Das hängt sicherlich auch maßgeblich mit der Marktpreisentwicklung zusammen, denn meist werden die Instandhaltungsunternehmen und auch die Anlagenbauer über kurzfristige Ziele gesteuert.

Instandhaltungsunternehmen müssen sich als verlässliche Partner erweisen. Hier wird Offenheit angestrebt. Man muss aufeinander zugehen und sich zur Planungssicherheit Erklärungen und Verträge unterschreiben, damit man bei anstehenden Vorfinanzierungen auch langfristig abgesichert ist.

Also müssen auf der einen Seite klare Bekenntnisse erfolgen: Wir stehen für Bestandsanlagen weiter zur Verfügung, das ist unser Kerngeschäft - auf der anderen Seite muss dann aber auch die Auslastung gesichert sein.

Dazu ein Beispiel: Wenn wir den polnischen Montagefirmen keine durchgängige Auslastung garantieren, wandern sie ab. Zurzeit werden Höchstlöhne in Skandinavien, Großbritannien

und Irland gezahlt. Letzten Endes geht es auch um Ressourcensicherung zwischen den Ländern und die Infrastrukturinteressen der Länder. Unseres Erachtens ist der Preis hier der Regulator. Wir haben den Preis für unsere osteuropäischen Firmen erhöht und uns bemüht, ihnen eine durchgängige Jahresauslastung zu geben. Das war die einzige Chance, sie hier im Lande zu halten.

Man muss jetzt grundsätzlich umdenken, denn man kann nicht mehr aus dem Vollen schöpfen. Wenn eine Instandhaltungsmaßnahme oder eine Revision ausgeführt wurde, kam es erfahrungsgemäß durch Befundung (z. B. Rohrwanddicke-Messung) in der Regel gegenüber der ursprünglichen Ausschreibung zu einem Mehrvolumen von rund einem Drittel. Bisher war das kein Problem. Material konnte vom Lager oder aus dem Handel nachgeordert und entsprechendes Fachpersonal über Personalvermittler oder Werkvertragsunternehmer eingesetzt werden. Das wird nicht mehr möglich sein. Es wird nur noch das da sein, was geplant und vorbestellt war.

Instandhaltungsmaßnahmen sind also künftig nicht nur exakt, sondern auch vorausschauend zu planen, weil Nachschub in der bisherigen Form nicht mehr verfügbar und das „Nachbessern“ dann nur noch in sehr eingeschränktem Maße möglich sein wird.

Instandhaltungsunternehmen müssen auch im Betreiberinteresse an Neubaumaßnahmen teilnehmen, um Kontakte zu neuen Geschäftspartnern zu gewinnen und Kenntnisse von neuen Technologien zu bekommen, um marktfähig zu bleiben.

Die wechselseitigen Erwartungen müssen wir noch ein wenig relativieren: Man muss aufeinander zugehen, sich genau über die Fähigkeiten des anderen informieren und dann gemeinsam tragfähige Lösungen entwickeln. Das geht natürlich letztlich auf eine Zeitstrecke, denn für Erfahrung und Praxis braucht man Zeit.

Hoffentlich haben wir diese Zeit. Wir alle müssen offen sein, bereit sein zu lernen und jeder muss seine Schulaufgaben machen. Wir kennen jetzt die Rahmenbedingungen und wissen, was zu tun ist. Hier finden Paradigmenwechsel statt. Was früher in der Unternehmensführung richtig war, ist jetzt überholt und falsch. Wir alle können hier unsere Wettbewerbsposition verlieren, wenn wir nicht handeln.