



Implementierung nachhaltiger Unternehmensstrategien – das Fallbeispiel Deutsche Bahn



Die Deutsche Bahn im Überblick

Strategie DB2020 und ihre Umsetzung

Konzernumbau und Digitalisierung

Mit ihren acht Geschäftsfeldern¹ ist die DB in allen Segmenten des Verkehrsmarktes tätig



Personenverkehr:

Mobilität für Menschen – national und europaweit

- **DB Fernverkehr**
Schienenpersonenfernverkehr²
- **DB Regio**
Dt. Personennahverkehr
- **DB Arriva**
Europ. Personennahverkehr³



Güterverkehr und Logistik:

Intelligente Logistikleistungen zu Lande, zu Wasser und in der Luft

- **DB Cargo**
Europ. Schienengüterverkehr
- **DB Schenker**
Globale Logistikdienstleistungen



Infrastruktur:

Effiziente und zukunftsfähige Bahninfrastruktur in Deutschland

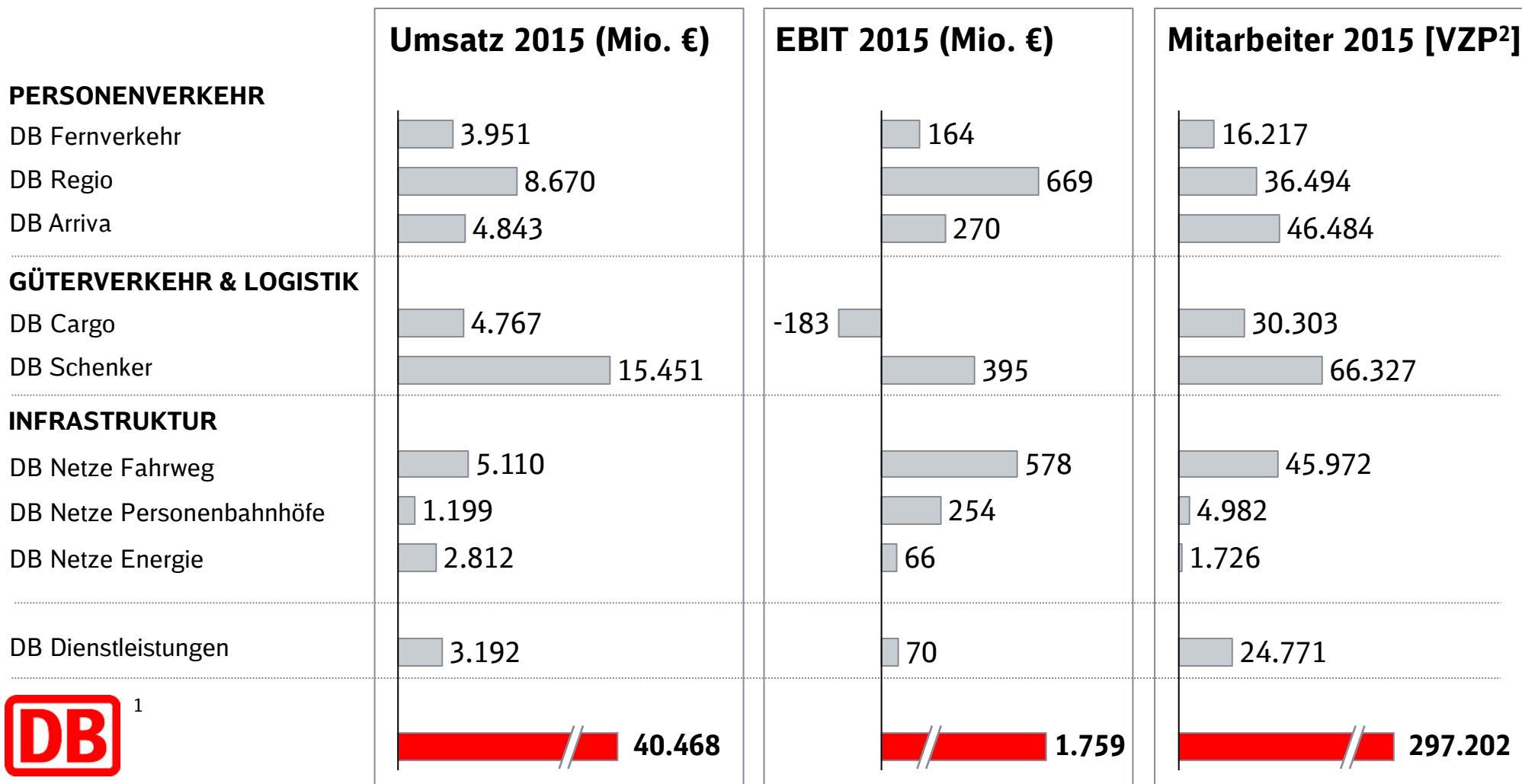
- **DB Netze Fahrweg**
Schienennetz
- **DB Netze Personenbahnhöfe**
Verkehrsstationen
- **DB Netze Energie**
Bahnstrom

¹ Das vormalige Geschäftsfeld DB Dienstleistungen ist aufgelöst und dessen Aktivitäten auf die Ressorts verteilt worden; ² In Deutschland sowie grenzüberschreitender Verkehr;

³ In Großbritannien auch Schienenfernverkehr durch Arriva-Tochter „CrossCountry“;

³ Deutsche Bahn AG

Die Geschäftsfelder tragen in unterschiedlichem Umfang zum Umsatz und EBIT für 2015 bei



Stand: 31.12.2015; 1 Differenz zwischen Summe Ressorts und DB-Konzern resultiert aus Sonstige/Konsolidierung (Umsatz, EBIT) und Sonstige (Mitarbeiter); 2 Vollzeit-Personal



Die Deutsche Bahn im Überblick

Strategie DB2020 und ihre Umsetzung

Konzernumbau und Digitalisierung

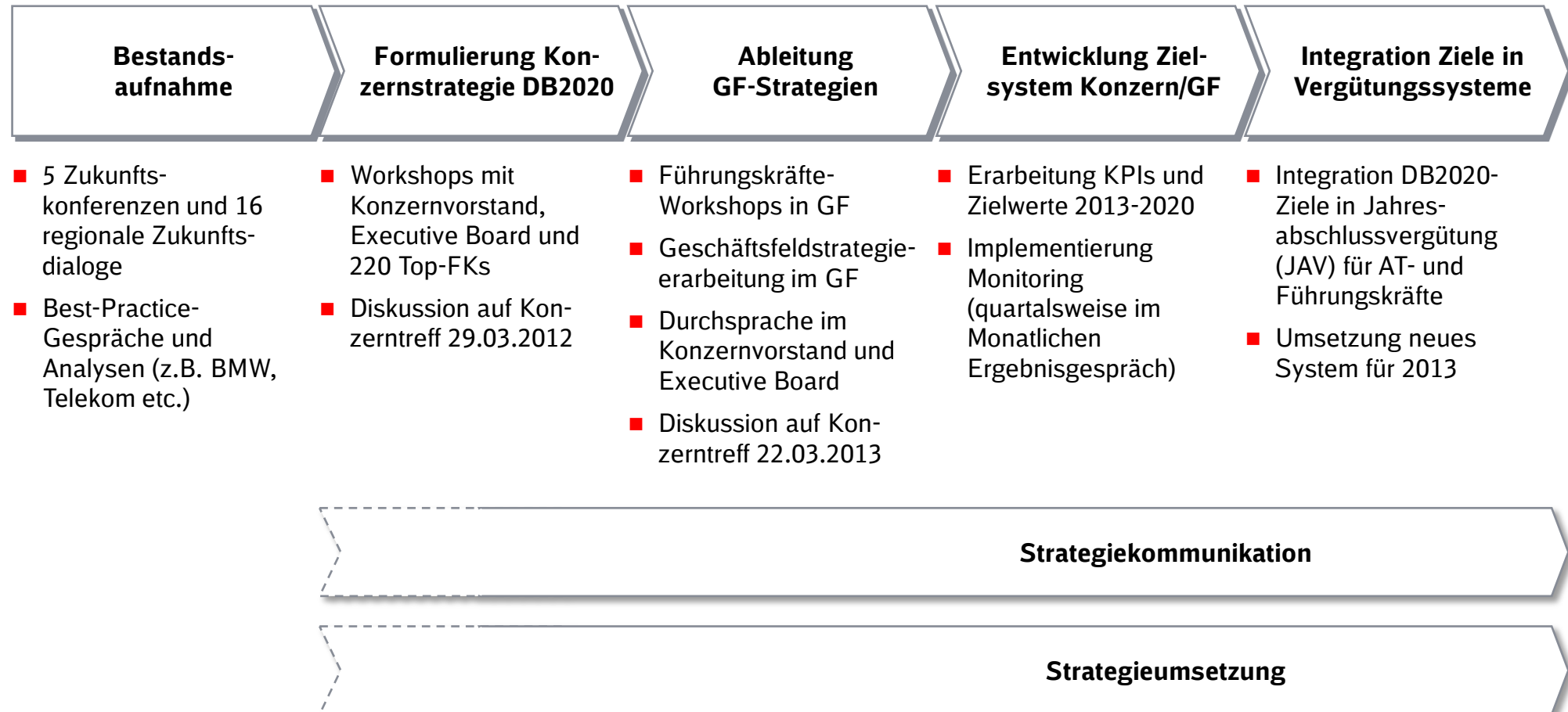
DB seit 1994 durch verschiedene Phasen geprägt – Nachhaltigkeitskonzept ist passfähig und logischer Schritt in DB-Entwicklungspfad



In den letzten vier Jahren wurde die Strategie DB2020 erarbeitet, verankert und zahlreiche Maßnahmen umgesetzt



Strategieprozess DB2020 bis zur Integration ins Vergütungssystem in 5 Schritten/Phasen erarbeitet



Die Herausforderungen 2010/11 zeigten Notwendigkeit eines breiteren Managementansatzes für die DB auf



- **Zukunftskonferenzen:** Nach Absage IPO und Krise **hoher Bedarf der Mitarbeiter nach Orientierung** und Perspektiven



- **Image:** Externes Image **weitgehend nicht positiv**



- **Trends:** Deutliche **Herausforderungen** gerade im Bereich **Demografie und Ökologie**



- **Best-Practice-Gespräche:** Erfolgreiche Unternehmen stellen **Nachhaltigkeit** in den **Mittelpunkt ihrer Ausrichtung**

- **Breiterer Managementansatz** notwendig, um Vielfalt der Herausforderungen abzubilden
- **Konsequente Implementierung** schafft Orientierung, Differenzierung und Wettbewerbsvorteile
- **Nachhaltigkeitskonzept ist passfähig** zu DB Aktivitäten und Entwicklungspfad

Mit dem strategischen Rahmen DB2020 wollen wir nachhaltigen Unternehmenserfolg durch Einklang der Dimensionen erreichen

Vision

Wir werden das weltweit führende Mobilitäts- und Logistikunternehmen
Nachhaltiger Unternehmenserfolg und gesellschaftliche Akzeptanz

Nachhaltigkeitsdimension

Profitabler Marktführer
Ökonomie



Kunde und Qualität



Profitables Wachstum

Top-Arbeitgeber
Soziales



Kulturwandel/Mitarbeiterzufriedenheit

Umwelt-Vorreiter
Ökologie



Ressourcenschonung/
Emissions- und Lärm-
reduktion

Stoßrichtung

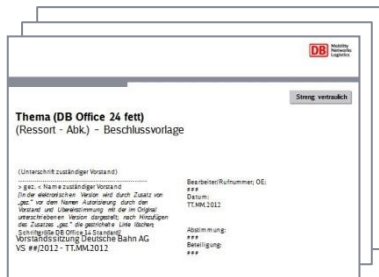
Nachhaltigkeit in Leitbild, Konzerngrundsätzen und Richtlinien verankert – Beschlussvorlagen um Soziales und Ökologie erweitert

Leitbild DB-Konzern



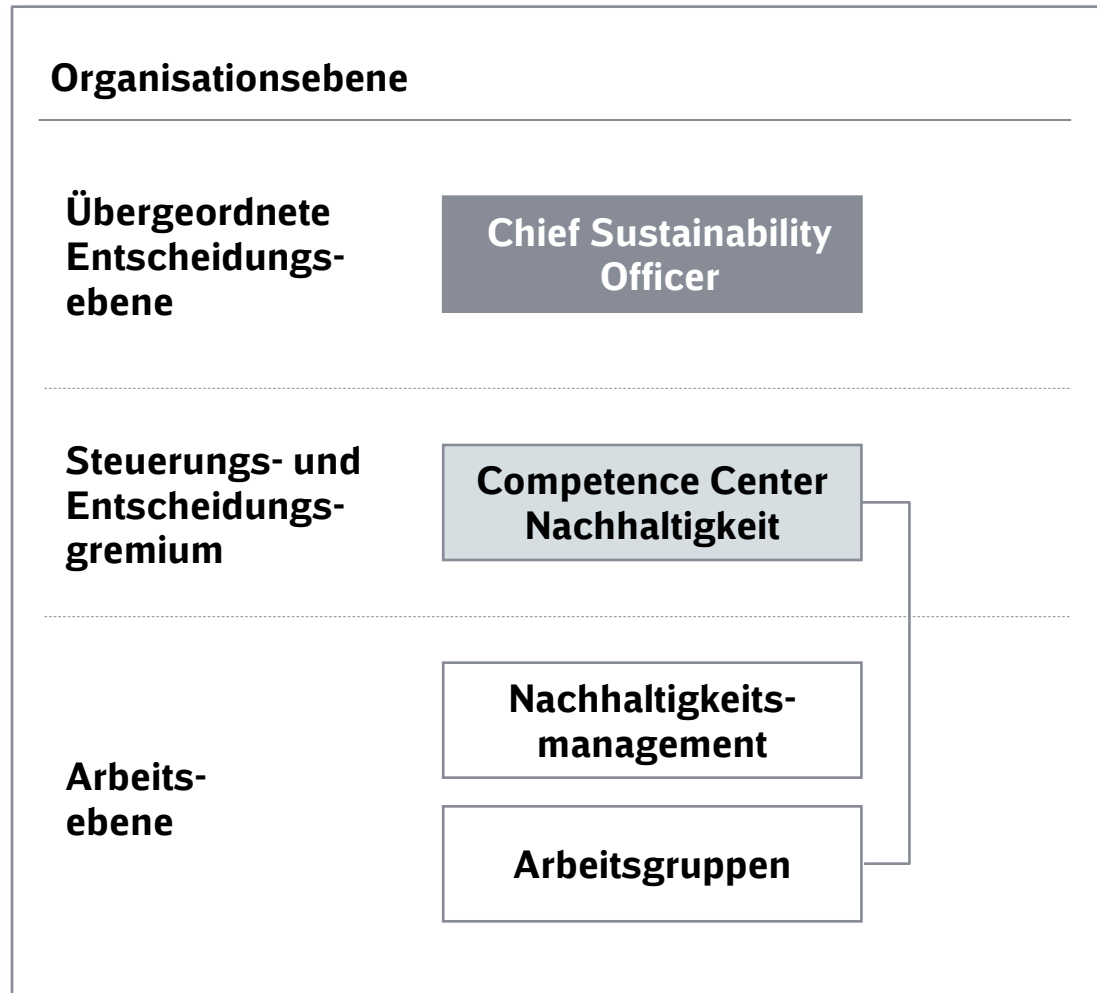
- **Leitbild** beschreibt **Mission, Vision und Werte** des DB-Konzerns und gibt Antworten auf zentrale Leitfragen: „Wer sind wir?“, „Was ist unser Ziel?“ und „Wie machen wir das?“
- Nachhaltigkeit insbesondere unter „Was ist unser Ziel?“ hinterlegt: „Wir gestalten unsere Führungsposition entlang der Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie aus. Diese bringen wir **in Einklang** miteinander, um einen **nachhaltigen Unternehmenserfolg und gesellschaftliche Akzeptanz** sicherzustellen.“

Beschlussvorlage DB-Konzern



- **Ökologie** und **Soziales** werden als Eckpunkte in Beschlussvorlagen **integriert**; Ökonomie, Ökologie und Soziales damit systematisch in Entscheidungsfindung berücksichtigt

Nachhaltigkeit organisatorisch dauerhaft bei der DB verankert: Chief Sustainability Officer berufen und Competence Center etabliert



Wesentliche Aufgaben

- **Chief Sustainability Officer** hat **Gesamtverantwortung** für Ausrichtung aller Aktivitäten und Einheiten der DB auf die Erfordernisse von Nachhaltigkeit
- **Competence Center** unterstützt den Chief Sustainability Officer als Steuerungs- und Entscheidungsgremium
- **Arbeitsebene** verantwortet operative Bearbeitung aller wesentlichen Fragestellungen

Die DB2020-Strategie wurde auch in allen Geschäftsfeldern/Servicecentern ausgestaltet



Nach erfolgreicher Einführung der DB2020 auf Konzernebene...

Vision
Wir werden das weltweit führende Mobilitäts- und Logistikunternehmen
Nachhaltiger Unternehmenserfolg und gesellschaftliche Akzeptanz

Nachhaltigkeitsdimension

Profitabler Marktführer Ökonomie	Top-Arbeitgeber Soziales	Umwelt-Vorreiter Ökologie
- Kunde und Qualität - Profitables Wachstum	Kulturwandel/Mitarbeiterzufriedenheit	Ressourcenschonung/Emissions- und Lärmreduktion

Stoßrichtung



**Für Menschen.
Für Märkte.
Für morgen.**

...ist die Ausgestaltung der DB2020 in den Geschäftsfeldern und Servicecentern erfolgt

DB BAHN	DB NETZE	DB SCHENKER
Fernverkehr 	Fahrweg 	Rail
Regio 	Personenbhf. 	Logistics
Arriva 	Energie 	Dienstleistng.
Vertrieb 	Projektbau 	DB International

Beispiel DB Netze Personenbahnhöfe: Zielbild in allen Dimensionen vollständig formuliert



Vision

DB Station&Service – Infrastrukturelle Drehscheibe für Menschen und Mobilität

Dimension

**Profitabler Marktführer
-Ökonomie-**



**Top-Arbeitgeber
-Soziales-**



**Umwelt-Vorreiter
-Ökologie-**



Stoß-
richtung

Kunde und Qualität

Profitables Wachstum

Kulturwandel

**Ressourcenschonung/
Emissionsreduktion**

Strategie
Station&
Service

- Anlagen basieren auf **modernen Technologien** und weisen hohe Verfügbarkeit auf.
- Hoch frequentierte **Bahnhöfe** werden **durchsaniert/in Umsetzung** sein.
- Reisende, Mieter, EVU und AT sind **zufrieden mit DB Station&Service**.

- **Vermietung ist stark wachsend**, Service und Betrieb wachsen angemessen.
- **Renditeziele herausfordernd** (Regulierung), Haupttreiber Vermietung
- **Drittmittelfinanzierung** nur noch eingeschränkt vertraglich gesichert.

- **Mitarbeiter aller Ebenen sind stolz**, bei DB Station&Service zu arbeiten.
- **Fachkräftebedarf** wird langfristig **geplant und gedeckt**.
- Unternehmenskultur von **Wertschätzung und Leistung** geprägt.

- **Ökologisch** nachhaltiges Bauen und Betreiben ist **Kompetenz** von DB Station&Service.
- Stationärer **Energieverbrauch** ist kontinuierlich **gesunken**.
- **Mieter** sind in Energiesparprogramme **eingebunden**.

Messbar
an

**Kundenzufriedenheit
DB Station&Service = 2,4**

**Regulierungseffekte
kompensiert**

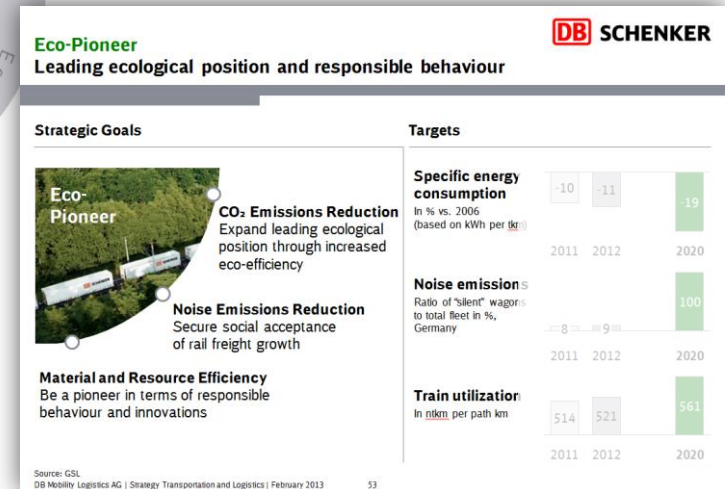
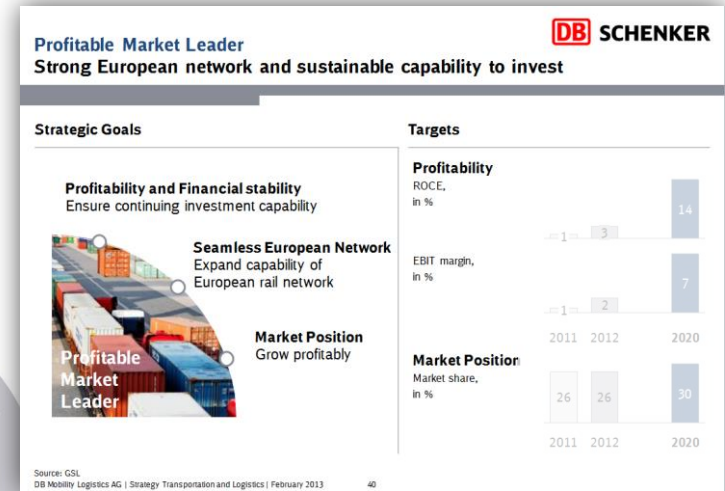
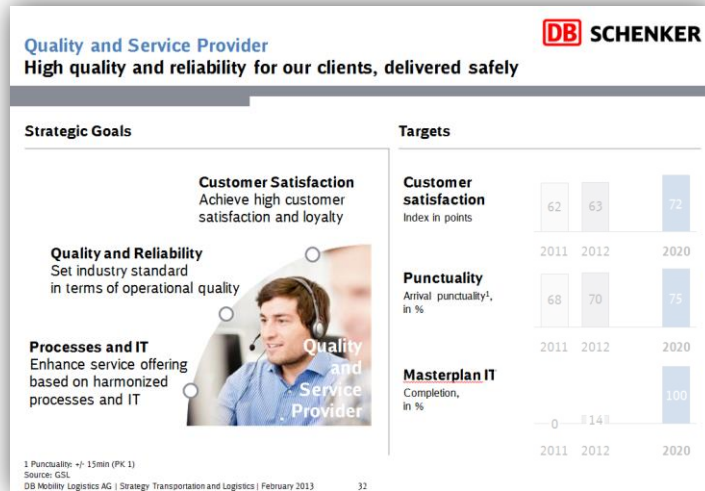
**TOP-3 Mitarbeiter-
zufriedenheit im Konzern**

**Energieverbrauch ggü. 2011
um mind. 14% gesenkt**

Zur Erreichung der DB-Vision wurden 12 Top-Ziele abgeleitet und definiert – ausgewogene Abbildung der vier Stoßrichtungen

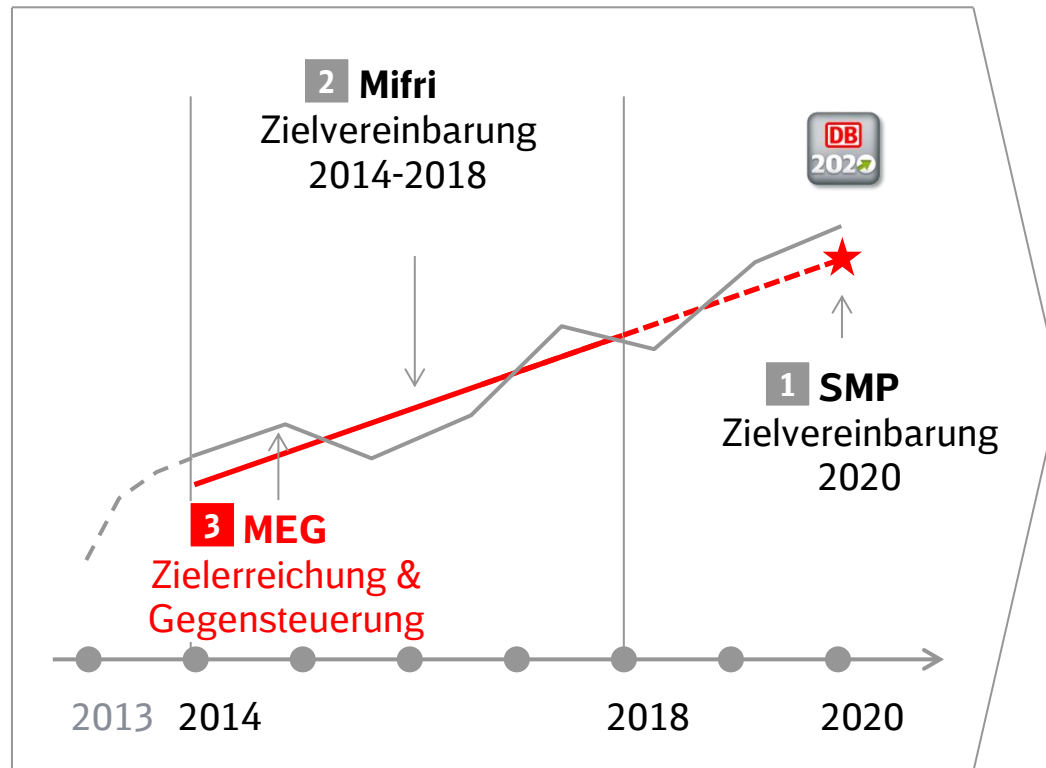


Beispiel DB Schenker Rail: Zielsystem DB2020 konsequent ausgestaltet – KPIs und Zielwerte 2013-2020 definiert



Für Umsetzung von DB2020 konsistentes Zusammenspiel von Strategie, Planung und unterjähriger Zielerreichungsdiskussion erforderlich

Zielvereinbarung und -erreichung in SMP, Mifri und MEG



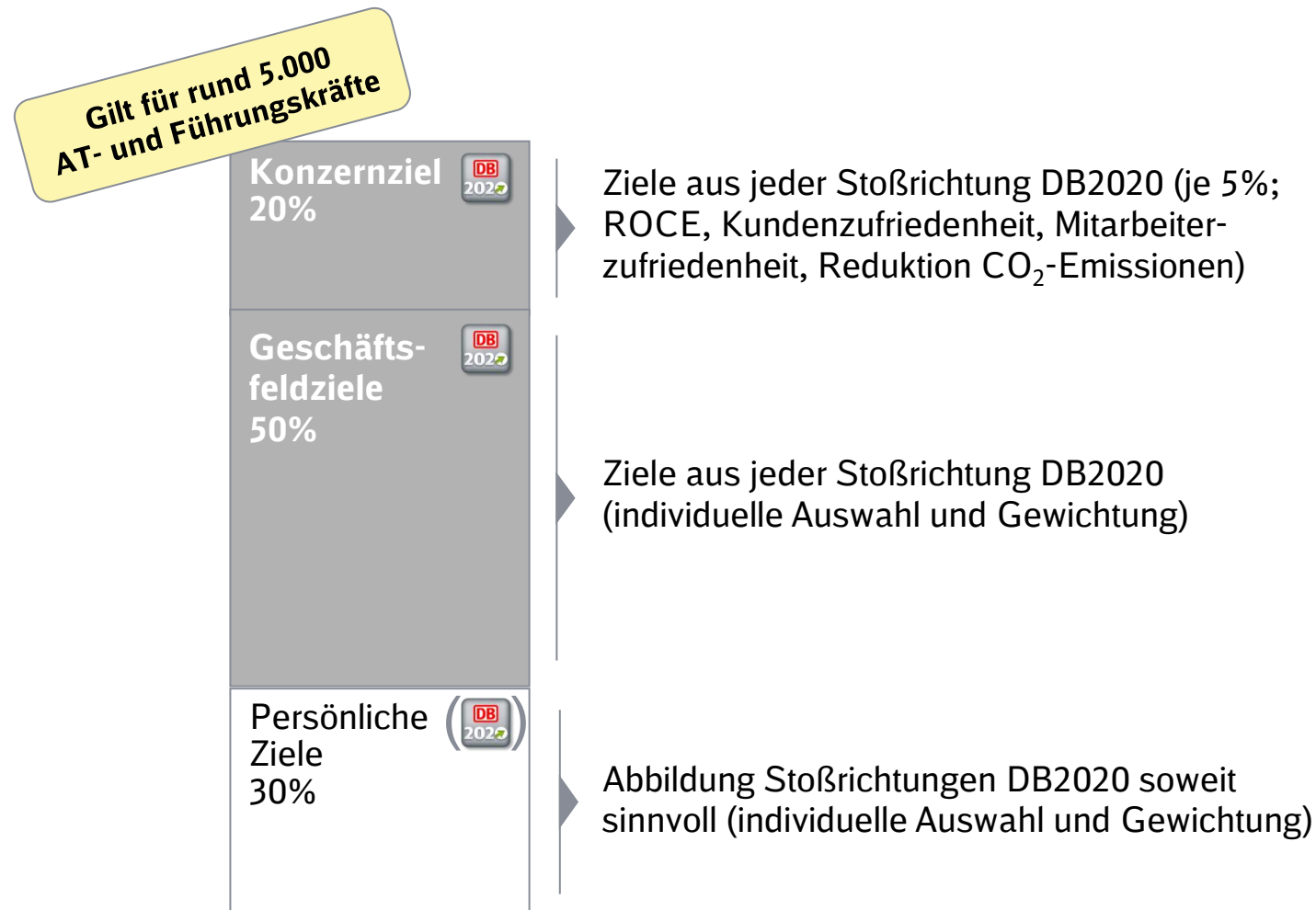
■ Zielvereinbarung in SMP und Mifri:

- bis Feb./ Mrz. Festlegung **Langfristziele** und strategische Programme **in SMP**
- bis Okt. Vereinbarung **Hochlaufkurven** für Top-Ziele (inkl. Maßnahmen) **in Mifri**

■ Zielerreichungsdiskussion in MEG:

- Diskussion **Top-Ziele** für Konzern und alle GF in **April- und Juli-MEG**
- **Vorbereitung analog MEG** – zusätzlich Kommentierung durch Konzern-FaBe

Die DB2020-Ziele wurden ab 2013 in die JAV-Systeme (variable Gehaltskomponente) eingeführt



Breite Basis- und Dialogkommunikation zu DB2020 mit unterschiedlichsten Medien und Formaten durchgeführt

Basis- kommunikation



Klassische Medien

- Booklets 1.0 und 2.0
- Externe Broschüren
- DB Welt Extra

Interne Dialog- kommunikation



Dialog auf Konzern-Ebene

- Konzerntreff
- Fragen an den Chef

Integration in Weiterbildung



DB Akademie

- Campus DB2020
- Leadership Foren

Reporting



Externes Reporting

- Geschäftsbericht
- Nachhaltigkeitsbericht

Externe Dialog- kommunikation



Stakeholder überzeugen

- Nachhaltigkeitstag
- Workshop Fahrgast, Umwelt, Verkehr



Neue Medien

- Onlinebasierte, Formate (Facebook, Twitter, Film DB2020, Intranet)



Dialog in den GF

- Führungskräftetreffen
- Geschäftsfelddialog
- Workshop MA-Befragung



DB Training

- Integration in Trainingsprogramme (Strategie, Change Management)



Internes Reporting

- Kommunikation zu Zielerreichung



Konferenzen

- Eigene Veranstaltungen
- Teilnahme an Konferenzen/Gremien

Beispiel DB Netze Personenbahnhöfe: Mit Dialogbild Bahnhöfe 2020 Mitarbeiter spielerisch für die Strategie begeistern



Beispiel DB Bahn Fernverkehr: Website und Showtrain als Plattformen für Austausch und Dialog zur Strategie Fernverkehr 2020



www.fernverkehr2020.de

Fernverkehr 2020-Showtrain
Öffnungszeiten: 9.00-19.30 Uhr

Frankfurt	Werk Griesheim Gleis 468 25.09.2013 Hauptbahnhof Gleis 109 29.10.2013 Hauptbahnhof Gleis 109 30.10.2013 Hauptbahnhof Gleis 109 31.10.2013	Dortmund	Hauptbahnhof Werk Gleis
München	Werk Gleis 715 02.10.2013 Hauptbahnhof Gleis 7 11.10.2013	Köln	Werk Gleis Werk Gleis
Basel	Basel Bad Bahnhof Gleis 97 09.10.2013	Leipzig	Hauptbahnhof Werk Gleis
Karlsruhe	Hauptbahnhof Gleis 13 10.10.2013	Berlin	Ostbahnhof Werk Rumm
Hamburg	Werk Langenfelde Gleis 252 23.10.2013 Bahnhof Altona Gleis 12 24.10.2013		

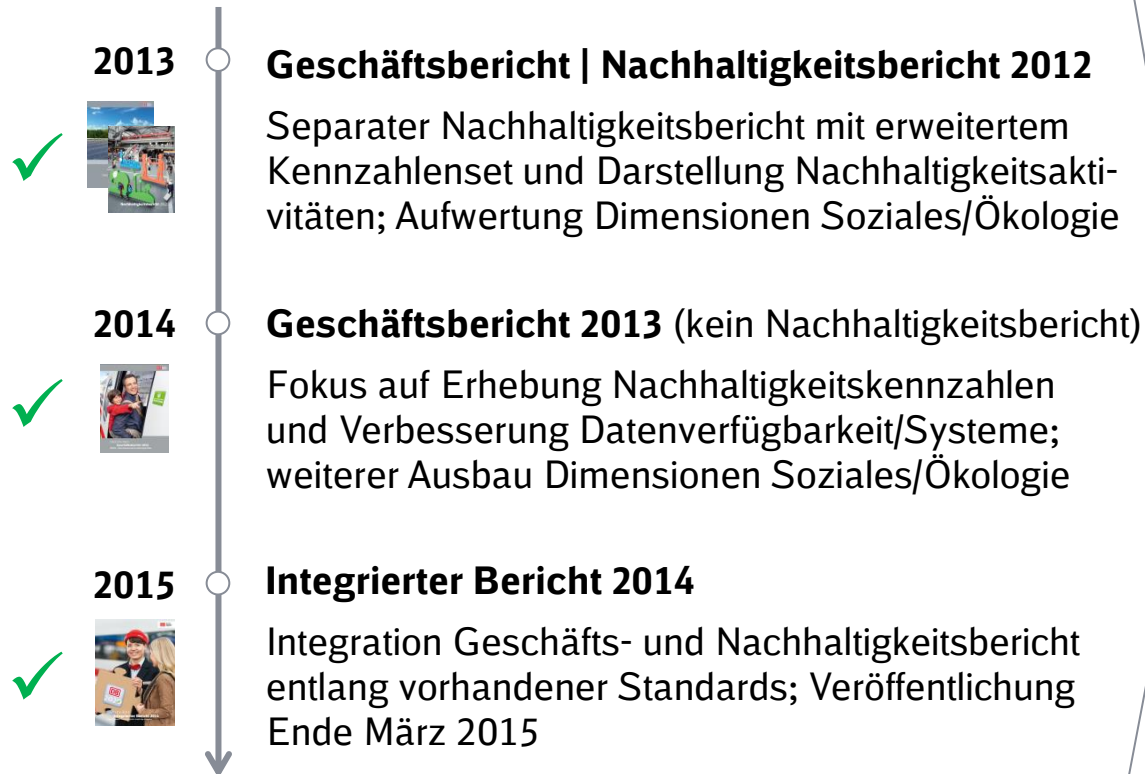
Showtrain-fahrplan schließen

Ihr Feedback zur Strategie 2020



Mit dem integrierten Bericht 2014 (Ende März 2015) wurden Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht zusammengeführt

Meilensteine Integriertes Berichtswesen



Ziele

- **Nachhaltigkeit** als integralen Bestandteil des Unternehmens auch im Berichtswesen **verankern**
- **Transparenz** über Ziele und Aktivitäten nach außen **weiter erhöhen**
- **Prozesse/Systeme**, Datenbasis und Berichtsstrukturen nach vorhandenen Standards **aufbauen**

Einige Faktoren haben die erfolgreiche Umsetzung der DB2020 erleichtert



- ✓ **Handlungsdruck** für Entwicklung neuer Konzernstrategie
- ✓ **Hohes commitment** des Konzernvorstandes
- ✓ **Anschlussfähigkeit** zu bisherigen Aktivitäten
- ✓ **Passfähigkeit** zur Unternehmensidentität
- ✓ Definition von **quantitativen Zielen** und **Integration im Vergütungssystem**
- ✓ Prinzip der „**inneren Differenzierung**“
- ✓ Schnelle **organisatorische Verankerung** der Strategie
- ✓ **Intensive Kommunikation** an alle Mitarbeiter und Führungskräfte



Die Deutsche Bahn im Überblick

Strategie DB2020 und ihre Umsetzung

Konzernumbau und Digitalisierung

Die DB steht heute vor vielfältigen, v.a. ökonomischen Herausforderungen, insbesondere bei der Eisenbahn in Deutschland



Unzureichende
Produktqualität



Wettbewerbsdruck
Schienengüterverkehr



Kostendynamik
Personal und Energie



Marktfragmentierung
Regionalverkehr



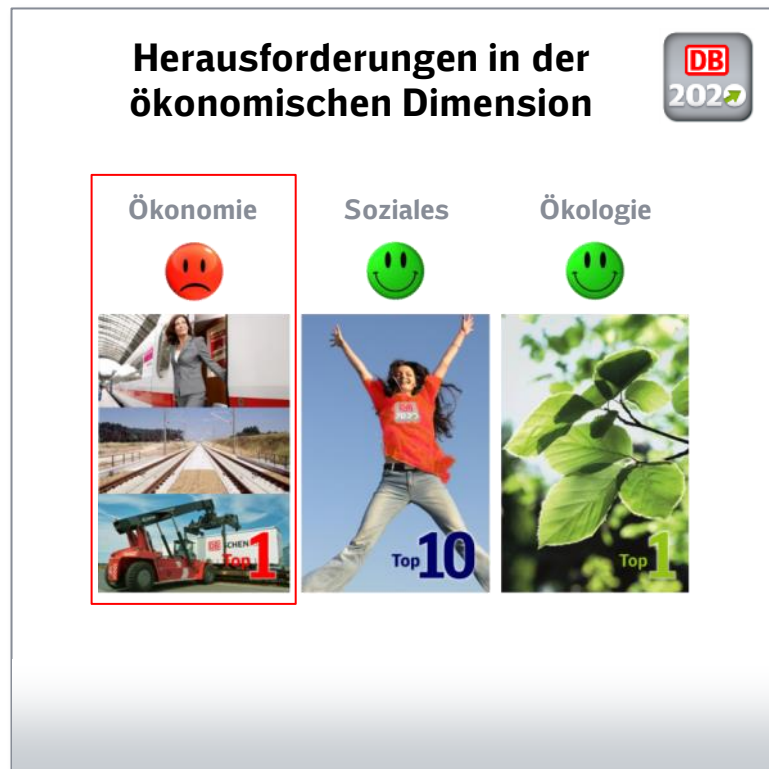
Neue Wettbewerber
Fernverkehr



Gestiegene
Regulierungsrisiken



Konzernumbau und Digitalisierungsinitiativen sollen den Einklang der DB2020 wieder herstellen – der Fokus liegt auf Qualität, Kunde und Wirtschaftlichkeit



Zur Umsetzung des Konzernumbaus haben wir im August 2015 fünf übergreifende Projekte gestartet



Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Eisenbahn in Deutschland

Zukunft Bahn: gemeinsam für mehr Qualität, mehr Kunden und mehr Erfolg!



Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen in Unterstützungsfunktionen / Konzernleitung

Auflösung doppelstöckige Konzernstruktur

Neuordnung der konzerninternen Servicefunktionen & Dienstleistungen

Steigerung Wettbewerbsfähigkeit Konzernleitung



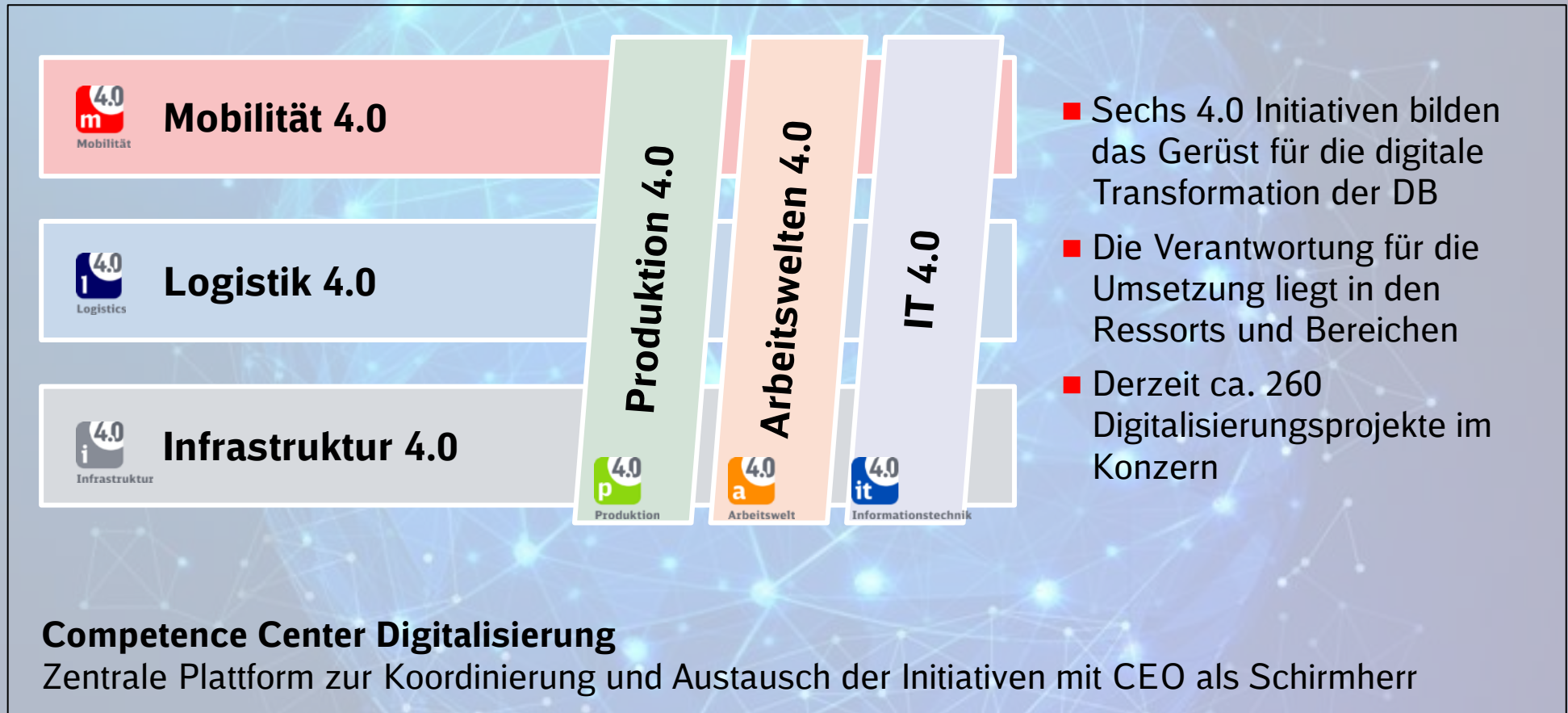
Schaffung finanzieller Spielräume für Wachstumsinvestitionen und Dividendenfähigkeit

Kapitalbeteiligung Dritter an DB Arriva und DB Schenker

Zukunft Bahn ist unser Fahrplan für die Zukunft des Schienenverkehrs in Deutschland



Um die digitale Transformation der DB voranzutreiben, wurden sechs 4.0 Initiativen und ein Competence Center aufgesetzt



A photograph of a family—a woman on the left, a man in the center, and a young boy on the right—smiling and playing with two toy high-speed trains. The man is holding a white and blue toy train with 'IC' on its side, while the boy holds another similar train with 'ICE' on its side. They are in a room with a blue sign in the background that reads 'Leipzig Hbf'.

**Gemeinsam für mehr Qualität,
mehr Kunden, mehr Erfolg!**