

Strategie DB Station&Service AG

# Basisqualität steigern, Zukunftschancen nutzen: die Bahnhöfe der Zukunft

Die wachsende Verkehrsnachfrage auf der Schiene und der Wandel der Mobilitätswelt bieten enorme Chancen für die Entwicklung der Bahnhöfe. Im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung von DB Station&Service stehen die Bedürfnisse der Reisenden und die Qualität der Produkte und Dienstleistungen in und um die Verkehrsstationen.

Der Vorstandsvorsitzende und die Vorstände Personal, Produktion und Finanzen erläutern die Grundsätze der Geschäftsstrategie, des Wandels der Unternehmenskultur sowie der Anpassungen von Organisationsstruktur, Prozessen und Controlling.



Foto: DB AG/Christian Bedeschinski



## Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden der DB Station&Service AG, **Bernd Koch.**

*Herr Koch, die DB Station&Service AG hat unter Ihrer Führung in den vergangenen Monaten ein neues Geschäftsfeldprogramm entwickelt. Worum geht es?*

Die Nachfrage nach neuen, umweltschonenden Mobilitätsformen steigt; gleichzeitig soll sich bis 2030 die Anzahl der Reisenden auf der Schiene verdoppeln. Auch der Markt für Bike-Sharing-Systeme wächst und Reisende erwarten neben flexiblen Lösungen einen einfachen Übergang zwischen verschiedenen Mobilitätsformen. Kurzum: Die Mobilitätswelt ist im Wandel und für Bahnhöfe ist das eine enorme Chance!

Mit dem neuen Geschäftsfeldprogramm wollen wir diese noch gezielter nutzen und Bahnhöfe als multimodale Mobilitätszentren weiter auszubauen. Wir wollen das Kundenerlebnis verbessern und dafür sorgen, dass unsere Gäste sich gerne am Bahnhof aufhalten. Dabei geht es nicht nur darum, die Bahnhöfe schöner zu machen, sondern neue Nutzungskonzepte zu entwickeln und neue Services anzubieten. Voraussetzung dafür, dass sich unsere Kunden bei uns wohlfühlen, ist vor allem eine gute Basisqualität: saubere, sichere und einladende Bahnhöfe. Hier noch besser zu werden, ist unser erklärtes Ziel!

Wir verfolgen somit drei Stoßrichtungen: Zum einen Basisqualität und Kapazität – das ist Grundvoraussetzung, die wir sicherstellen müssen. Zum anderen wollen wir ein starkes Kundenerlebnis durch eine gesteigerte Aufenthaltsqualität und attraktive Produkte schaffen. Zusätzlich wollen wir Mobilitätshubs und unser Engagement in der Quartiersentwicklung ausbauen. Im Sinne der Agenda für eine bessere Bahn, an der wir konzernweit gemeinsam arbeiten, wollen wir so für eine deutlich bessere Qualität für unsere Kunden sorgen.

*Wie wird die Geschäftsfeldstrategie konkret umgesetzt?*

Wir haben unsere Bahnhöfe in vier Produktlinien eingeteilt, um noch gezielter auf die spezifischen Anforderungen einzugehen: Metropolbahnhöfe, Knotenbahnhöfe, S-Bahnhöfe und Zubringerbahnhöfe. Es liegt in unserer Verantwortung, unseren Kunden am Bahnhof – über alle Produktlinien hinweg – ein hochwertiges Level an Service, Sauberkeit und Sicherheit zu bieten und dafür zu sorgen, dass der Zustand unserer Bahnhöfe ihnen gerecht wird. Das neue Ressort Produktion bündelt Kompetenzen, so dass wir hier noch schlagkräftiger werden können.

Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen die Reisenden – sie wollen wir künftig noch viel stärker in den Fokus nehmen. Über die Ausgestaltung der Produktlinien wollen wir die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Kunden an unseren Bahnhöfen noch besser kennen lernen. Neue Gestaltungskonzepte sowie nachhaltige Konsum- und Serviceangebote sind die Schlüssel, damit unsere Kunden gerne zu uns kommen. Auch an der Weiterentwicklung digitaler Services arbeiten wir. Mit der Reisendeninformation der Zukunft beispielsweise können wir bald über alle Kundenkanäle einheitlich und in Echtzeit kommunizieren. An rund 50 Bahnhöfen ist das neue System bereits im Piloteinsatz und wird nach dem Review dann bundesweit eingeführt. Und wir schauen nach innen: Was bedeutet es, mit 20 Millionen Bahnhofsgästen täglich Deutschlands größter Gastgeber zu sein? Der Dialog über die Haltung, mit der wir unseren Kunden begegnen, ist in der neuen Strategie verankert. All dies muss sich noch stärker in unseren internen Prozessen widerspiegeln: Hier müssen wir in der gesamten Organisation noch konsequenter als bisher vom Kunden aus denken.

*Wie geht es nun weiter?*

Um unsere Konzepte direkt mit unseren Reisenden zu erproben, haben wir in einem mehrstufigen Prozess 16 Pilotbahnhöfe definiert. In einem Pitch konnten Vertreter der Regionalbereiche für „ihre Bahnhöfe“ vor einer abteilungsübergreifenden Jury werben. Unter den 16 Pilotbahnhöfen sind alle Produktlinien vertreten: Metropolbahnhöfe (Berlin Südkreuz und Münster (Westf) Hbf), Knotenbahnhöfe (Wolfsburg Hbf, Coburg, Cottbus Hbf, Halle (Saale) Hbf, Heilbronn Hbf), S-Bahnhöfe (Sternschanze, Bornholmer Straße, Haltern am See, Offenbach Marktplatz, Hofheim (Taunus), Renningen, Freising) und Zubringerbahnhöfe (Ahrensburg, Wernigerode).

An allen 16 Standorten haben wir qualitative Kundenbefragungen vor Ort durchgeführt und um quantitative Daten aus dem Umfeld ergänzt, zum Beispiel Aufenthaltsdauer, Sinus-Milieus. Im nächsten Schritt laufen nun die Gespräche mit unseren Stakeholdern vor Ort an, um mit ihnen erste mögliche Ansatzpunkte und Maßnahmen zu diskutieren. An unseren Pilotbahnhöfen wollen wir möglichst schnell etwas testen und herausfinden, was unsere Reisende und Pendler zufriedener macht und was nicht. Nicht alles wird dafür schon im perfekten Endausbau sein. Unser Ziel ist es, Ende 2020 herausgefunden zu haben, wie wir die erfolgreichen Maßnahmen skalieren können – für mehr Qualität und Service für unsere Reisenden und Bahnhofsbesucher!

*Das Interview führte Martin Nowosad.* ■



## Eine emotionale Identität schaffen – das Kooperationsverhalten stärken

**Andreas Springer**, Vorstand Personal,  
DB Station&Service AG, Berlin



Für den Erfolg unserer strategischen Neuausrichtung ist ein einheitliches Verständnis unserer Unternehmenskultur notwendig. Die gemeinsame Identität und die Kultur der Zusammenarbeit sind hierbei zwei entscheidende Hebel. Erfolgreich werden wir nur sein, wenn wir mit den Kunden und Partnern eine Kultur der Zusammenarbeit pflegen. Und das gilt auch nach innen im Unternehmen: Wir werden fortan noch stärker darauf achten, dass die horizontale Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ressorts und Abteilungen und die vertikale Zusammenarbeit zwischen den Säulen Bahnhofsmanagements, Regionalbereiche und Zentrale gut funktioniert. Wir sind überzeugt, dass gerade die Identität und Kultur der Zusammenarbeit einen wichtigen Einfluss auf die Bindung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen an unser Unternehmen haben.

### Warum stehen wir morgens eigentlich auf?

Strategische Unternehmensziele allein laden die Menschen nicht mit Energie auf, schon gar nicht, wenn ihre Arbeit nur als Mittel zum Zweck hervorgehoben wird. Wir brauchen einen erkennbaren Sinn unserer Arbeit. Diesen stiftet eine gemeinsame Identität, die eine Antwort auf die Frage liefert: Warum stehen wir morgens eigentlich auf? Diese Frage lässt sich nicht einfach beantworten. Für die DB Station&Service AG wollten wir uns mit unseren rund 6.000 MitarbeiterInnen aber diese Frage stellen und ein einheitliches Verständnis erzeugen, in dem unser kulturelles Selbstverständnis und unsere Verbundenheit mit unserem Unternehmen zum Ausdruck kommt.

Wir waren uns einig, dass die Frage nach dem Warum (stehen wir morgens auf?) aus der Mitte der Mannschaft beantwortet werden muss. Wir haben ein Team aus Führungskräften, MitarbeiterInnen und Betriebsräten gebeten, sich mit dieser Frage – unter professioneller Begleitung – auseinander zu setzen. Natürlich ist es keine Überraschung, dass die Antwort auf die Sinnfrage insbesondere in Verbindung mit den Menschen außerhalb des Unternehmens steht. Die Menschen, für die wir jeden Tag unsere Leistung erbringen.

### Deutschlands größter Gastgeber

Am Ende des Entwicklungsprozesses hat sich die Antwort auf die Frage darauf verdichtet, dass wir uns als Gastgeber sehen (wollen). Das Gastgebertum hat seinen Ursprung in der Mobilität, also dem Reisen

der Menschen, und hat eine über tausendjährige Tradition in allen Kulturkreisen. Gastgeber möchten wir an jedem unserer Bahnhöfe, an jedem Tag und zu jeder Zeit sein. Nicht nur ein Gastgeber unter vielen, sondern Deutschlands größter Gastgeber. Wir haben täglich rund 20 Millionen Menschen in den rund 5.400 Bahnhöfen der DB Station&Service AG. Kein anderes Unternehmen in Deutschland, nicht die gesamten deutschen Flughäfen und Hotels zusammen kommen auch nur annähernd auf diese Gästezahl. Wir sorgen dafür, dass sich die Gäste willkommen fühlen und sich – idealerweise – gerne in unseren Bahnhöfen aufhalten. Wir sind dazu da, unseren 20 Millionen Gästen das Reisen, das Arbeiten, das Leben ein wenig besser zu machen. Dieser gesellschaftliche Kontext unserer Arbeit erfüllt uns mit Stolz und macht für uns den Unterschied.

Natürlich erfüllen wir diesen Anspruch noch nicht umfänglich und werden den Erwartungen unserer Gäste auch mal nicht gerecht, aber es geht hier um einen Ansporn an uns selbst. Deshalb nutzen wir „Deutschlands größter Gastgeber“ nach innen und nicht in der externen Kommunikation. Anmerken möchten wir an dieser Stelle, dass sich unsere rund 1.700 MitarbeiterInnen, die im direkten Kundenkontakt stehen und damit unser „Gesicht“ beim Kunden sind, sich in den Kundenzufriedenheitsstudien der letzten Jahre regelmäßig in einem guten Bereich bewegen.

Wir haben Anfang Januar die neue Identität auf unserem Führungskräfte-Treffen mit 400 Teilnehmern erprobt. Die Feedback-Messung hierzu hat gezeigt, dass wir damit den Nerv der Organisation getroffen haben: Von den rund 250 Feedbackgebern können sich über 90 Prozent mit der Identität „Deutschlands größter Gastgeber“ identifizieren.

### Was macht uns als Deutschlands größter Gastgeber aus?

Rund 1.700 unserer MitarbeiterInnen arbeiten im Service direkt mit den Kunden, die restlichen 4.500 arbeiten im Hintergrund für die Kunden: Sei es in den 46 Bahnhofsmanagements, in den 3-S-Zentralen, in den Ansagezentren, in den 7 Regionalbereichen oder der Zentrale in unterschiedlichen Funktionen. Nur wenn alle Bereiche Hand in Hand zusammenarbeiten, also ein funktionierendes Verbundsystem darstellen, können wir die Kundenerwartungen erfüllen. Somit sind alle Bereiche in der internen Zusammenarbeit mal Gast und mal Gastgeber. Die Gastgeber-Haltung im Team

ist entscheidend. Wir haben darüber nachgedacht, die Haltung als Gastgeber mit einigen Schlüsselbegriffen zu beschreiben, haben uns aber bewusst dafür entschieden, die Identität als „Deutschlands größter Gastgeber“ nicht vorzugeben. In Workshops mit seinem Team entwickelt nun jede/r einzelne/r MitarbeiterIn ihren/ seinen persönlichen Schlüsselbegriff. Alle MitarbeiterInnen unseres Unternehmens bauen so eine Verbindung zu ihrer Rolle als Gastgeber auf und haben einen Gestaltungsspielraum, die Identität aus den unterschiedlichen Rollenkontexten zu beschreiben.

Unsere 400 Führungskräfte wurden mit einem Workshop-Konzept und Materialien ausgestattet, um sich mit ihren Teams die Zeit zu nehmen, sich mit der Gastgeber-Identität auseinander zu setzen. Die im Workshop entwickelten Beiträge werden in einem Gesamtwerk, bestehend aus den Beiträgen aller Teams, münden.

### **GastGEBER statt NEHMER!**

Schlüsselbegriffe sind allerdings schnell aufgeschrieben, eine Haltung zu etablieren ist noch ein langer Weg, der vor uns liegt. Zusammenarbeit ist geprägt von einzelnen Begegnungen. Der erste Schritt in der Entwicklung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit ist ein von allen getragenes Zielbild, das beschreibt, welche innere Haltung unsere Arbeit prägen soll.

Studien zeigen, dass eine höhere Kooperationsbereitschaft zu einer höheren Leistungsfähigkeit und damit auch zu einem größeren Erfolg einer Organisation beiträgt. Organisationspsychologen teilen die Menschen in Organisationen – vereinfacht – in Nehmer- und Gebertypen ein.

#### **Der Nehmertyp**

Der Nehmertyp glaubt an den Wettbewerb mit seinen Kollegen innerhalb der Organisation. Er fragt sich, was andere für seinen Erfolg beitragen können. Er möchte mehr bekommen, als er zu geben bereit ist. Er stellt seine Bedürfnisse über die der Kollegen, ist mehr als Sender und weniger als Empfänger unterwegs und möchte gegenüber den Kollegen stets Anerkennung finden.

Meist geht mit dieser Nehmereigenschaft auch der Glauben einher, dass er selbst im Unternehmen mehr Verantwortung trägt, mit komplexeren Aufgaben betraut ist und größere Herausforderungen zu bewältigen hat als seine KollegenInnen. Denken in diesen Kategorien ist Gift für eine Kooperationskultur, weil sie dazu führen kann, dass sich ganze Abteilungen oder Bereiche anderen gegenüber erheben.

Das Verhalten der Nehmer schadet aber dem Erfolg eines Verbundprozesses. Es prägt das gesamte Verhalten innerhalb einer Organisation, denn der „Verlierer“ in der Austauschbeziehung wird nach



solchen Begegnungen mit dem gleichen Verhalten zurückschlagen. Das bedeutet, dass sich das Nehmerverhalten vermehrt, insbesondere wenn es von der Führung toleriert wird.

#### **Der Gebertyp**

Das Gegenstück ist der Gebertyp, der sich und andere zum Erfolg führen möchte. Der Gebertyp hört zu, damit er versteht, mit welchem Beitrag er seine/n KollegenInnen unterstützen kann. Das heißt nicht, faule Kompromisse einzugehen, denn er hat den Vorteil des Unternehmens im Blick und nicht (nur) den Erfolg des Kollegen. Solche Verhaltensweisen müssen für eine höhere Kooperationsbereitschaft in der Organisation gezielt gefördert werden. In Studien zeigt sich, dass diese Mannschaftsspieler auf der Karriereleiter am Ende erfolgreicher sind als die Einzelkämpfer. Es zahlt sich also für die Organisation und für die MitarbeiterInnen aus.

Wir sind davon überzeugt, dass ein von Gebertypen geprägtes Betriebsklima unsere Unternehmenskultur mitprägt und eine positive Wirkung auf die Mitarbeiterbindung entfaltet. Zugleich spielt diese gewünschte Haltung auch im Recruiting als Auswahlkriterium eine wichtige Rolle. Allein 2019 suchen wir bei DB Station&Service über 600 Schüler, Facharbeiter und Akademiker, die wir für uns gewinnen und auf Passfähigkeit, Fachlichkeit und für unsere Kooperationskultur prüfen möchten.

## Veränderungen werden von Menschen gemacht

Strategien stehen auf einem Powerpoint-Chart, die Organigramme in einem Word-Dokument, die Steuerung der Programme erfolgt über ein Excel-Sheet und die Unternehmenskultur ist schnell erzählt, aber die Veränderungen werden immer noch von Menschen gemacht. Eine umfassende Transformation, die eine neue Strategie, eine neue Organisation, neue Steuerungssysteme und eine neue Zielkultur umfasst, ist nur durch eine Mobilisierung aller MitarbeiterInnen erfolgreich zu bewältigen. Dafür gehen wir neue Wege, insbesondere bei der Einbindung unserer Belegschaft. Bei der Strategiefindung haben wir einen großen Kreis von Führungskräften eingebunden. Die neue Prozessorganisation ist das Ergebnis der Arbeit vieler Beteiligter aus allen Bereichen des Unternehmens. Die emotionale Identität bündelt die Diskussion

vieler MitarbeiterInnen. Wir führen in den Regionen Dialoge mit allen Führungskräften zur Transformation und diese wiederum mit ihren MitarbeiterInnen. Wir möchten unsere 400 Führungskräfte daher in ihrer Rolle als „Changeleader“ beständig stärken, damit die Transformation bei den MitarbeiterInnen Wirkung erzeugt.

Natürlich werden wir nicht schon morgen alle Erwartungen, die unsere Gäste, Partner und Eigentümer an die Bahnhöfe haben, erfüllen. Wir werden auch unsere Herausforderungen wie beispielsweise die Anlagenqualität vieler Bahnhöfe, die Kapazitätsengpässe an hochfrequentierten Bahnhöfen oder die Tagesqualität der Reinigung an manchen Bahnhöfen nicht von heute auf morgen verbessern. Dennoch: Wir haben uns mit rund 6.000 MitarbeiterInnen, die jeden Tag ihren Job mit viel Engagement angehen, auf den Weg in die richtige Richtung gemacht. ■



Foto: DB AG/Christian Bachsoffsky



### Blick in die Werkstatt

**Sven Hantel, Vorstand Produktion,**  
DB Station&Service AG, Berlin

Zu einer konsequenteren Ausrichtung auf die Bedürfnisse unserer Kunden gehört es auch, unsere Prozesse und unsere Organisation neu auszurichten. Dabei gilt es eindeutige Verantwortlichkeiten zu definieren, vorhandene Abläufe zu verschlanken und notwendige Schnittstellen besser zu managen. Voller Fokus auf den Kunden heißt, weniger Beschäftigung mit uns selbst, Wege werden kürzer und Entscheidungen schneller. Ein erster Schritt und die Grundlage aller weiteren Überlegungen bildet dabei die zum 1. Januar dieses Jahres im Unternehmen DB Station&Service eingeführte neue Organisationsstruktur. Diese Struktur orientiert sich an der Fragestellung nach Verantwortlichkeiten, nach einem Was und einem Wie.

Das Was steht für das Produktmanagement, verantwortlich für unser Produktportfolio, das klar auf den im Wandel befindlichen Mobilitätsmarkt, auf Wachstum und auf Kundenwünsche ausgerichtet ist.

Das Wie steht für eine Produktion, die von der Planung und Steuerung bis zur Umsetzung konsequent ausgerichtet ist auf Qualität und Verlässlichkeit in Kosten und Terminen. Deshalb werden zukünftig in der Produktion alle produzierenden Bereiche und Themen gebündelt. Rund 5.500 MitarbeiterInnen kümmern sich in zentraler oder regionaler Funktion um Bau, Facilitymanagement, Betrieb und Service.

In einem bereichsübergreifenden Team wird seit Dezember 2018 ein Organisationsmodell entwickelt. Grundlage sind Kernleistungsprozesse wie Markt- und Kundenpotenziale ableiten, Produkt und Portfolio definieren, Produktion planen und Produktion durchführen. Alle Unterstützungsprozesse werden dabei analysiert und auf die neue Struktur angepasst. Ende des Jahres soll die neue Organisation starten. ■



## Neue Steuerungslogik

**Ute Möbus**, Vorstand Finanzen/Controlling,  
DB Station&Service AG, Berlin

Die strategische Neuausrichtung der DB Station&Service AG erfordert neben der Etablierung einer neuen Arbeitskultur ebenso eine Anpassung der Steuerungsprozesse. Denn um die Neuausrichtung erfolgreich zu meistern, brauchen wir eine noch stringenteren Überprüfung unserer Leistung. Dazu müssen wir den Zusammenhang zwischen monetärem Einsatz auf der einen und spürbarem Kundennutzen auf der anderen Seite kennen und ihn mit geeigneten Kennzahlen messbar machen. Nur so stellen wir sicher, dass wir das Geld an der richtigen Stelle in die richtigen Maßnahmen investieren, aus Fehlern lernen und so das Optimum für unsere Kunden erreichen.

Als Infrastrukturgesellschaft werden wir in Zukunft nicht hauptsächlich an der Maximierung des Ergebnisses gemessen werden, sondern an der Erreichung der Ziel-Kapitalrendite (ROCE). Erste Auswirkungen dieser Steuerungslogik haben wir in der aktuellen Planungsrunde bereits erfahren. Unser Ergebnisziel im Mittelfristzeitraum orientiert sich am definierten ROCE für Infrastruktur, was uns gegenüber der alten Planung die Spielräume ermöglicht, die Basisqualität unserer Bahnhöfe zu erhöhen sowie unsere Strategie umzusetzen.

Was ändert sich dabei für uns? Wir gehen stärker in die Prozesssteuerung. Um dies erfolgreich tun zu können, müssen wir entlang unseres neuen Kernwertschöpfungsprozesses intelligente und – nach Produkten, Vertrieb und Produktion – differenzierte Steuerungslogiken entwickeln und implementieren. Hierfür benötigen wir auch ein klares Set an Key Performance Indicators (KPI), nach denen wir konsequent steuern.

Im Bereich des Produkt- und Portfoliomanagements ist die wichtigste Steuerungsgröße die Kundenzufriedenheit. Daneben wollen wir natürlich auch wissen, wie schnell wir in der Entwicklung kunderelevanter Produkte beziehungsweise Leistungselemente sind.

Im Bereich des Vertriebes wird sich die Steuerung künftig nicht mehr allein auf die Komponente Umsatz fokussieren können, sondern auch auf den Beitrag des Vertriebes zur Eigenmittelschonung. Konkret heißt das, dass wir Kennzahlen definieren, die messen, wie erfolgreich Finanzierungsmittel von Ländern, Kommunen oder Aufgabenträgern akquiriert werden.

Eine Kernfrage im Bereich der Produktion, an der sich auch unsere Steuerungslogik anlehnt, liegt darin, wie wirtschaftlich wir arbeiten. Bekannte Kennzahlen und

Berichtsformate werden hier auch weiterhin Bestand haben.

Neben neuen Kennzahlen und Prozessen sind auch neue Formate gefragt. Unsere wöchentlichen Performancedialoge zwischen den Regionalbereichen und der Zentrale sind ein gelungenes Beispiel. Durch regelmäßige Kommunikation untereinander und aussagekräftige, vergleichbare Kennzahlen haben wir die Möglichkeit, schnell und effizient auf Herausforderungen zu reagieren und gegebenenfalls einzulenken. ■

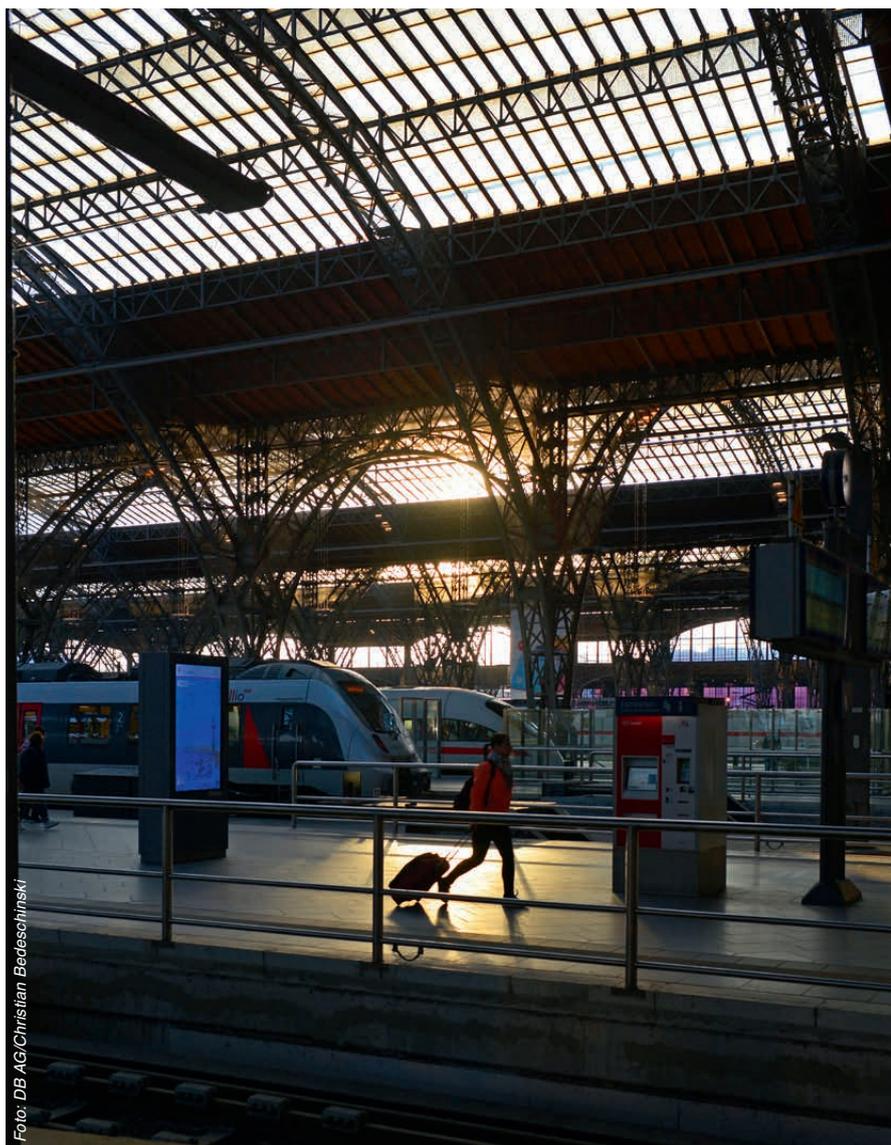


Foto: DB AG/Christian Bedeschinski