



Weichen stellen – Für einen integrierten internationalen Mobilitäts- und Logistikkonzern

Weichen stellen – Für einen integrierten internationalen Mobilitäts- und Logistikkonzern

Wirtschaftsfaktor Bahn

Seit der Bahnreform werden die öffentlichen Haushalte deutlich weniger belastet. Gleichzeitig spielt das Unternehmen eine wichtige Rolle für Wirtschaft und Arbeit in den Regionen.

Bedeutende Rolle in den Regionen

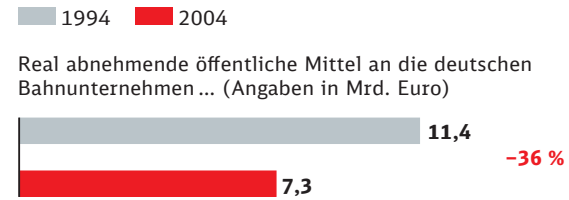
Der Konzern ist auch in den Regionen eine wichtige Größe für Mobilität und Wirtschaft. (per 31.12.2004)

	Streckennetz in km rund	Personenbahnhöfe*	Transportvolumen in Mio. t**	Umsatz extern in Mrd. €
Baden-Württemberg	3.400	674	26,33	1,46
Bayern	6.100	988	40,95	1,48
Berlin	600	131	2,68	1,27
Brandenburg	2.700	336	21,87	0,47
Bremen	130	16	9,90	0,13
Hamburg	260	54	26,21	0,48
Hessen	2.500	470	14,54	1,84
Mecklenburg-Vorpommern	1.500	230	9,13	0,14
Niedersachsen	3.400	358	38,51	1,42
Nordrhein-Westfalen	4.800	691	128,99	2,00
Rheinland-Pfalz	1.900	400	9,80	0,23
Saarland	400	78	35,28	0,04
Sachsen	2.300	467	15,50	0,68
Sachsen-Anhalt	2.100	344	31,71	0,28
Schleswig-Holstein	1.100	126	4,83	0,14
Thüringen	1.600	332	6,17	0,14

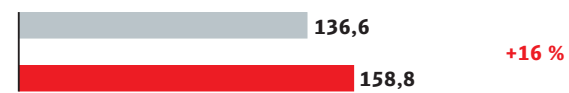
* inkl. Regionetze sowie Bahnhöfe der Usedomer Bäderbahn UBB
** ohne Transit

Entlastung der öffentlichen Hand

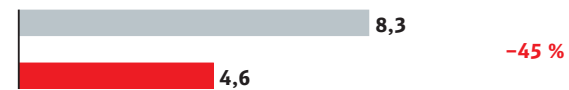
Seit der Bahnreform ist die reale Belastung der öffentlichen Haushalte pro Verkehrsleistung deutlich zurückgegangen.



... bei steigender Verkehrsleistung im Schienenverkehr... (Angaben in Mrd. Personentonnenkilometer)



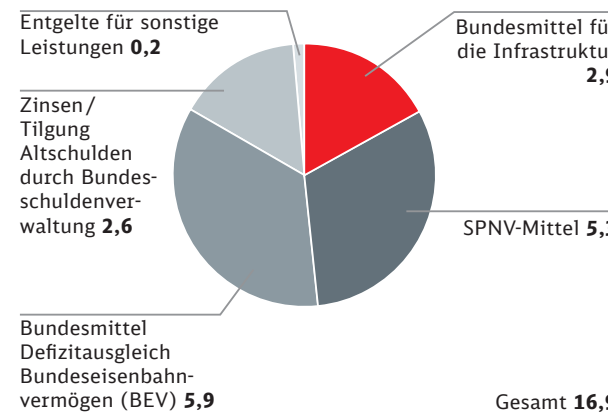
... führen real zu einer geringeren spezifischen Belastung der öffentlichen Hand. (Angaben in Cent je Personentonnenkilometer*)



* Zu Preisen von 1994, ohne Leistungen Bundeseisenbahnvermögen (BEV)

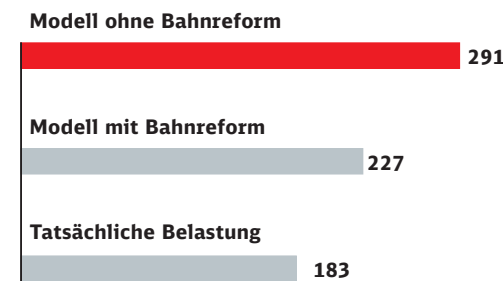
Haushaltsmittel für das Eisenbahnwesen 2004

Die Mittel des Bundes an die DB AG setzen sich im Wesentlichen aus Investitionszuschüssen und Bestellertentgelte an die Aufgabenträger des Schienenpersonennahverkehrs (SPNV) zusammen. (Angaben in Mrd. Euro, per 31.12.2004)



Bilanz Bahnreform

Die tatsächliche Bundesleistung für die Schiene ist geringer als erwartet. Die Bahnreform entlastete laut Horst Albach die Steuerzahler um 108 Milliarden Euro. Kumulierte Werte vom 1.1.1994 bis 31.12. 2003. (Angaben in Mrd. Euro)



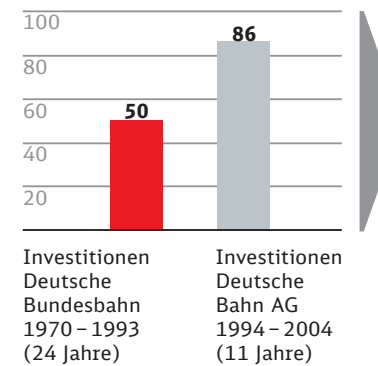
Unternehmen Bahn

Die Bahn wächst: Ob Investitionen, Verkehrsleistung, Produktivität oder Ertragskraft – seit Beginn der Bahnreform wurden wesentliche Kennzahlen signifikant gesteigert.

System Schiene umfassend modernisiert

Investitionen Deutsche Bundesbahn und Deutsche Bahn AG. (Angaben in Mrd. Euro)

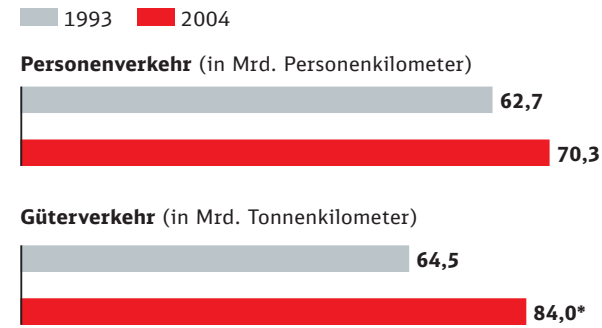
Vor Bahnreform Nach Bahnreform



Modernisierung des Systems Schiene
Erneuerung Bahnhöfe
Modernisierung der Infrastruktur
Modernisierung Fahrzeuge

Höhere Verkehrsleistung auf der Schiene

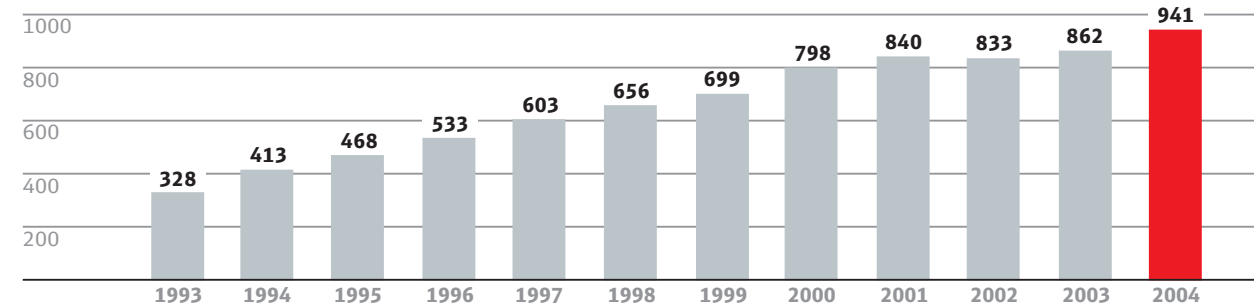
Trotz schwierigen Umfelds konnte die Bahn ihre Anteile ausbauen. Auf der Schiene wurde die Angebotsleistung seit 1993 deutlich ausgeweitet.



* inkl. Railion Nederland N.V. und Railion Danmark A/S, ohne: 77,6 Mrd. tkm

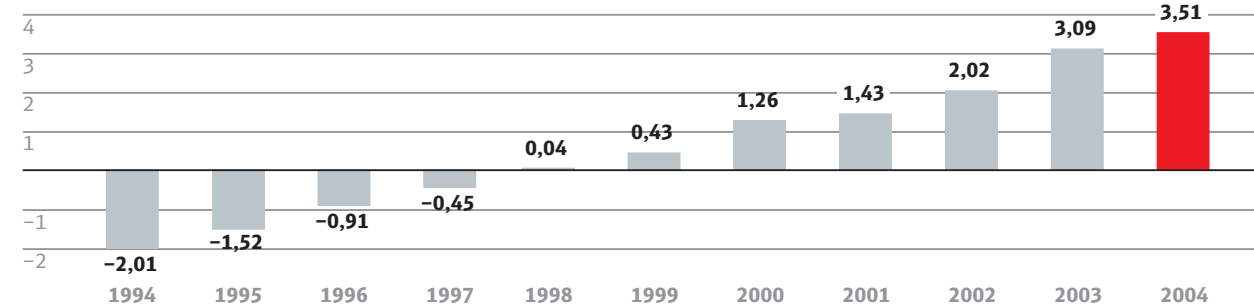
Produktivität um 187 Prozent gesteigert

Bis zum Geschäftsjahr 2004 konnte die Produktivität im Schienenverkehr gegenüber 1993 vor der Bahnreform nahezu verdreifacht werden. (Angaben in Tausend Personentonnenkilometer pro Mitarbeiter)



Über fünf Milliarden Euro mehr Ertragskraft

Die operative Ergebnisverbesserung seit 1994 liegt bei 5,52 Milliarden Euro. Ebitda* von Altlastenerstattung. (Angaben in Milliarden Euro)



* Earnings before interest, taxes depreciation and amortization – Gewinn vor Zinsen, Ertragssteuern und Abschreibungen

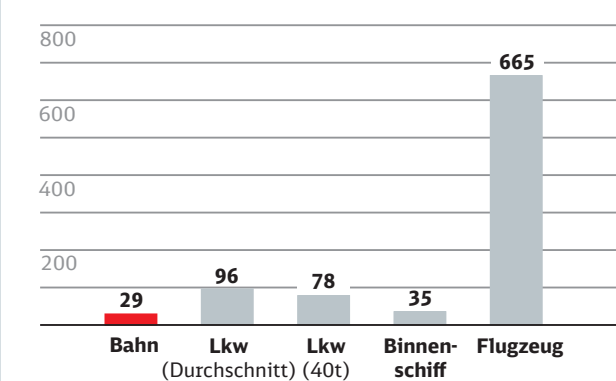
Umweltfaktor Bahn

Die Schiene ist der umweltfreundlichste Verkehrsträger. Die DB AG verbessert ihre Umweltperformance kontinuierlich und sichert damit ihren ökologischen Vorsprung gegenüber den anderen Verkehrsträgern.

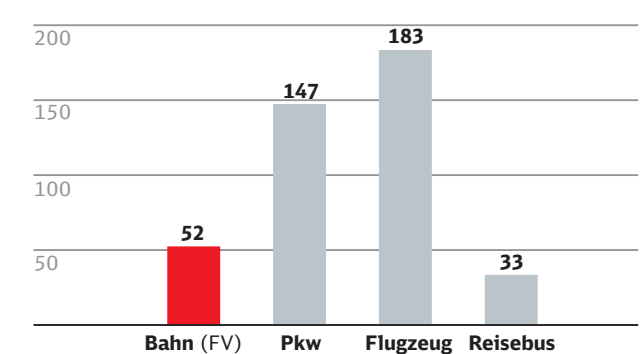
Umweltschonend unterwegs mit der Bahn

Die Kohlendioxidemissionen sind bei der Bahn im Vergleich zu den übrigen motorisierten Verkehrsträgern sehr gering.

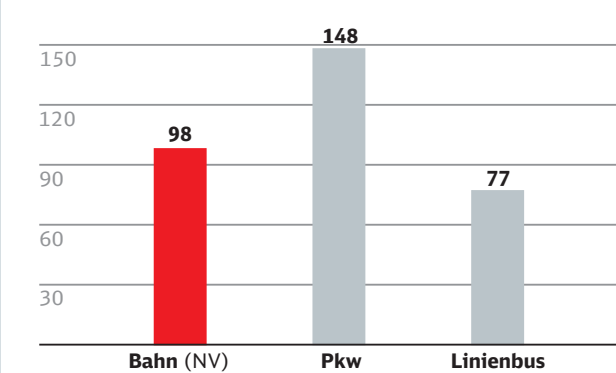
Güterverkehr (Emissionen in g CO₂/tkm)



Personenfernverkehr (Emissionen in g CO₂/Pkm)



Personennahverkehr (Emissionen in g CO₂/Pkm)

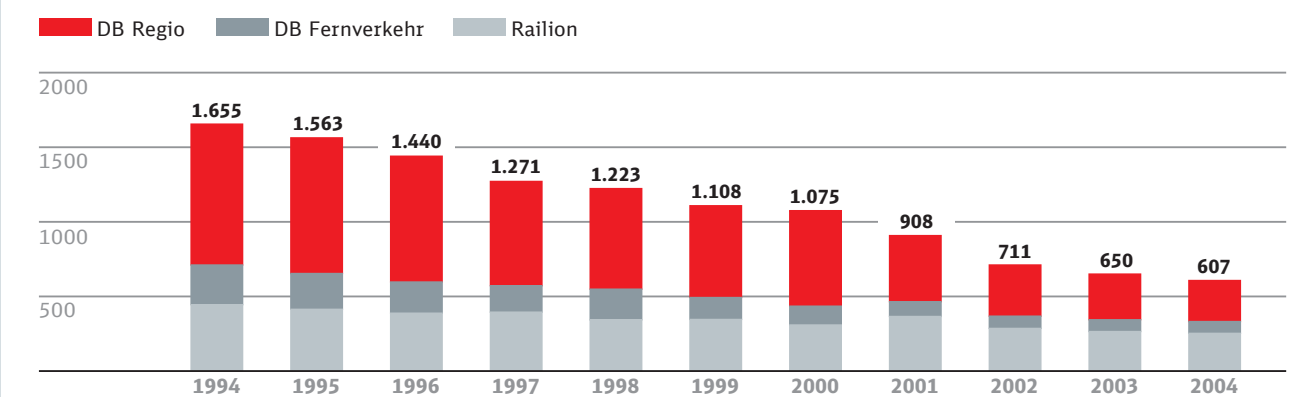


Klimaschutzziel vorzeitig erreicht

Das nach der Bahnreform formulierte Klimaschutzziel der Bahn – die Senkung des spezifischen CO₂-Ausstoßes um 25 Prozent bis 2005 gegenüber 1990 – haben wir schon 2002 erreicht. Das daraufhin gestartete „Klimaschutzprogramm 2020“ verläuft ebenfalls erfolgreich: Der spezifische CO₂-Ausstoß wurde um weitere 4,4 Prozent in zwei Jahren gesenkt. Es ist nun an der Zeit, die Erfolge der klimafreundlichen Bahn auch durch bessere Rahmenbedingungen anzuerkennen.

Die absolute Partikelemission sinkt stetig

(Emissionen in Tonnen)



Liebe Leserin, lieber Leser,

die Deutsche Bahn hat im Jahr 2000 kurz nach meinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender eine schonungslose Bestandsaufnahme gemacht und anschließend das Programm die „Offensive Bahn“ mit den drei Säulen „Sanieren – Leisten – Wachsen“ aufgesetzt. Manche haben uns seinerzeit nicht zugetraut, dass wir diesen ehrgeizigen Dreisprung, innerhalb von fünf Jahren zu einem wirtschaftlichen und serviceorientierten Dienstleister entlang der gesamten Mobilitäts- und Logistikkette zu werden, auch tatsächlich schaffen. Mittlerweile hat die Deutsche Bahn erstmals aus eigener Kraft nachhaltig die Gewinnzone erreicht und Qualität und Service so verbessert, dass wir in einigen Bereichen schon die höchsten jemals für uns gemessenen Werte an Kundenzufriedenheit registrieren können. Und worauf wir besonders stolz sind: Wir haben diesen Weg zu einem wettbewerbsfähigen und kundenorientierten Unternehmen sozialverträglich zusammen mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Vertretungen zurückgelegt – mit einem in der deutschen Wirtschaft beispielhaften Bündnis zur Beschäftigungssicherung und der Entwicklung eines funktionierenden konzernweiten Arbeitsmarktes.

Der Konzern Deutsche Bahn ist heute ein führender europäischer Mobilitätsanbieter. Im Bereich Logistik gehören wir sogar zur Weltspitze. Diesen Weg gilt es jetzt zielstrebig weiterzugehen, um die europäische und globale Marktführerschaft in einer wichtigen Branche für den Standort Deutschland zu sichern und auszubauen. Natürlich gibt es noch viel zu tun und zu verbessern. Das weiß keiner besser als wir. Aber diese Broschüre soll Ihnen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, zeigen, was in den vergangenen Jahren alles auf den Weg gebracht wurde, um diese Position zu erreichen – und was noch zu tun bleibt. Auch dazu finden Sie unsere Positionen gleich im ersten Teil dieser Broschüre, sozusagen als Zeichen, dass wir nach vorne blicken, aufbauend auf das, was wir in den vergangenen Jahren geleistet haben.

Die Deutsche Bahn ist dabei, ihre Hausaufgaben zu machen und den Weg zur Kapitalmarktfähigkeit konsequent zu Ende zu gehen. Aber im Vergleich zu anderen Verkehrsanbietern ist die Schiene im Wettbewerb immer noch deutlich benachteiligt. Ich nenne hier nur das Aufkommen für die eigenen Wegekosten, von dem der Transport auf der Straße noch weit entfernt ist, sowie die Mineralöl- und Ökosteuer, von der der Luftverkehr ebenso befreit ist wie im grenzüberschreitenden Verkehr von der Mehrwertsteuer. Und das sage ich als Vorstandsvorsitzender eines Konzerns, der bei seinen Dienstleistungen alle Verkehrsträger nutzt – ob zu Lande, zu Wasser oder in der Luft. Fairen Wettbewerb brauchen wir übrigens auch europaweit. Wir wollen, so wie schon seit Jahren auf dem liberalisierten deutschen Schienenverkehrsmarkt große ausländische Wettbewerber fahren können, genauso als Deutsche Bahn auch in anderen europäischen Ländern fahren dürfen, die faktisch heute noch für uns abgeschottet sind. Dennoch, unser Weg zum Ziel, „ein kundenorientierter Dienstleister“ zu sein, ist richtig. Unsere Erfolge bestätigen das, und wir wissen, dass wir noch einen weiten Weg vor uns haben.

Herzlichst Ihr




Hartmut Mehdorn
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Bahn AG



I. Die Position der Bahn stärken

Wachstum und Privatisierung

- 5 Wachstumschancen nutzen – Privatisierung vollenden

Infrastrukturfinanzierung

- 12 In die Zukunft investieren – Infrastrukturbeitrag sichern

Intermodaler Wettbewerb

- 16 Fairen Wettbewerb schaffen – Schiene stärken

Unternehmerische Verantwortung

- 20 Freiräume schaffen – Überbürokratisierung vermeiden

Schienerverkehr in Europa

- 24 Liberalisierung forcieren – marktgerecht harmonisieren

Ausblick

- 26 Zukunft gestalten – Erfolg der DB AG sichern



Fokus Kunde/Fokus Mitarbeiter
28 Moderner, komfortabler, internationaler

II. Auf dem Weg zur besten Bahn

Konzern – heute

- 35 Die Bahn in der Offensive
- 38 Zufriedene Kunden sind Chefsache

Personenverkehr

- 40 **Vier Bereiche, vier Herausforderungen**
- 41 Gute Wachstumsperspektiven im Stadtverkehr
- 42 Wettbewerb als Chance im Regionalverkehr
- 44 Die Trendwende im Fernverkehr ist geschafft
- 46 ServiceCenter Vertrieb: Sieben Wege, ein System

Transport & Logistik

- 48 **Weltweit wachsen**
- 49 Service nach dem Baukastenprinzip
- 50 Perspektive Europa – Railion setzt auf lange Strecken
- 52 Interview mit Dr. Norbert Bensele, Vorstand Transport & Logistik: „Der Trend heißt Internationalisierung“
- 53 Europaweite Kompetenz
- 54 Schenker: Ausbau des Netzwerkes in Europa und Asien; Logistik aus einer Hand für BMW in Leipzig

Infrastruktur & Dienstleistungen

- 56 **Leistungen mit System**
- 57 Bahnhöfe – Portale für Mobilität und Service
- 58 Einsatz für das Rückgrat der Bahn
- 60 Mit Leistung und Qualität fit für den Wettbewerb
- 62 Full-Service-Dienstleister für die Infrastruktur
- 62 Interview mit Stefan Garber, Vorstand Infrastruktur und Dienstleistungen: „Erfolgreich laufende Prozesse fördern“

Systemverbund Bahn

- 64 Die Systemvorteile optimieren
- 65 Interview mit Roland Heinisch, Vorstand Systemverbund Bahn: „Kontinuität wahren und Qualität sichern.“

Konzern – morgen

- 66 **Zukunftsfähigkeit der Deutschen Bahn im Fokus**
- 67 Der DB-Konzern und seine Mission
- 71 Weiterentwickelte Konzernmarke: Brücke zwischen Historie und Zukunft

Wachstumschancen nutzen – Privatisierung vollenden

Die internationalen Mobilitäts- und Logistikmärkte sind in Bewegung. Die Deutsche Bahn AG wird mit Vollendung der Privatisierung ihre Marktposition ausbauen, Beschäftigung sichern und den Wirtschaftsstandort Deutschland stärken.

Weltweit nimmt der Austausch von Waren und Dienstleistungen zu – und damit steigt die Nachfrage nach Mobilitäts- und Logistikdienstleistungen. Auch in anderer Hinsicht ist Bewegung in den internationalen Mobilitäts- und Logistikmärkten: Die Kundenanforderungen ändern sich in den letzten Jahren stetig zugunsten verkehrsträgerübergreifender und internationaler Leistungsangebote. Gleichzeitig befinden sich die europäischen Schienenverkehrsmärkte mitten in einem Liberalisierungsprozess, ehemals geschützte internationale Märkte öffnen sich dem Wettbewerb. Vor allem ist die Logistikbranche gegenwärtig in Bewegung – erkennbar an der steigenden Zahl von Zusammenschlüssen.

Die Deutsche Bahn AG ist für die Chancen auf den europäischen wie internationalen Mobilitäts- und Logistikmärkten ausgezeichnet positioniert. Mit der Bahnreform 1993 hat die deutsche Politik die Weichen für eine unternehmerische Ausrichtung der Bahn gestellt. Heute ist die Deutsche Bahn AG einer der größten Mobilitäts- und Logistikkonzerne Europas. Mit dem DB-Konzern hat Deutschland einen weiteren Top-Player unter den führenden europäischen Mobilitäts- und Logistikunternehmen. Bereits jetzt ist die DB AG das leistungsstärkste Unternehmen im Schienenpersonen- und -güterverkehr in Europa.

„Die deutsche Wirtschaft muss sich im Zeitalter der Globalisierung einem verschärften internationalen Wettbewerb stellen. Andere Länder zeigen uns: Die Stärkung des Standortes im internationalen Wettbewerb wird als gemeinsamer Gestaltungsauftrag von Unternehmen und Politik begriffen – ein Thema, über das wir auch bei der Privatisierung der Bahn verstärkt nachdenken sollten.“

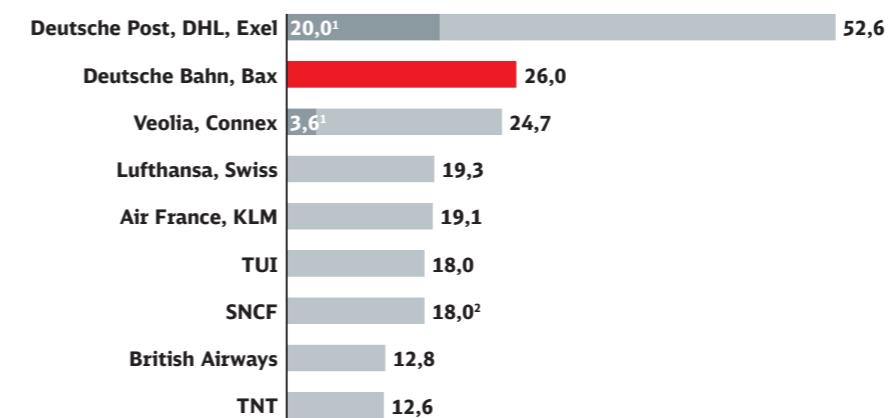
Dr. jur. Dr.-Ing. E.h. Heinrich von Pierer, Aufsichtsratsvorsitzender Siemens AG

I. Die Position der Bahn stärken

Chancen in Wachstumsmärkten nutzen: **Privatisierung** vollenden +++ In den Standort Deutschland investieren: **Infrastrukturfinanzierung** sichern +++ Faire Rahmenbedingungen im **Wettbewerb der Verkehrsträger** schaffen +++ Weniger Bürokratie: Freiraum für **unternehmerisches Handeln** verankern +++ **Herausforderung Europa:** Liberalisierung forcieren, Märkte mit Augenmaß harmonisieren

DB-Konzern: Wir sind schon heute in unseren Märkten führend

Top-Player europäischer Verkehrs-, Logistik- und Dienstleistungsunternehmen. (Außenumsatz 2004, in Mrd. Euro)



Marktpositionen DB AG

- Nr. 1 Schienenpersonenverkehr Europa
- Nr. 1 ÖPNV Europa
- Nr. 1 Busverkehr in Deutschland
- Nr. 1 Schienengüterverkehr Europa
- Nr. 1 Landverkehr Europa
- Nr. 2 Luftfracht weltweit
- Nr. 3 Seefracht weltweit
- Nr. 1 Schienennetz in Europa
- Nr. 1 Carsharing Deutschland
- Nr. 1 Fahrradvermieter Europa
- Nr. 1 Schienenfahrzeuginstandhaltung in Europa

1) Anteil der mit der DB vergleichbaren Leistungen, 2) Umsatzdarstellung analog DB AG (keine Berücksichtigung der Innenumsätze der Infrastruktur), Quelle: DB AG



Für internationale Logistikangebote aus einer Hand ist die DB AG schon heute optimal aufgestellt.

„Die Zeiten rein nationaler Geschäftsmodelle in den Mobilitäts- und Logistikmärkten sind vorbei. Vor diesem Hintergrund ist die Wachstumsstrategie der Deutschen Bahn AG nur zu begrüßen: Internationaler Mobilitäts- und Logistikdienstleister heißt, sich konsequent an den Erfordernissen des Marktes und der Kunden auszurichten. Diese Ausrichtung wird durch die Privatisierung der Bahn entscheidend gestärkt.“

Dr.-Ing. Wendelin Wiedeking,
Vorstandsvorsitzender Porsche AG

Die DB AG ist der stärkste Player im europäischen Landverkehr, weltweit der drittstärkste Anbieter für Seefracht und durch den Erwerb des US-Logistikers Bax Global das zweitgrößte Luftfrachtunternehmen. Damit ist das Unternehmen an 1.100 Standorten in über 100 Ländern vertreten. Die Wachstumspotenziale für das Unternehmen sind erheblich.

Chancen nutzen, Eigenkapitalausstattung verbessern

Die Branchen Mobilität und Logistik sind mit hohen Investitionen verbunden. Wachstumschancen bieten insbesondere der internationale Logistikmarkt, die europäischen Schienenverkehrsmärkte und die europäischen Nahverkehrsmärkte.

Im **Logistikmarkt** macht die fortschreitende Globalisierung von Produktion und Handel eine internationale Aufstellung der Transport- und Logistikdienstleister unumgänglich. Die Deutsche Bahn AG wird sich mit ihrer Transport- und Logistiksparte aufgrund der steigenden Kundenanforderungen und veränderten Wettbewerbssituation nicht auf innereuropäische Dienstleistungen beschränken. Die Wettbewerber der DB AG weiten ihre Marktanteile durch stetige Unternehmenszukäufe aus. Zugleich verbessert sich die Position der Schiene durch das verstärkte Einbinden von deutschen Schienenverkehren in integrierte internationale Logistikketten. Wachstumschancen kann die DB AG daher nur durch den Ausbau ihrer Netzwerk- und Logistikkompetenz wahrnehmen. Rein organisches Wachstum, das heißt ohne Aufkäufe von Unternehmen oder Unternehmensteilen, ist dafür zu langsam. Insbesondere durch gezielte Akquisitionen ist es möglich, die Marktposition zu festigen und auszubauen – aktuell mit dem Erwerb von Bax Global, US-Logistiker und Marktführer in der transpazifischen Luftfracht.

Während in der Vergangenheit auf dem **europäischen Schienengüterverkehrsmarkt** überwiegend die großen Staatsbahnen grenzüberschreitende Verkehre in Kooperation gefahren haben, nimmt gegenwärtig die Zahl von Beteiligungsmodellen zu. Sie zeichnen sich durch die Organisation grenzüberschreitender Verkehre in Eigenregie über den gesamten Transportweg aus. Dies ermöglicht die kontinuierliche Verfolgung der Transporte und eine laufende Qualitätskontrolle – beides trägt den veränderten Kundenanforderungen Rechnung. Auch der **europäische Nahverkehrsmarkt** befindet sich in einem Liberalisierungsprozess. Immer mehr öffentlich bestellte Verkehre werden europaweit ausgeschrieben. In Folge dessen entfällt in Deutschland inzwischen fast die Hälfte der Zugleistungen anderer Bahnen auf internationale Verkehrskonzerne. Will die DB AG ihre Marktposition erhalten und festigen, muss sie international tätig werden. Hierfür sind zusätzliche Investitionen erforderlich.

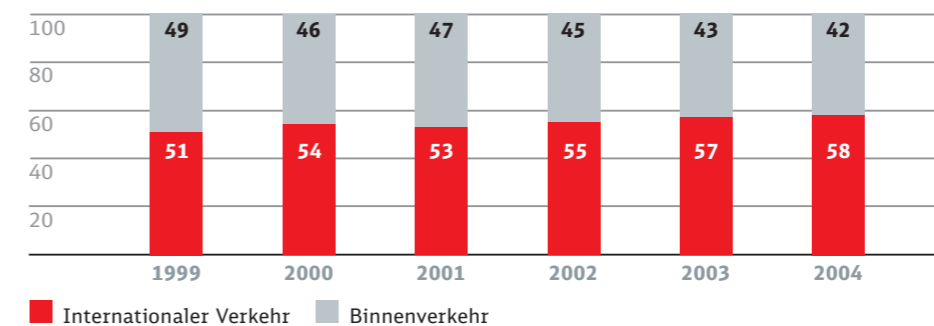
Der **Schienenpersonenfernverkehr** ist im Gegensatz zu den beschriebenen Marktsegmenten vor allem durch einen Wettbewerb zwischen den Verkehrsträgern geprägt. Die Bahn wird ihre Marktposition gegen Billigflugangebote auf Langstrecken und Pkw auf mittleren Entfernungen nur behaupten und ausbauen können, wenn sie die gesamte Reisekette mit komfortablen Mobilitätsangeboten abdeckt. Dies erfordert moderne, kundengerechte Fahrzeuge sowie die Erweiterung des Angebots zur Vervollständigung der Reisekette. Auch hierfür sind verstärkte Investitionen nötig.

„Der Abschluss der Privatisierung war für die Lufthansa ein Meilenstein ihrer Unternehmensgeschichte. Das Beispiel Lufthansa zeigt: Im internationalen Wettbewerb erfolgreich Wachstumschancen zu nutzen, das wird auch bei der Deutschen Bahn AG nur mit einer erfolgreichen Privatisierung gehen.“
Dipl. Ing. Dr.-Ing. E.h. Jürgen Weber,
Aufsichtsratsvorsitzender Deutsche Lufthansa AG

„Zwei Dinge sind für die Arbeitsplätze bei der DB AG am Standort Deutschland von zentraler Bedeutung: Der Erhalt der integrierten Konzernstruktur und zusätzliches Kapital, damit die Wachstumschancen genutzt werden können.“
Norbert Hansen, Vorsitzender der TRANSNET Gewerkschaft GdED

International aufgestellt

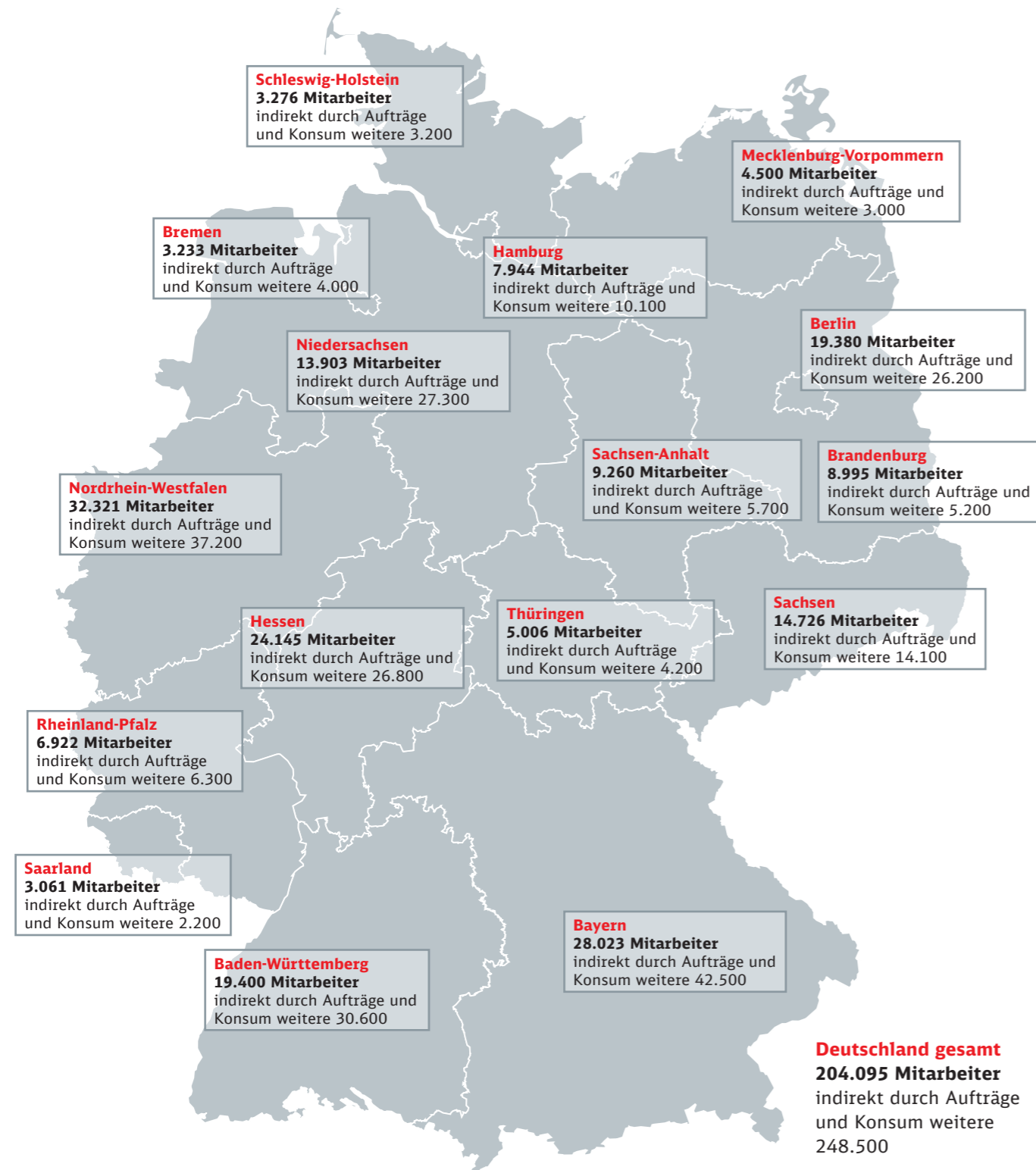
Bei Railion gewinnt der grenzüberschreitende Verkehr immer mehr an Gewicht. (Leistungen in Tonnenkilometern, Angaben in Prozent)



Quelle: eigene

Wirtschaftsfaktor Bahn

In den Regionen ist der integrierte Mobilitäts- und Logistikkonzern ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor. Zum einen ist die DB AG ein wichtiger Arbeitgeber, zum anderen leistet sie einen hohen Beitrag zum Wirtschaftswachstum durch die Aufträge, die sie in jeder Region vergibt – insgesamt 8,4 Milliarden Euro im Jahr 2004.



Quelle: eigene Stand: 31.12.2004

Um ihre Wachstumschancen zu nutzen, benötigt die Deutsche Bahn AG zusätzliches Eigenkapital. Nur mit einer besseren Kapitalausstattung kann das Unternehmen seinen Vorsprung auf den Märkten ausbauen – zum Wohl des Unternehmens, seiner Mitarbeiter und Kunden sowie nicht zuletzt mit klarem Vorteil für den Eigentümer Bund. Ein reines Staatsunternehmen kann diese Möglichkeiten aufgrund des zunehmenden Drucks auf die öffentlichen Budgets kaum wahrnehmen. Notwendige Zukunftsinvestitionen und damit die Position der DB AG im Mobilitäts- und Logistikmarkt wären gefährdet.

Privatisierung vollenden

Der Weg, das Eigenkapital aufzustocken, führt über den Kapitalmarkt. Viele der Unternehmen, mit denen die Bahn im Wettbewerb steht, nutzen diese Möglichkeit bereits heute und haben dadurch eine wesentlich bessere Ausgangsposition. Durch den Börsengang wird die mit der deutschen Bahnreform vollzogene Trennung von verkehrspolitischen Aufgaben des Bundes und der unternehmerischen Verantwortung der DB AG konsequent abgeschlossen. Ohne bürokratische Überregulierung und Eingriffe in die Unternehmensstruktur kann sich das Unternehmen bei fairen und stabilen Rahmenbedingungen als führendes europäisches Unternehmen etablieren.

Ein Verzicht auf die baldige materielle Privatisierung der DB AG würde Deutschland um die Chance bringen, mit einem leistungsstarken Unternehmen vom Zusammenwachsen der Märkte in Europa bestmöglich zu profitieren – auf Kosten von Wachstum und Beschäftigung.

Darüber hinaus käme die mit Hochdruck vorangetriebene Sanierung der DB AG ins Stocken. Gegenwärtig entstehen aus der Aussicht auf eine Börsenplatzierung für alle Beteiligten starke Anreize, die weit reichenden Sanierungsschritte konsequent durchzuführen und mitzutragen. Bei dem Verzicht auf einen Börsengang blieben aus Mangel an Kapital Wachstumschancen ungenutzt, entsprechende negative Auswirkungen auf Beschäftigungssicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter der DB AG wären die unausweichliche Folge.

Verbund von Netz und Transport erhalten

Bei Schienenverkehrsunternehmen trägt die Infrastruktur in hohem Maß zum Wert ihrer Dienstleistungen bei. Bei der DB AG beträgt der Anteil der Infrastruktur an der Wertschöpfung der schienengebundenen Verkehrsleistungen rund 30 Prozent und hat somit großen Einfluss auf die Qualität des Endprodukts. Der Verbund vereinfacht die betriebliche Koordination und Konfliktlösung und sichert damit die Qualität der erbrachten Verkehrsleistungen. Allein aufgrund der fast 34.000 Züge, die täglich im Auftrag der DB AG fahren, sind optimale Koordination und geringe Komplexität entscheidende Erfolgsfaktoren im Schienenverkehr.

„Aus 10 Jahren Deutscher Telekom wissen wir, welche Chancen die Privatisierung von Staatsunternehmen eröffnet. Gerade in dynamischen Märkten braucht ein Unternehmen, um langfristig erfolgreich zu sein, entsprechende Handlungsspielräume, viel Flexibilität und eine hohe Innovationskraft. Dabei ist auch der Zugang zum Eigenkapitalmarkt, wie ihn eine Börsennotierung ermöglicht, eine wichtige Voraussetzung. Eine Privatisierung kann daher auch die Deutsche Bahn deutlich stärken. Und Deutschland braucht eine starke Deutsche Bahn im Wettbewerb der Infrastrukturen und Verkehrssysteme – zum Wohle des Standorts Deutschland.“
Kai-Uwe Ricke, Vorstandsvorsitzender Deutsche Telekom AG

„Die Marktentwicklungen sind sehr positiv, was den Wettbewerb auf dem Netz betrifft. Im Schienenpersonen- und im Güterverkehr steht die DB AG unter einem starken Kosten- und Leistungsdruck durch eine Großzahl auf dem Netz tätiger sonstiger Eisenbahnunternehmen.“
 Prof. Dr. Gerd Aberle,
 Justus-Liebig-Universität Gießen

Die Infrastruktur als Teil des privatwirtschaftlichen DB-Konzerns unterliegt dem unmittelbaren Druck sowohl der Nachfrage konzernexterner Eisenbahnverkehrsunternehmen als auch interner Transporteure. Dies führt zu strikter Kosten- und Produktivitätsorientierung betrieblicher Prozesse, zu an der Nachfrage ausgerichteten Produkten, effizienter Mittelverwendung und Trassenpreisdziplin. Hiervon profitieren neben den Transporteuren der DB AG auch konzernexterne Eisenbahnverkehrsunternehmen.

In diesem Rahmen ist es seit der Bahnreform gelungen, einen erfolgreichen Sanierungsprozess zu durchlaufen. Dieser zeigt sich in einer erheblich gestiegenen Mitarbeiterproduktivität – seit 1993 um 187 Prozent. Auch in den aktuellen Sanierungsprogrammen der Deutschen Bahn AG spielt die Infrastruktur eine entscheidende Rolle.

Die Herauslösung der Infrastruktur aus dem privatisierten Konzern würde Kosten in Milliardenhöhe verursachen und alle Sanierungsanstrengungen ausbremsen. Der Druck auf eine betriebswirtschaftlich nicht tragfähige Preissenkung bei der Nutzung von Infrastruktureinrichtungen wäre vorprogrammiert. Die Risiken lägen dauerhaft bei Staat und Steuerzahler – wie zu Zeiten der Bundesbahn.

Der Verbund von Netz und Transport bei der Deutschen Bahn AG ist wettbewerbskonform. Dies belegen Wettbewerbsdynamik und Marktzugangserfahrungen im deutschen Schienenverkehr. Heute nutzen rund 300 konzernexterne Bahnunternehmen das Schienennetz der Deutschen Bahn AG – das sind deutlich mehr unabhängige Unternehmen als in jedem anderen europäischen Land. Seit 1998 sind die Verkehrsleistungen konzernexterner Bahnunternehmen auf dem Netz der DB AG auf mehr als das Sechsfache gewachsen.

Teure Trennung – Fachleute für den Verbund

Insbesondere die Erfahrungen aus Großbritannien bestätigen die Argumente für den Erhalt der Verbundstruktur in Deutschland.

■ „Vertikale Trennung kann funktionieren, ... sie ist jedoch teuer. ... Länder, die nicht dazu verpflichtet sind, sollten andere Optionen erwägen.“ *Lou Thompson im Weltbankbericht „Privatising British Railways“*

■ „Die Eisenbahn muss reintegriert werden. ... die Kosten werden dann sinken und die Leistung wird sich verbessern. Und eines Tages kann sie dann zurück an den privaten Sektor gehen, damit sie von der Disziplinierung durch die Anteilseigner profitiert, die Risiken und Kosten für den Steuerzahler gesenkt werden und die Effizienz und Leistung zunimmt.“ *Gerald Corbett, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Railtrack, im britischen „Spectator“*

■ „Die Eisenbahn muss reintegriert werden, als Mindestanforderung, um den Betreibern wieder stärkere Kontrolle über ihre Angebote zu geben. Dies wird effizientere Investitionsentscheidungen und eine bessere Mittelallokation zur Befriedigung der Kundenwünsche ermöglichen.“

... Es hat sich herausgestellt, dass die vertikale Trennung die Transaktionskosten auf ein Niveau erhöht hat, das dem gesamten Sektor schweren Schaden zufügt. Ein effizienter Bahnsektor muss vertikal integriert sein.“

Iain Murray, in einem Bericht des Adam Smith Institutes „No Way to run a Railway“

„Im Übrigen holen wir schon lange französische Politiker nach Deutschland, um Ihnen zu zeigen, dass der Wettbewerb funktioniert.“
 Stéphane Richard, CEO Connex

Verbund im System Schiene

Die Vorteile des Verbunds wirken positiv auf Produktivität, Qualität und Innovation. Durch den Verbund von Netz und Transport sind Fern- und Regionalverkehr, Railion, Netz und Stationen optimal auf den Kunden zugeschnitten.

Günstig im Netz

- Die Weitergabe des Kostendrucks der Transporteure an das Netz im integrierten Konzern garantiert kostenoptimalen Netzbetrieb.
- Volkswirtschaftliche Ziele werden über Bedarfsplan und Bundesverkehrswegeplan erfüllt.

Stark in der Qualität

- Als größter Nutzer des Netzes hohe Anreize zur Investition in Qualität und Leistungsfähigkeit.
- Große Erfahrung in der operativen Koordination verbessert Sicherheit und Pünktlichkeit.

Fair im Wettbewerb

- Wettbewerb ist durch geeignete Rahmenbedingungen sichergestellt und längst Realität.
- Im Nah- und Güterverkehr hohe Zuwächse im von Dritten abgewickelten Verkehrsaufkommen.

Der Verbund von Netz und Transport ist unverzichtbar, um die Schiene als Verkehrsträger optimal weiter zu entwickeln und seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Andere erfolgreiche Bahnen, beispielsweise in Japan und in der Schweiz, sehen in einer integrierten Bahn mit Netz und Transport in einer Hand eines ihrer zentralen Erfolgsrezepte. Unter Fachleuten gilt die Trennung als eine entscheidende Ursache für die Unzufriedenheit mit der britischen Bahnreform.

Selbst eine bloße eigentumsrechtliche Trennung von Infrastruktur und Transport bei weiterem Netzbetrieb durch die DB AG auf vertraglicher Basis (so genanntes Eigentumsmodell) hätte erhebliche negative Konsequenzen für das gesamte System Schiene. Diese entstünden unter anderem wegen einer schlechteren Investitionsabstimmung, hoher Kosten der Grundstücks- und Vertragsentflechtung sowie wegfallender Investitionsbeiträge der DB AG. Erhebungen zur Kapitalmarktakzeptanz auf Basis von Marktanalysen und Investorenbefragungen ergaben im Hinblick auf einen Börsengang eine wesentlich höhere Bewertung für die integrierte Bahn als für die Summe einzelner Bahnunternehmen.

Die umgehende Schaffung der politischen Voraussetzungen für einen Börsengang des integrierten DB-Konzerns ist ein marktkonformer und industriepolitisch notwendiger Schritt zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

„Eine kuriose deutsche Debatte um den Verbund von Netz und Betrieb bei der Bahn: Täglich circa 34.000 Züge mit bestmöglicher Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit, sicherer Partner im Management von internationalen Großveranstaltungen, gutes Renommee im Ausland – was sich gerade bei der WM 2006 auszahlen wird. Es bedarf gerade jetzt einer klaren Bestätigung des unternehmerisch erfolgreichen Kurses der Bahn – und keiner Änderung der Organisationsstruktur mit ungewissem Ausgang.“
 Klaus Laepple, Präsident Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft (BTW)



Nur wenn das Bestandsnetz erhalten und bedarfsgerecht ausgebaut wird, partizipiert die Schiene auch in Zukunft am Verkehrswachstum.

In die Zukunft **investieren** – Infrastrukturbeitrag sichern

Die Schiene braucht verlässliche und wirtschaftliche Finanzierungsstrukturen. Um so mehr, als die öffentlichen Mittel knapp sind und das Verkehrsaufkommen zusehends steigt.

Mit der Erweiterung der Europäischen Union auf 25 Mitgliedstaaten und 500 Millionen Verbraucher wird Deutschland zu dem Transitland Europas. Der erwartete Anstieg des Verkehrsvolumens stellt hierzulande hohe Anforderungen an die Verkehrsinfrastruktur, die eine der wesentlichen Grundlagen für die Entwicklung der deutschen und europäischen Volkswirtschaft darstellt.

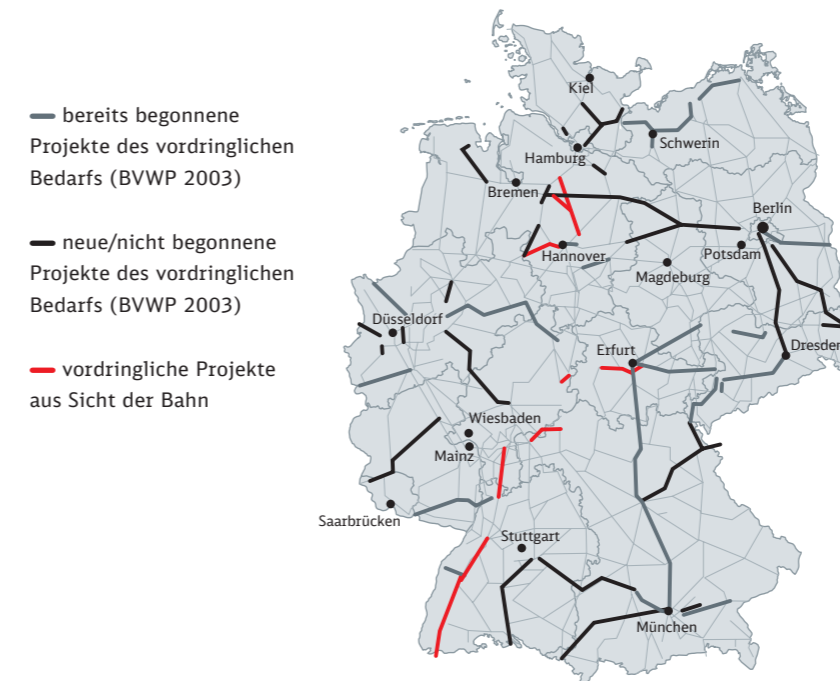
In der Bundesverkehrswegeplanung 2003 sind wichtige Investitionsprojekte für die Schieneninfrastruktur vorgesehen. Angesichts der Situation des öffentlichen Haushalts ist die Finanzierung dieser Maßnahmen in Frage gestellt. Dabei ist es bei dem zu erwartenden Verkehrswachstum im Interesse des Standorts Deutschland dringend geboten, die Leistungsfähigkeit der Schieneninfrastruktur zu erhöhen und die dargestellten Engpässe schnellstmöglich zu beseitigen.

Aufgabenteilung zwischen Bund und Bahn beibehalten

Angesichts des prognostizierten Verkehrswachstums und der zentralen Bedeutung der Verkehrsinfrastruktur für die Entwicklung der deutschen und europäischen Volkswirtschaft sind Alternativen zur reinen Steuerfinanzierung der Infrastruktur und zur ausschließlichen Investitionstätigkeit durch den Bund dringend notwendig.

Engpässe im Schienennetz

Von den bereits begonnenen Projekten abgesehen, ist die Beseitigung selbst der gravierendsten Engpässe angesichts der aktuellen Haushaltslage fraglich.



* BVWP: Bundesverkehrswegeplan Quelle: eigene

„Die Zukunft von Mobilität in Deutschland liegt in der kundenorientierten Vernetzung der Verkehrsträger. Hierfür ist eine Infrastrukturqualität auf hohem Niveau Voraussetzung. Langfristig angelegte Investitionen in den Verkehrsträger Schiene sind ein entscheidender Baustein für das Mobilitätskonzept der Zukunft.“
Prof. Dr. Ing. Joachim Milberg, Präsident Acatech

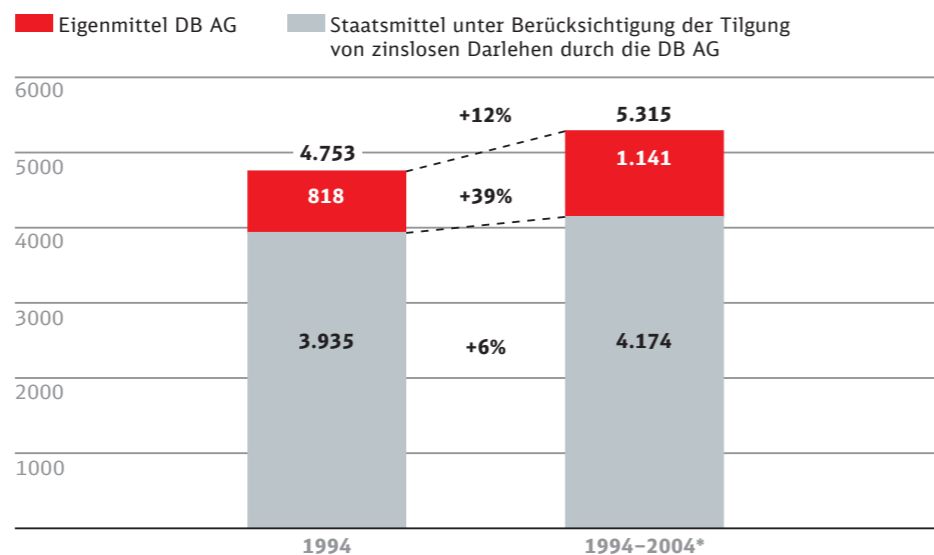
Für die Schiene wurde das Eigentum an der Infrastruktur im Rahmen der Bahnreform auf die DB AG übertragen. Gleichzeitig hat der Gesetzgeber privatwirtschaftliche Finanzierungsstrukturen für die Schiene geschaffen. Im Gegensatz zur Straßeninfrastruktur hat sich die DB AG seit der Bahnreform mit hohen eigenfinanzierten Anteilen an den Infrastrukturinvestitionen beteiligt.

Die DB AG trägt ein Finanzierungsrisiko, das einerseits von der Ertragskraft der Infrastruktur und andererseits von den Bedingungen der Finanzierungsvereinbarung abhängig ist. Dabei trifft die DB AG ihre Investitionsentscheidungen nach Rentabilitätskriterien. Investitionsbestandteile hingegen, die der Daseinsvorsorge zuzurechnen sind, fallen grundsätzlich dem Bund, den Ländern, den kommunalen Gebietskörperschaften wie auch der Europäischen Union zu.

Darüber hinaus trägt die DB Netz AG auch die laufenden Kosten der Betriebsführung und Instandhaltung. Daher entrichten Eisenbahnverkehrsunternehmen seit der Bahnreform Trassenentgelte für jeden gefahrenen Zugkilometer. Entgegen anderen Verkehrsbereichen ist damit eine konsequente Nutzerfinanzierung auf der Schiene in Deutschland bereits eingeführt. In Europa gibt es kein anderes Bahnsystem mit vergleichbaren Beiträgen zur Deckung der Infrastrukturkosten durch die Nutzer.

Die DB AG hat den Eigenmittelanteil seit 1994 erheblich erhöht

Entwicklung der Staats- und Eigenmittel. (Angaben in Mio. Euro)



* im Durchschnitt, Quelle: DB AG

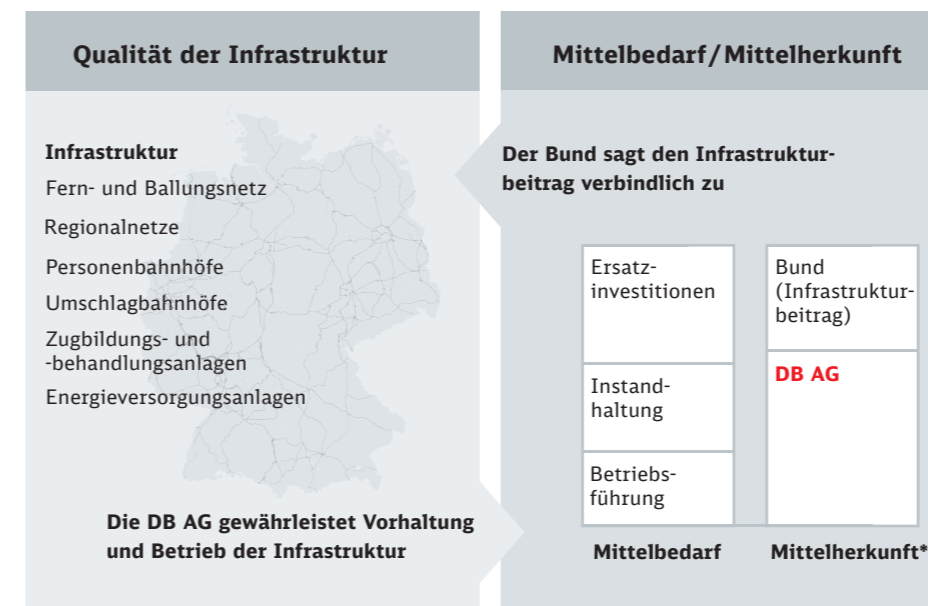
Infrastrukturfinanzierung verlässlich gestalten

Die grundgesetzliche Verantwortung des Bundes für die Schieneninfrastruktur bleibt unabhängig von einem Börsengang bestehen. Wie in anderen europäischen Ländern lassen sich der politisch gewünschte Umfang und die politisch gewünschte Qualität der Infrastruktur auch in absehbarer Zukunft nicht ohne finanzielle Beiträge des Bundes erbringen. Daher müssen die Bundesmittel für den Erhalt und Ausbau der Schienenwege auf hohem Niveau verstetigt werden. Unabhängig von der Form der Organisation von Netz und Transport setzt ein Börsengang voraus, dass der Auftrag des Bundes für die Infrastruktur durch klare, verlässliche Vereinbarungen zwischen Bund und DB-Konzern abgesichert ist – vor allem hinsichtlich der Bestandsinfrastruktur.

Eine Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung schafft Planungssicherheit – sowohl für den Bund als auch für die Bahnunternehmen. Der integrierte DB-Konzern behält den Anreiz, Maßnahmen zur Kostensenkung zu suchen und umzusetzen. Er kann die Mittel bestmöglich zugunsten der Qualität einsetzen und den Mittelbedarf mittelfristig zugunsten des Steuerzahlers reduzieren.

Planungssicherheit durch Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung

Vom Abschluss einer Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung profitieren der Bund sowie das gesamte System Schiene: Sie bedeutet Planungssicherheit in finanzieller und qualitativer Hinsicht.



* Daneben existieren Finanzierungsbeiträge „Dritter“, insbesondere von Bund und Ländern nach dem GVFG (Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz).

„Deutschland in der Mitte Europas gelegen braucht zur Sicherung seiner Zukunft als führende Industrienation eine erstklassige Infrastruktur für Transport und Logistik. Diese wird es nur geben, wenn hier verstetigt auf hohem Niveau investiert wird. Die Verkehrswirtschaft braucht Verlässlichkeit und Planungssicherheit; dies gilt auch für die Finanzierung der Schieneninfrastruktur. Daher ist ein langfristiger Leistungs- und Finanzierungsvertrag für das Bestandsnetz mit dem Bund der richtige Weg. Eine solche Vereinbarung wäre beispielhaft – auch für andere Verkehrsträger.“
Wilhelm Bonse-Geuking, Vorsitzender Deutsches Verkehrsforum e. V.

■ **Grundlage:** Zusage der Bahn, eine bestimmte Infrastrukturqualität einzuhalten, und Verpflichtung des Bundes, den erforderlichen Infrastrukturbeitrag für Ersatzinvestitionen in das Bestandsnetz zu zahlen.

■ **Betriebsführung und Instandhaltung:** Die Infrastrukturunternehmen – insbesondere die DB Netz AG – tragen bereits heute die gesamten Kosten.

■ **Neu- und Ausbaumaßnahmen:** Sofern politisch gewünscht, werden sie auf Basis zusätzlicher Finanzierungsvereinbarungen durchgeführt.

■ **Sicherung der Infrastrukturqualität:** Definition eines Soll-Zustands der Eisenbahninfrastruktur und Etablierung eines Systems der Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung.

■ **Mindestlaufzeit:** Zur Gewährleistung einer vorausschauenden, effizienten und stabil finanzierten Infrastrukturplanung beträgt sie zehn Jahre. Folgevereinbarungen sollten rechtzeitig vor Ablauf dieser Frist abgeschlossen werden, um die Stabilität der Planungsprozesse und das Vertrauen der Investoren zu sichern.

■ **Jährlicher Infrastrukturbeitrag:** Seine Höhe ist abhängig vom zukünftigen Netzzumfang und von der vereinbarten Qualität des Netzes.



Schnell, staufrei und sicher – bei fairem Wettbewerb die Vorteile noch stärker ausspielen.

Fairen Wettbewerb schaffen – Schiene stärken

Wachsender Verkehr kann nur bewältigt werden, indem die Verkehrsträger sinnvoll miteinander vernetzt werden. Voraussetzung dafür sind faire Rahmenbedingungen.

Mobilität sowie der Austausch von Gütern und Dienstleistungen sind unverzichtbar für die internationale Arbeitsteilung. Mit der zunehmenden Nachfrage nach Transport-, Logistik- und Mobilitätsdienstleistungen intensiviert sich auch der Wettbewerb in den entsprechenden Märkten. Faire Rahmenbedingungen für alle Verkehrsträger sind gerade für das Transitland Deutschland von Bedeutung: Denn nur so kann der Verkehrsträger Schiene seine Vorteile ausspielen – und unsere Mobilität umweltverträglich sichern.

Subventionen bei der Mineralölbesteuerung abbauen

Die Mineralölsteuer ist im preissensiblen Transportmarkt besonders wettbewerbsrelevant. Während die Bahn im europäischen Vergleich mit dem höchsten Mineralölsteuersatz belastet ist, werden die Preise von Binnenschiff und Flugzeug durch die Mineralölsteuerbefreiung seit Jahrzehnten subventioniert. Laut Subventionsbericht der Bundesregierung belaufen sich die entgangenen Steuereinnahmen des Bundes allein im Jahr 2004 für den gewerblichen Luftverkehr auf 373 Millionen Euro und für die gewerbliche Binnenschifffahrt auf 210 Millionen Euro.

„Die Deutsche Bahn AG gilt im Ausland als Erfolgsmodell mit ihrer Kombination aus Wettbewerb auf der Schiene und Bewahrung des Systemkonzepts Bahn. Hierzu trägt auch die europaweit beispielhafte unternehmerische Entwicklung bei. Vor diesem Hintergrund ist es nicht nachvollziehbar, warum der für die Umwelt verträglichste Verkehrsträger in Deutschland mit Energiesteuern so hoch belastet wird. Nahezu alle anderen Bahnen in Europa sind von Energiesteuern ganz oder teilweise befreit.“

Dr. Johannes Ludewig, Executive Director CER Brüssel

Der Abbau dieser Subventionen für das Flugzeug und das Binnenschiff ist ein wirksames Instrument zur Stärkung der Wettbewerbsposition der Schiene. Die EU-Energiesteuer-Richtlinie vom 27. Oktober 2003 eröffnet die Möglichkeit, bei Inlandsflügen eine Kerosinbesteuerung einzuführen. Den Mitgliedstaaten steht es danach frei, nationale Verkehre zu besteuern. Eine Besteuerung inhereuropäischer Flüge ist ebenso möglich – unter Änderung bilateraler Abkommen. Dem stehen internationale Vereinbarungen nicht entgegen.

Erst die Befreiung von der Kerosinsteuer ermöglicht die von den Fluggesellschaften angebotenen „Schnäppchenpreise“ – mit negativen Auswirkungen im Verkehrsmarkt: Zwischen dem Billigflieger-Angebot und der Entwicklung der Anzahl von Reisenden auf der Schiene lässt sich ein klarer Zusammenhang feststellen.

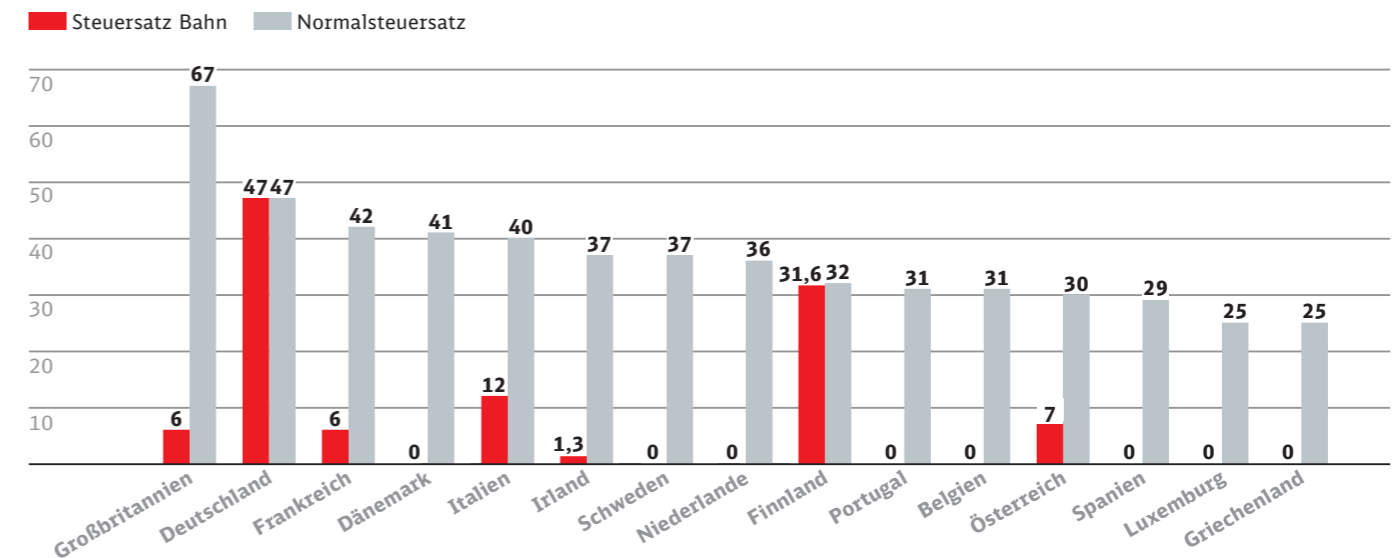
Subvention des Fluggastes

Steuerbefreiung pro Reisenden auf einfacher Strecke

■ Berlin – München:	25 €
■ Berlin – Köln:	23 €
■ Berlin – Frankfurt:	21 €

So profitieren andere EU-Bahnen von reduzierten Dieselsteuersätzen

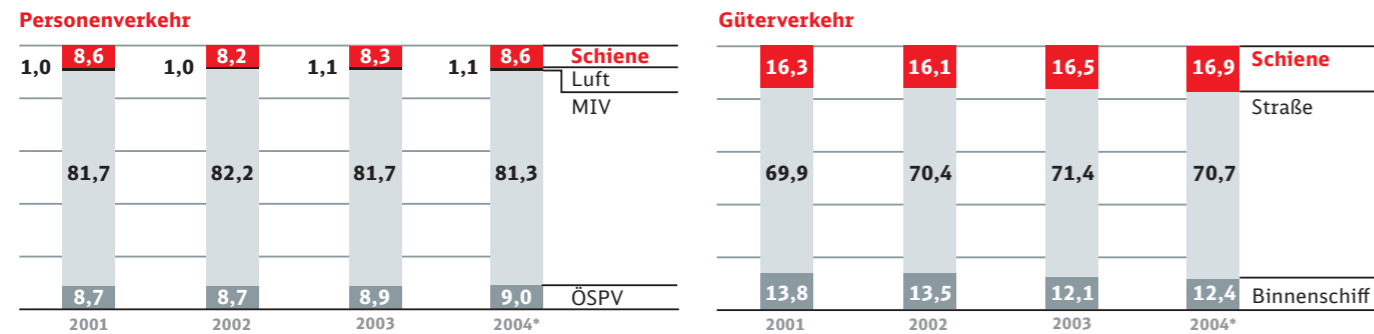
Mineralölbesteuerung im europäischen Vergleich. (Angaben in Cent/Liter)



Quelle: EU Kommission, Excise Duty Tables 05/2004, INFRAS 2004

Schiene baute Marktanteil 2004 leicht aus

Entwicklung im Personen- und Güterverkehr. (Basis: Verkehrsleistung, Angaben in Prozent)



*Schätzung Quelle: Statistisches Bundesamt, Kraftfahr-Bundesamt und eigene; MIV motorisierter Individualverkehr, ÖSPV öffentlicher Straßenpersonenverkehr

Lenkungswirkung der Ökosteuer erhöhen

Die Ökosteuer ist an die Energiebesteuerung gekoppelt. Trotz ermäßigter Steuersätze für den öffentlichen Verkehr verschärft sie den Kostenunterschied zwischen der Bahn und den völlig energiesteuerbefreiten Verkehrsträgern Binnenschiff und Flugzeug. Die Ökosteuer belastete die DB AG von 1999 bis 2003 mit über 650 Millionen Euro. Allein 2004 betrug die Belastung nahezu 200 Millionen Euro.

Die Weiterentwicklung der energiepolitischen Rahmenbedingungen muss eine verstärkte Lenkungswirkung zugunsten der klimafreundlichen Verkehrsträger entfalten, um die klimapolitischen Ziele Deutschlands auch im Verkehrsbereich zu erreichen. Zur Vermeidung von kontraproduktiven Wirkungen für den elektrischen Schienenverkehr ist es erforderlich, dass auch der Emissionshandel, der nur den Energieträger Strom verteuert, in ein klimapolitisches Gesamtkonzept für den Verkehrssektor eingebettet wird. Die ökologischen Vorteile der Schiene sollten bei der Gesamtsumme der Abgaben auf Energie eine angemessene Berücksichtigung finden.

Ungleichgewicht bei der Umsatzbesteuerung abbauen

Deutschland ist EU-weit Spitzenreiter bei der Mehrwertbesteuerung von Fahrkarten im Schienenpersonenfernverkehr. Der grenzüberschreitende Flugverkehr ist neben Mineralöl- und Ökosteuer auch von der Mehrwertsteuer befreit. Im Gegensatz dazu muss der Kunde im Schienenpersonenverkehr für den deutschen Streckenanteil den vollen Mehrwertsteuersatz bezahlen.

Am Beispiel einer Reise Berlin – Paris – Berlin wird deutlich, wie stark die unterschiedlichen steuerlichen Rahmenbedingungen die Preise beeinflussen. Der Bahnkunde muss bis zur Grenze 16 Prozent Mehrwertsteuer bezahlen. Hin und zurück ist somit eine Mehrwertsteuer in Höhe von 41 Euro zu entrichten. Dagegen zahlt der Fluggast überhaupt keine Mehrwertsteuer.

Eine Beendigung der Mehrwertsteuerbefreiung für grenzüberschreitende Flüge in Europa wird bestehende Wettbewerbsnachteile zulasten der umweltfreundlichen Schiene abbauen und die Wettbewerbsfähigkeit der immer attraktiveren grenzüberschreitenden Schienenverkehrsangebote verbessern. Dies trägt dazu bei, verkehrs- und umweltpolitische Ziele zu erreichen und nutzt unmittelbar dem Bahnkunden.

Illegale Praktiken im Straßengüterverkehr stärker ahnden

Das Bundesamt für Güterverkehr hat im Jahr 2004 insgesamt 642.436 Fahrzeuge in Deutschland kontrolliert. Es wurden bei jedem fünften Fall Verstöße festgestellt. Da die Bußgelder hierzulande deutlich unter den möglichen Kosteneinsparungen – etwa durch Fahrzeitüberschreitung oder Überladung – liegen, haben sie nahezu keine abschreckende Wirkung. Zur Durchsetzung des geltenden Rechts ist eine deutliche Anhebung der Bußgelder dringend erforderlich.

Wegekosten den Verursachern anlasten

Auf dem gesamten Schienennetz werden für jeden gefahrenen Kilometer Trassenpreise erhoben und damit den Verursachern angelastet. Die Einführung einer Straßenbenutzungsgebühr für den schweren Lastverkehr auf Autobahnen stellt den Einstieg in eine verursachergerechte Infrastrukturkostenanlastung auch auf der Straße dar.

Mit der Entscheidung über die Mauthöhe kann der Staat dafür sorgen, dass mehr Verkehr auf die Schiene kommt. Zentrale politische Steuerungsinstrumente sind die Abgabenhöhe, der Geltungsbereich und etwaige Kompensationen. Ein Einbezug bislang externer Umwelt- und Unfallkosten verstärkt die Verlagerung von Güterverkehren auf die Schiene. Zusätzlich trägt eine verkehrsträgerübergreifende Verwendung der Einnahmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des gesamten Verkehrssystems bei. Kompensationszahlungen hingegen unterlaufen die Finanzierung durch die Nutzer und reduzieren die Verlagerungswirkungen.



Überreglementierung und Überbürokratisierung bremsen den Schienenverkehr.

Freiräume schaffen – Überbürokratisierung vermeiden

Schlanke Strukturen bei der Regulierung, bei der Infrastrukturfinanzierung und im grenzüberschreitenden Verkehr Europas fördern die Entwicklung des Schienenverkehrs.

Wo sich unternehmerisches Denken und Handeln entfalten soll, sind Überbürokratisierung und Überreglementierung hinderlich. Klare und schlanke Strukturen, die an den Bedürfnissen des Marktes ausgerichtet sind, fördern die zukünftige Entwicklung des Schienenverkehrs. Von zentraler Bedeutung hierbei sind: Eine Regulierung mit Augenmaß, die Vereinfachung der Infrastrukturfinanzierung in Deutschland und der Abbau von Hürden im grenzüberschreitenden Schienenverkehr Europas.

Schieneverkehr angemessen regulieren

Wichtige Neuerungen im Bereich des Eisenbahnrechts gingen in den vergangenen Jahren vor allem von der europäischen Ebene aus. Das so genannte EG-Infrastrukturpaket hat der deutsche Gesetzgeber inzwischen in nationales Recht umgesetzt. Zentrales Ziel der europarechtlichen Vorgaben war es, in allen Mitgliedsstaaten der Gemeinschaft einen gerechten und diskriminierungsfreien Zugang zur Eisenbahninfrastruktur und damit die Voraussetzungen für wirksamen Wettbewerb auf den Eisenbahnverkehrsmärkten zu schaffen. Dies ist begrüßenswert, weil es die Wettbewerbsposition der Schiene gegenüber anderen Verkehrsträgern stärkt.

In Deutschland erfolgte die Umsetzung des EG-Infrastrukturpakets vor allem mit der am 30. April 2005 verabschiedeten dritten Novelle des Allgemeinen Eisenbahngesetzes (AEG) und der Neufassung der Eisenbahninfrastruktur-Benutzungsverordnung. Die im Jahr 1994 eingeführten Regelungen zum Netzzugang werden ausgedehnt. Die Aufsicht über die Betreiber von Eisenbahninfrastruktur wird verschärft. Hinzu kommen Vorgaben zur Binnenstruktur integrierter Eisenbahnen. Die dritte AEG-Novelle ist das Ergebnis eines längeren Gesetzgebungsprozesses, der erst nach einem Vermittlungsverfahren zwischen Bundestag und Bundesrat abgeschlossen werden konnte. In diesen Prozess wurden Änderungsvorschläge, etwa zur Ausgestaltung der Regulierungsstruktur oder zur Regulierungstiefe, eingebracht, die zum Teil deutlich über die europarechtlichen Vorgaben hinausgehen. Das deutsche Eisenbahnrecht nimmt damit im europäischen Vergleich eine Spitzenposition bei der Gestaltung fairer Marktzugangsbedingungen ein.

Regulierung mit Augenmaß gefragt

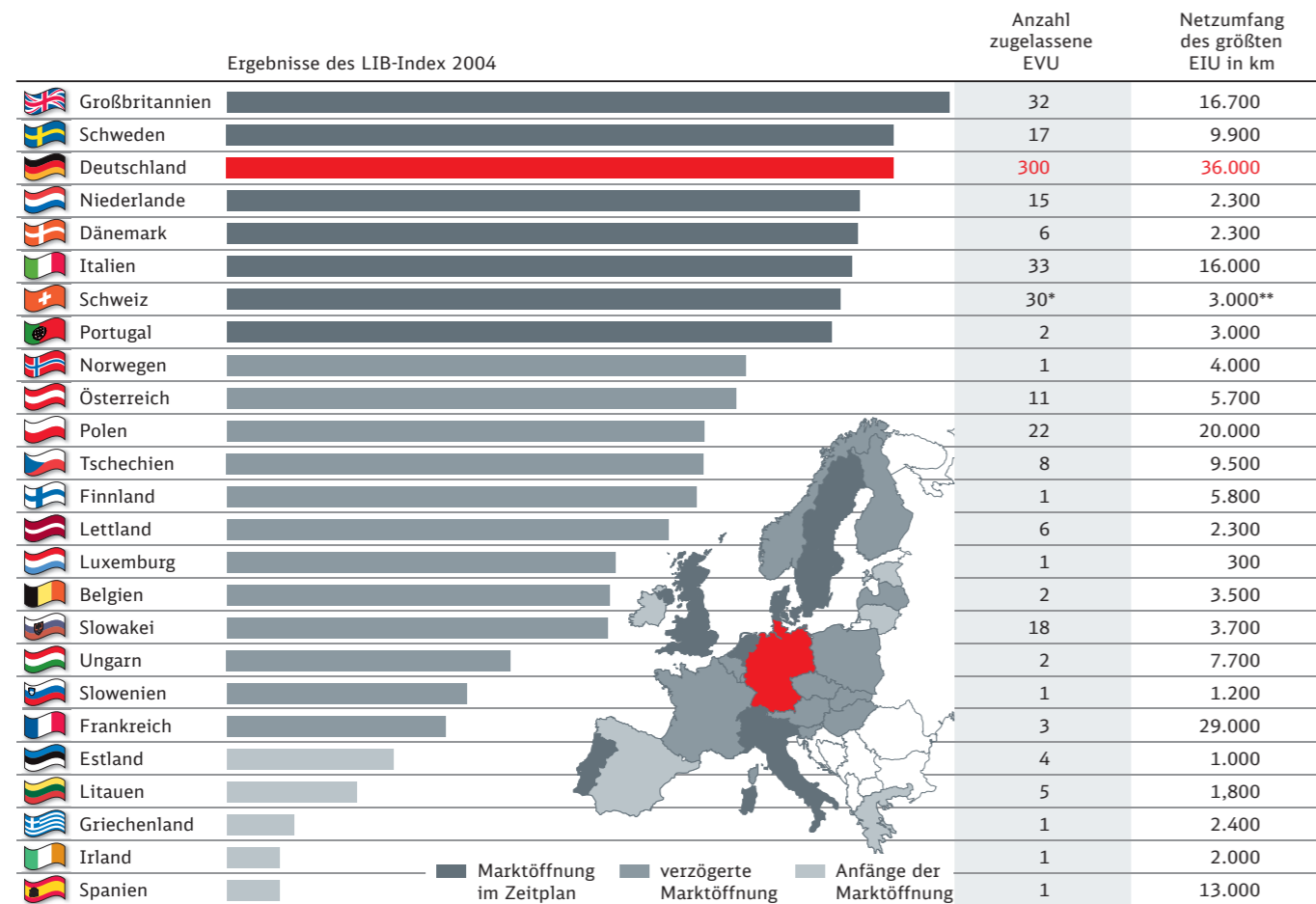
Die neuen Regelungen beziehen sich nicht allein auf den diskriminierungsfreien Zugang zu Schienenwegen, sondern sie erstrecken sich auch auf Serviceeinrichtungen wie Bahnhöfe, Abstellgleise, Tankstellen oder Ladestraßen. Mit dem Jahreswechsel 2005/2006 wird die Aufsicht über die Betreiber derartiger Eisenbahninfrastruktur vom Eisenbahn-Bundesamt auf die Bundesnetzagentur übergehen, die neben den Eisenbahnen auch für die Regulierung der Strom- und Gasnetze sowie der Post- und Telekommunikationsmärkte zuständig ist. Die Bundesnetzagentur ist mit erweiterten Eingriffsbefugnissen ausgestattet. Infrastrukturbetreiber müssen die Behörde über beabsichtigte Änderungen ihrer Nutzungsbedingungen informieren. Innerhalb bestimmter Fristen kann die Behörde den geplanten Maßnahmen widersprechen, wenn sie diese als diskriminierend oder rechtswidrig beurteilt. Der Infrastrukturbetreiber muss in diesen Fällen nach den Vorgaben der Behörde erneut entscheiden. Werden Nutzungsbedingungen beanstandet, treten diese nicht in Kraft.

Die Behörde kann die Bedingungen für die Nutzung von Eisenbahninfrastruktur nachträglich auf ihre Diskriminierungsfreiheit und Rechtmäßigkeit hin überprüfen (ex post-Kontrolle). Kommt sie zu dem Schluss, dass sich der Infrastrukturbetreiber nicht gesetzeskonform verhält, kann sie die nachträgliche Änderung der Bedingungen beziehungsweise den Infrastrukturzugang unmittelbar anordnen. Rechtsmittel gegen derartige Anordnungen haben keine aufschiebende Wirkung. Der Infrastrukturbetreiber muss seine Rechte im verwaltungsgerichtlichen Verfahren verfolgen. Neben der ex post-Kontrolle hat die Behörde in bestimmten Fällen weiter gehende Vorabprüfungsrechte (ex ante-Kontrolle).

Neben den Befugnissen der ex ante- und ex post-Kontrolle müssen Infrastrukturbetreiber, die gleichzeitig Eisenbahnverkehrsleistungen erbringen, besondere organisationsrechtliche Vorgaben erfüllen. Sie sollen das Diskriminierungspotenzial begrenzen, das sich theoretisch aus der Kombination von Infrastruktur- und Verkehrsbetrieb innerhalb desselben Unternehmens oder derselben Unternehmensgruppe ergeben könnte. Neben besonderen Rechnungslegungsvorschriften

Deutschland nimmt Spitzenplatz in punkto Marktöffnung ein

Liberalisierungsindex Bahn 2004: In zahlreichen Ländern Europas bestehen auch heute noch monopolartige Strukturen.



* Anzahl EVU Netzzugangsbewilligung Bundesnetz, ** +240 Kilometer BLS, EVU = Eisenbahnverkehrsunternehmen, EIU = Eisenbahninfrastrukturunternehmen
 Quelle: Liberalisierungsindex Bahn 2004 und UIC-Statistik

ist vor allem die organisatorische und buchhalterische Trennung der verschiedenen Geschäftsbereiche vorgesehen. Für Betreiber von Schienenwegen enthält das AEG strengere Vorschriften als für Betreiber sonstiger Eisenbahninfrastruktur. Der Betrieb von Schienenwegen und die Erbringung von Eisenbahnverkehrsleistungen müssen in gesonderten Gesellschaften organisiert werden. Darüber hinaus muss die Unabhängigkeit des Schienenwegebetreibers bei Entscheidungen über den Netzfahrplan, die sonstige Zuweisung von Zugtrassen und den Wegeentgelten gewährleistet sein. Der neue Rahmen birgt noch verschiedene Auslegungsspielräume. Es liegt im Interesse aller Bahnunternehmen, dass sich rasch eine verlässliche und unbürokratische Regulierungspraxis etabliert. Die strengen gesetzlichen Vorgaben bergen die Gefahr einer „Überregulierung“, wenn sie nicht pragmatisch und mit Augenmaß angewendet werden. Unnötige bürokratische Hürden dürfen die täglichen Prozesse des Eisenbahnverkehrs nicht unangemessen behindern.

Strukturen optimieren, Verfahrenskosten mindern

Das Verfahren der Infrastrukturfinanzierung muss vereinfacht werden. Die Notwendigkeit einer Kontrolle der Verwendung von Bundesmitteln ist unbestritten. Ausgestaltung und Ablauf können jedoch die Durchführung von Infrastrukturinvestitionsprojekten erheblich straffen und auch Kosten senkend wirken.

Mit dem für das Bestandsnetz wünschenswerten Übergang von einer projektbezogenen Infrastrukturfinanzierung zu einer zehnjährigen Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung ist ein vollkommen neues Procedere der Infrastrukturfinanzierung verbunden. Die Bahn steht im Rahmen eines solchen Vertrages nicht für die bloße Durchführung einzelner Maßnahmen ein, sondern haftet für eine genau definierte Infrastrukturqualität des Gesamtnetzes. Die Zahlungen des Bundes sind an die Gewährleistung der Qualität des Bestandsnetzes durch die Bahn und nicht an die Durchführung einzelner Maßnahmen geknüpft, deren Wirksamkeit für den gesamten Schienenverkehr dabei keine Berücksichtigung findet. Künftig definieren Qualitätskennzahlen den Soll-Zustand der Infrastruktur; die Kontrolle erfolgt anhand eines jährlichen Soll-Ist-Abgleichs.

Zielgerichtete Sanktionsmechanismen sichern die Erfüllung des staatlichen Infrastrukturauftrages wirkungsvoll ab. Mit dem Abschluss einer Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung sichert der Bund die Qualität des gesamten Bestandsnetzes – anstatt in einem umständlichen Prozess einzelne Maßnahmen zu beauftragen und zu überwachen.

Den grenzüberschreitenden Schienenverkehr fördern

Auch im europaweiten Schienenverkehr ist eine Entbürokratisierung dringend erforderlich. Gegenwärtig existiert eine sehr aufwändige, national geprägte Form der Fahrzeugzulassung. So muss etwa eine in Deutschland zugelassene Lokomotive sämtliche Testfahrten und Nachweise der Sicherheit oder technischen Kompatibilität in einem anderen europäischen Staat nochmals in vollem Umfang durchlaufen. Es existiert kein Verfahren der Anerkennung bereits durchgeführter Nachweise. Ein Beispiel für die Auswirkungen dieser Handhabung in der Praxis: Das Zulassungsverfahren einer bereits in Deutschland zugelassenen Lokomotivbaureihe dauerte in einem Nachbarland rund drei Jahre und kostete etwa acht Millionen Euro.

Die Vereinheitlichung der europäischen Zulassungsverfahren und die gegenseitige internationale Anerkennung von Fahrzeugzulassungen können die Situation für alle Beteiligten erheblich verbessern.



Mit den richtigen Rahmenbedingungen wird der grenzüberschreitende Schienenverkehr zur attraktiven Alternative zum Auto oder Flugzeug.

Liberalisierung forcieren – marktgerecht harmonisieren

Die Bahn will auch im grenzüberschreitenden Verkehr konkurrenzfähig sein. Dafür ist sie auf die Liberalisierung und technische Harmonisierung angewiesen. Für die Harmonisierung technischer Standards ist das richtige Augenmaß gefragt.

Während auf der Straße und in der Luft europaweiter Verkehr bereits reibungslos funktioniert, sind auf der Schiene noch erhebliche Schwierigkeiten zu überwinden. Diese resultieren einerseits aus der noch unzureichenden Öffnung der europäischen Schienenverkehrsmärkte. Andererseits beruhen sie auf den Unterschieden in der Schienenverkehrstechnologie zwischen den europäischen Ländern. Während der Grenzübertritt auf der Straße in Europa häufig kaum spürbar ist, werden an den grenzüberschreitenden Verkehr auf der Schiene erhebliche Anforderungen gestellt.

Beim Zusammenwachsen des europäischen Schienenverkehrs ist die DB AG seit Jahren treibende Kraft. Um die Erfolgsgeschichte der Deutschen Bahn AG fortzusetzen und auch im Schienenverkehr am europäischen Verkehrswachstum noch stärker als in der Vergangenheit zu partizipieren, sind die weitere Öffnung der europäischen Schienenverkehrsmärkte und eine Harmonisierung der technischen Standards mit für die Eisenbahnunternehmen wirtschaftlich vertretbaren Kosten erforderlich.

Internationalen Erfolg unterstützen

Deutschland hat sich dem Wettbewerb auf der Schiene in europaweit vorbildlicher Weise geöffnet. Seit 1991 wurden entsprechende EU-Richtlinien mit am Markt spürbaren Wirkungen umgesetzt. Neben der Öffnung für grenzüberschreitende Verkehre ist ausländischen Unternehmen auch der Markteintritt in die nationalen Schienenverkehrsmärkte durch Niederlassung in Deutschland unbeschränkt möglich.

Wenn alle EU-Mitgliedsstaaten die Richtlinie gleichermaßen umsetzen, eröffnet die Liberalisierung des grenzüberschreitenden Schienengüterverkehrs den Bahnen neue Marktchancen in Europa.

Die DB AG begrüßt den neuen Vorschlag der Europäischen Kommission für einen Einstieg in die Marktöffnung des Schienenpersonenverkehrs. Allerdings verzögert das vorgeschlagene Marktöffnungsdatum Januar 2010 die europaweite Einführung des freien Netzzugangs im Personenverkehr unnötig.

Die im Zusammenhang mit gemeinwirtschaftlichen Verkehren getroffenen Regelungen dürfen den freien Netzzugang anderer eigenwirtschaftlich anbietender Bahnunternehmen nicht ausschließen. Im Konfliktfall zwischen gemeinwirtschaftlichen und eigenwirtschaftlichen Verkehren darf es nicht, wie bisher vorgesehen, eine einseitige Bevorzugung gemeinwirtschaftlicher Verkehre geben. Ziel sollte es in diesem Fall vielmehr sein, eine Entscheidung unter Abwägung aller Interessen zu treffen.

Technische Harmonisierung vorantreiben

Die Harmonisierung technischer Standards ist Voraussetzung für die einfache Durchführung grenzüberschreitender Verkehre. Der gegenwärtige Status quo reicht noch nicht aus. Im Gegensatz zum Straßenverkehr stellt der grenzüberschreitende Verkehr auf der Schiene erhebliche personelle und technische Anforderungen. Maßnahmen zur technischen Harmonisierung sind nahezu immer mit hohen Kosten verbunden. Viele geforderte Maßnahmen sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht tragfähig. Eine weitgehende EU-Förderung für Investitionen in die technische Harmonisierung könnte den Konflikt bewältigen.

Aufwändig und kostenintensiv – die Problematik der Zugsicherung

Die technische Vereinfachung darf nicht zum Wettbewerbsnachteil für die Schiene werden.

■ **Derzeit sind in Europa** etwa zwölf unterschiedliche Zugsicherungssysteme im Einsatz. Im grenzüberschreitenden Verkehr muss ein Fahrzeug mit allen nationalen Systemen der Länder, in denen es verkehren möchte, ausgestattet sein.

■ **Ein einheitliches** europäisches Zugsicherungssystem ETCS (European Train Control System) soll diese kostspielige technische Komplexität nun reduzieren. Allerdings ist die Einführung dieses Zugsicherungssystems

in den Ländern, die bereits über leistungsfähige nationale Systeme verfügen, mit hohen Kosten verbunden und führt kurz- bis mittelfristig nicht zu entsprechenden wirtschaftlichen Vorteilen.

■ **Hier droht die Gefahr**, dass aus der positiven Absicht, den grenzüberschreitenden Schienenverkehr technisch zu vereinfachen, ein erheblicher wirtschaftlicher Nachteil für die Schiene im Wettbewerb der Verkehrsträger erwächst.

„Die Marktöffnung der Schienenverkehrsmärkte fällt im europäischen Vergleich sehr unterschiedlich aus. Die Marktzutrittsbedingungen in Deutschland sind europaweit vorbildlich. Auch andere Länder sollten dem Beispiel Deutschlands folgen und ihre Märkte für Wettbewerber öffnen. Im Zusammenwachsen der europäischen Schienenverkehrsmärkte liegt eine Wachstumschance, die es zu nutzen gilt.“

*Prof. Dr. Dr. Christian Kirchner,
Humboldt Universität Berlin*

„Innovationen sind wichtig für die Leistungsfähigkeit der Schiene im Wettbewerb der Verkehrsträger. Das Beispiel ETCS macht jedoch deutlich: Innovationen, denen infrastrukturpolitische Überlegungen zugrunde liegen und die sich kurzfristig für ein Unternehmen nicht rechnen können, bleiben auf staatliche Unterstützung angewiesen.“

Friedrich Smaxwil, Präsident des Verbands der Deutschen Bahnindustrie e.V.



In dieser Legislatur gilt es, die zentralen politischen Entscheidungen für die Zukunft der DB AG zu treffen.

Zukunft gestalten – Erfolg der DB AG sichern

Mit der Bahnreform wurde die erfolgreiche Privatisierung der DB AG eingeleitet. Der Börsengang stellt den konsequenten Abschluss dieses Prozesses dar. Sie ebnet den Weg für mehr Wachstum und Beschäftigung.

Wie vor ihr bereits Post und Telekom ist die Deutsche Bahn AG auf einem guten Kurs, sich von einem Staatsunternehmen zu einem führenden europäischen Player zu entwickeln. Der Eintritt in internationale Märkte, die erfolgreiche Sanierung und eine nachhaltige positive wirtschaftliche Entwicklung der Deutschen Bahn waren hierbei wegweisend.

Die Deutsche Bahn AG nutzt die Wachstumschancen in ihren Märkten. Ihre Kunden fordern integrierte Mobilitäts- und Logistikprodukte. Mit rund 40 Prozent der Umsätze außerhalb der Schiene und über dreißigtausend Mitarbeitern im Ausland hat sich die Bahn zum internationalen Mobilitäts- und Logistikdienstleister entwickelt. Eine kundenbezogene Erweiterung des Leistungsprofils der Deutschen Bahn AG wird auch in Zukunft von entscheidender Bedeutung für das Unternehmen sein. Kern und verbindendes Element des Konzernportfolios bleibt dabei die Eisenbahn in Deutschland.

„Die Deutsche Bahn AG ist wirtschaftlich auf gutem Kurs: Sanierungspotenziale wurden gehoben, die Marktaufstellung kundenorientiert weiter entwickelt. Die aktuellen Zahlen der Bahn zeigen, dass sich diese Anstrengungen lohnen. Sie sind Meilensteine auf dem Weg des Unternehmens Bahn zu einem deutschen Reformersfolg, der uns Mut machen sollte.“

Prof. Dr. Jürgen Kluge,
McKinsey & Company Inc.

Die Deutsche Bahn AG wird ihren unternehmerischen Beitrag zur Stärkung des Standorts Deutschland leisten. Zentrale Weichenstellungen für mehr Wachstum und Beschäftigung erfolgen hierbei durch die Politik. Hier noch einmal die Positionen der vorhergehenden Kapitel auf einen Blick:

■ **Privatisierung vollenden.** Damit die Deutsche Bahn AG ihre gute Ausgangsposition auf den europäischen Wachstumsmärkten Mobilität und Logistik behaupten und ausbauen kann, muss eine zügige materielle Privatisierung des integrierten Konzerns ermöglicht werden.

■ **Infrastrukturfinanzierung sichern.** Die Leistungsfähigkeit des Verkehrsträgers Schiene muss durch eine verlässliche Bestandsnetzfinanzierung sowie Neu- und Ausbau auf hohem Niveau gesichert werden. Darüber ist die Novellierung des Verfahrens der Infrastrukturfinanzierung insbesondere mit Blick auf das Bestandsnetz dringend erforderlich. Der gesamte Verkehrsträger Schiene profitiert von langfristiger Planungssicherheit der Infrastrukturinvestitionen.

■ **Schiene im Wettbewerb der Verkehrsträger stärken.** Faire steuerliche und ordnungspolitische Rahmenbedingungen bauen Ungleichgewichte ab und stärken die Schiene im Wettbewerb der Verkehrsträger.

■ **Überbürokratisierung vermeiden.** Liberalisierte Verkehrsmärkte brauchen Regeln. Unternehmerische Dynamik entfaltet sich, wenn nationale und europäische Vorgaben verlässlich umgesetzt werden. Überbürokratisierung steht der effizienten Gestaltung von Abläufen im Weg – das gilt auch für eine überzogene Regulierung der Bahnmärkte.

■ **Internationalisierung stützen.** Mobilitäts- und Güterverkehrsmärkte sind zunehmend internationale Märkte. Die Liberalisierung der europäischen Schienennetze ist daher für die Wettbewerbsfähigkeit des Verkehrsträgers Schiene von zentraler Bedeutung. Deutschland als größter Exporteur und Transitland in der Mitte Europas zugleich, sollte seinen Einfluss in der EU bei Marktöffnung und wirtschaftlich verträglicher Harmonisierung technischer Standards verstärkt geltend machen.

Die Deutsche Bahn AG freut sich auf den Dialog mit Ihnen – für Ihren Beitrag zur Zukunft unseres Unternehmens und seiner Mitarbeiter, im gemeinsamen Interesse für einen starken Wirtschaftsstandort in der Mitte Europas.

„Die Deutsche Bahn AG hat in den letzten Jahren eine gleichermaßen eindrucksvolle wie auch ermutigende Entwicklung genommen. Aus eigener sehr intensiver Erfahrung heraus kann ich sagen, dass das Dienstleistungspaket der Bahn überzeugt, die Freundlichkeit des Personals beeindruckt und die Pünktlichkeit im Vergleich beispielsweise zum Straßenverkehr exzellent ist. Die Potenziale der Bahn sind gewaltig, unter ökonomischen wie auch unter ökologischen Aspekten. Eine starke Bahn mit einer starken Wertschöpfungskette ist ein bedeutsames Asset unserer Volkswirtschaft und unserer Gesellschaft. Je stärker die Bahn, umso besser für unser Land. Mit dem Erreichen der uneingeschränkten Kapitalmarktfähigkeit können die Potenziale im Gleichklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialverantwortung zur vollen Entfaltung kommen.“

Prof. Dr. Utz Claassen, Vorstandsvorsitzender EnBW AG

„Andere Staaten in Europa wären froh, eine Bahn zu haben, die sich so aufgestellt hat, dass sie bei ihren Dienstleistungen unter einem Dach auf alle Verkehrsträger setzen kann. Der Unternehmensleitung der Deutschen Bahn AG kann man nur allerhöchste Anerkennung aussprechen!“

Horst Möller, Möller & Förster KG

Moderner, komfortabler, internationaler

Die Bahn will das Beste – für den Reisenden ebenso wie für die Kunden im Bereich Transport und Logistik. Hier einige ausgewählte Beispiele für mehr Qualität, Leistungsfähigkeit und Service.



Zug zum Flug: Die Bahn bringt ihre Fahrgäste bis zum Terminal.

Reisekette

Mobilität von Tür zu Tür

Während für die einzelnen Verkehrsmittel Bahn, Flugzeug, Auto und Fahrrad zahlreiche Angebote existieren, fehlte es lange Zeit an der Integration der verschiedenen Angebote zu einer Mobilitätskette. Genau daran arbeitet die Bahn.

Zu den Angeboten gehört unter anderem DB Carsharing, das Ende 2001 eingeführt wurde. Nach einer Probephase in Berlin und Frankfurt können heute über 1.600 Fahrzeuge an mehr als 80 Bahnhöfen stunden-, tage- oder wochenweise kostengünstig gemietet werden.

Demselben Ziel dient auch „Call a bike“. Der Fahrradverleihservice der Bahn ist ein individuelles und

ökologisch überaus sinnvolles Angebot in den Städten München, Berlin, Köln und Frankfurt am Main. Die Philosophie: Kurze Strecken mit dem Bike zurücklegen.

Ein weiterer Schritt in Richtung einer geschlossenen Reisekette war die Einführung des City-Tickets. Es ermöglicht BahnCard-Besitzern in 67 Städten am Zielort ihrer Bahnreise kostenlos mit Bus, Straßenbahn, U-Bahn oder S-Bahn zu ihrem Ziel weiterzufahren und bei der Rückfahrt wieder kostenlos zum Abfahrtsbahnhof zu gelangen. Die Voraussetzung dafür ist eine Fernverkehrsfahrkarte über mindestens 100 Kilometer.

Das Angebot Rail&Fly bietet die bundesweit unbeschwertere Bahnreise mit freier Zugwahl vom Wohnort zum Flughafen. Derzeit bieten rund 90 Fluggesellschaften aus aller Welt und 30 Reiseveranstalter Rail&Fly in Kooperation mit der Deutschen Bahn AG an. Die Bahnreise ist zum Teil als zusätzliche Leistung buchbar, bei einigen Fluggesellschaften und bei den meisten kooperierenden Reiseveranstaltern ist die An- und Abreise zum Flughafen sogar im Preis inklusive. Besonders vorteilhaft ist die direkte Anbindung zu den Flughäfen Frankfurt (FRA), Düsseldorf (DUS), Leipzig/Halle (LEJ) und Köln/Bonn (CGN).

3-S-Programm

Wohlfühlfaktor inklusive

Täglich kommen etwa elf Millionen Menschen in die Bahnhöfe. 101 Bahnstationsmanager stehen mit ihren Teams für einen guten Service auf den Bahnhöfen und für die Zufriedenheit der Kunden. Allein über 3.000 Mitarbeiter in den 3-S-Zentralen, an den ServicePoints und auf den Bahnsteigen sorgen dafür, dass sie betreut werden und sich wohl fühlen.

Das 3-S-Programm für Service, Sicherheit und Sauberkeit ist die Basis für eine hohe Qualität auf den Bahnhöfen. Service, Sicherheit und Sauberkeit im Bahnhof werden von den 3-S-Zentralen gesteuert. Sie sind Informationsdrehscheiben und Koordinierungsstellen für die Mitarbeiter im Bahnhof und rund um die Uhr besetzt. An den ServicePoints werden alle relevanten Informationen zu Serviceleistungen im Bahnhof, zu Bahnreisen und den öffentlichen

Verkehrsmitteln bereitgehalten. Die Mitarbeiter geben auch Auskünfte über die jeweiligen Städte und bieten auch Hotelbuchungen an. An 14 größeren Bahnhöfen fertigen örtliche Aufsichten auf dem Bahnsteig seit 2004 die Züge ab und informieren die Reisenden auch direkt am Bahnsteig.

Bei der Vermietung von Ladenflächen wird auf einen ausgewogenen Branchenmix geachtet. Wie attraktives Shopping im Bahnhof aussieht, zeigen zahlreiche Beispiele, wie die Hauptbahnhöfe von Leipzig, Nürnberg oder Köln. An anderen großen Bahnhöfen greifen auch neue Konzepte. In Frankfurt am Main oder Wiesbaden sind Glaspavillons als zusätzliche Verkaufsflächen aufgestellt. Mit ihrer ansprechenden Optik und den zahlreichen hochwertigen Angeboten sorgen sie mit für ein angenehmes Ambiente im Bahnhof.



Service, Sicherheit, Sauberkeit: Das 3-S-Programm ist die Basis für hohe Qualität an den Bahnhöfen.



Serviert wird auch direkt am Sitzplatz.

Bordgastronomie

Kulinarische Vielfalt

Ob nur ein kleiner Snack oder ein komplettes Menü – der Service in den 200 Bordrestaurants und 120 BordBistros der Bahn hat sich in den vergangenen Jahren ständig weiterentwickelt. Neben der Standardspisekarte bietet die Bahn monatlich wechselnde Angebote passend zur Jahreszeit an.

Kooperationen mit namhaften Köchen wie Alfred Biolek, Eckart Witzigmann oder den „Jeunes Restaurateurs d'Europe“ (Deutschlands junge Spitzenköche) bringen zusätzlich Abwechslung auf den Tisch. In der ersten Klasse servieren die Zugbegleiter die Speisen und Getränke auf Wunsch direkt am Sitzplatz. Seit 2004 setzt die Bahn auf einigen Streckenabschnitten so genannte Impulskäufer ein. Sie bieten den Reisenden – ebenfalls direkt an ihrem Sitzplatz – Snacks, Kalt- und Warmgetränke an.



Entspanntes Arbeiten: An zwölf Bahnhöfen können Kunden komfortable Warteräume nutzen.

DB Lounge

Aufenthalt erster Klasse

Mit der Einrichtung der DB Lounges an hochfrequentierten Bahnhöfen wird der Reiseverlauf attraktiver und die Umsteigequalität durch Ruhe und freundlichen Service verbessert. An zwölf großen Bahnhöfen in Deutschland kommen Erste-Klasse-Reisende und bahn.comfort-Kunden in den Genuss komfortabler Warteräume: Großzügige Sitzlandschaften, kostenlose Getränke und Laptop-Arbeitsplätze mit WLAN-Zugang sorgen für einen angenehmen Aufenthalt. In den Ruhebereichen kann der Kunde beim Lesen verschiedener Magazine entspannen. Gleichzeitig informieren Monitore zuverlässig über aktuelle Abfahrtszeiten der Züge.

Daneben geben Mitarbeiter der Bahn Auskünfte rund um das Reiseangebot: Kunden können bequem Fahrscheine kaufen und Sitzplatzreservierungen vornehmen lassen. Geschäftsreisende haben zusätzlich die Möglichkeit, Tagungsräume anzumieten. Die Räume verfügen über Flipchart, Notizblöcke, Kugelschreiber und Overheadprojektor.

Redesign

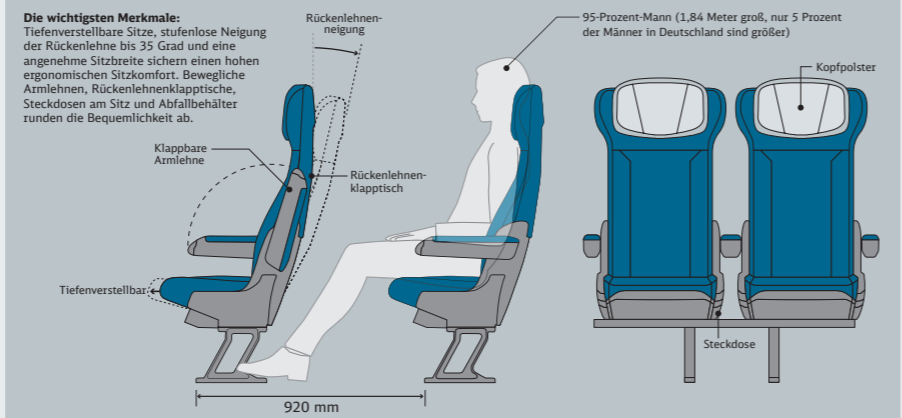
Verjüngungskur für den ICE 1

Mit dem ICE 1 startete die Bahn 1991 in ein neues Bahnzeitalter. Fast 15 Jahre später werden alle 59 Züge der ersten ICE-Generation von Grund auf modernisiert. Die Fahrgäste erwarten zahlreiche Verbesserungen: 42.000 Sitze, 40.000 Quadratmeter Teppichboden, Tische, Wandverklei-

dungen und Sanitäranlagen werden komplett erneuert. In die bisher umfangreichste Verjüngungskur der Flotte investiert die Bahn bis 2008 rund 180 Millionen Euro. Der erste Zug wurde Ende Juli dieses Jahres fertig gestellt und ist nach zahlreichen Testfahrten seit August im Einsatz.

Die neuen Sitze der 2. Klasse im ICE 1

Hoher Sitzkomfort in zeitgemäßem Design im ICE 1 mit Lederbezug in der 1. Klasse, Veloursbezug in der 2. Klasse.



Hoher Sitzkomfort: Die neuen Sitze im ICE 1 sind stufenlos verstellbar.

Modernisierung

Im Einsatz für Bahnhöfe

Seit der Bahnreform hat die Bahn zahlreiche größere Stationen modernisiert. Im Jahr 2005 wurden zum Beispiel die Bauprojekte Bahnhof Oldenburg (Oldb) und Kempten Hauptbahnhof erfolgreich abgeschlossen. Seit 2002 wurden im Rahmen eines Sofortprogramms auch rund 2000 kleine und mittlere Bahnhöfe verbessert. Auch in den nächsten Jahren liegt besonderes Augenmerk auf der Verschönerung der kleineren Stationen. Für die Aufwertung der Personenbahnhöfe, insbesondere der denkmalgeschützten Bahnsteigdächer, stellt der Bund im



Die Aufwertung der Stationen geht weiter.

Jahr 2005 zehn Millionen Euro zur Verfügung. Bis einschließlich 2008 folgen voraussichtlich weitere 40 Millionen Euro.

Schiene

Logistiklösungen nach Maß

Neue Vertriebsstrategien, Transport- und Logistiklösungen konnten in den vergangenen Jahren erfolgreich im Bereich Schiene entwickelt und umgesetzt werden. Dazu gehört unter anderem das Logistikkonzept SystemCargo.

Vor rund zwei Jahren entwickelte Stinnes Intermodal gemeinsam mit Hellmann Worldwide Logistics die schienengebundene Transportalternative für zeitkritische Fracht. Der Kombinierte Verkehr war lange Zeit nicht flexibel genug, die engen Zeitfenster von Paketdiensten, Sammel- und Stückgutladung einzuhalten. Kurze Umschlagzeiten und genau geplante Transportprozesse machten es jedoch möglich, die „eiligen Verkehre“ von der Straße auf die Schiene zu verlagern. Heute pendeln jede Nacht sechs Züge – ihr Ladevolumen entspricht rund 100 Lkw-Fernfahrten – zwischen den Hellmann-Niederlassungen und zahlreichen Städten in Deutschland.

Ein weiteres Angebot für die zeitkritischen Transporte, insbesondere in der KEP-Branche (KurierExpress-Paket), ist der Parcel InterCity (PIC). Das von Intermodal eigens für Danzas Euronet entwickelte Spezialangebot besteht aus Hochgeschwindigkeitszügen, die über Nacht liefern. Die Vorteile liegen in späten Annahmezeiten bei gleichzeitig früher Bereitstellung und einer permanenten Transportüberwachung.

Stinnes Freight Logistics bewegt sich mit der Entwicklung von spezifischen Branchenlösungen weiter in Richtung Markt- und Kundenorientierung. So entstanden Produkte wie STINNESChemSolution, STINNESDisposalSolution oder STINNESPaperSolution, die jeweils speziell auf die Anforderungen einer bestimmten Branche zugeschnitten sind. Das jüngste Produkt von Stinnes Freight Logistics ist STINNESOilSolution und wurde eigens für die Mineralölindustrie entwickelt.



STINNESChemSolution: Der sensible Umgang mit Produkten macht Gefahrguttransporte sicher und zuverlässig.

E-Stinnes

Service rund um die Uhr



Transporte online selber abwickeln.

Service bei Stinnes bedeutet auch, es den Kunden so einfach und bequem wie möglich zu machen. Zum Beispiel mit dem Online-Angebot von Freight-Logistics, um die Transporte selbst zu planen und abzuwickeln. In der Rubrik E-Stinnes unter www.stinnes-freight-logistics.de gibt es das komplette Angebotsspektrum der Stinnes-Tochter – von der Transportplanung über Anfrage und Transportauftrag bis hin zur Verfolgung von Sendungen.

Wichtige Tools: Der Güterfahrplan, der über alle Verbindungen im bundesweiten Einzelwagensystem informiert. Oder die zehnsprachige NHM-Code-Suche (NHM = Nomenclature Harmonisé Marchandises), die den Bestellprozess vereinfacht, da alle Gutarten mit einem eigenen NHM-Code belegt sind. Nicht zuletzt die Anwendung Güterbahnhöfe DIUM, mit der über Tarifentfernungen und Abfertigungsmöglichkeiten der über 12.000 Güterbahnhöfe in 23 Ländern Europas informiert wird.



Restauriert: Der Kaiserbahnhof in Potsdam.

DB Akademie

Fit für Führung

Seit Mai 2005 ist der restaurierte Kaiserbahnhof in Potsdam Sitz der Führungskräfte-Akademie des DB-Konzerns. Als Partner für die Qualifizierung und Entwicklung der Oberen Führungskräfte werden sie im erfolgreichen Umgang mit den unternehmerischen Herausforderungen unterstützt.

Die Schwerpunkte: Leadership und Unternehmensführung. Führungskräfte aus allen Bereichen, Regionen und Ländern des DB-Konzerns nehmen an den Programmen teil. Neben der Professionalisierung in Leadership und Unternehmensführung fördert die DB Akademie die vorstandsressortübergreifende Netzwerkbildung im Konzern und die Identifikation der Führungskräfte mit ihrem Unternehmen. Sie ist Motor zur Stärkung der Unternehmens- und Führungskultur. Ein weiterer fester Bestandteil der DB Akademie: Der Dialog zwischen Vorstand und Führungskräften, der Know-how-Transfer und Erfahrungsaustausch im Konzern sowie mit externen Partnern und Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.

Beschäftigungsbedingungen

Tarifpolitischer Meilenstein

Mit dem im Februar 2005 mit den Gewerkschaften abgeschlossenen „Zukunftsprogramm für Wirtschaftlichkeit und Beschäftigung“ leisten Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung – und damit zur Zukunftssicherung des DB-Konzerns. Auf der einen Seite konnten die Arbeitskosten um 5,5 Prozent durch eine Erhöhung der Jahresarbeitszeit auf 2.088 Stunden und die Streichung eines Urlaubstages entlastet werden. Abhängig von festgelegten Schwellenwerten beim Betriebsergebnis gibt es zudem erstmalig eine Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg in Höhe von 50 bis 600 Euro. Auf

der anderen Seite wurde das Beschäftigungsbündnis bis 2010 verlängert und auf alle Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens fünf Jahren erweitert. Hier soll auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet werden und durch eine aktive Beschäftigungspolitik und konsequentes Insourcing von extern vergebenen Leistungen Beschäftigungsperspektiven im DB-Konzern aufgezeigt werden. Darüber hinaus wird Beschäftigung in den Betrieben vor Ort durch betriebliche Bündnisse zur kollektiven Arbeitszeitabsenkung gesichert. Bereits 21 Bündnisse sind abgeschlossen, weitere sind in Verhandlung.



Gute Zusammenarbeit: Bahnchef Hartmut Mehdorn; Norbert Hansen, Vorsitzender der Gewerkschaft Transnet; Dieter Kowalsky, Stellv. Bundesvorsitzender der GDL; Klaus-Dieter Hommel, Vorsitzender der Gewerkschaft GDBA und Dr. Norbert Benschel, damaliger Personalvorstand (v.l.n.r.) nach dem erfolgreichen Tarifabschluss.



Auszubildende: Kundenorientierung von Anfang an.

Ausbildung

Fördern und fordern

Mit rund 222.000 Mitarbeitern ist der DB-Konzern nicht nur einer der größten Arbeitgeber Deutschlands, sondern auch einer der führenden Ausbilder. In 25 kaufmännisch-serviceorientierten, gewerblich-technischen, eisenbahnspezifischen und IT-orientierten Berufen werden rund 8.200 Auszubildende gefördert und gefordert. Gezielte Verbesserungen der Sozial- und Methodenkompetenz, eigenverantwortliche Projektarbeit, Wettbewerbe wie „Bahn-Azubi gegen Hass und Gewalt“ sowie Junior-konzepte sind Erfolgsfaktoren für eine qualitativ hochwertige Aus-

bildung. Die Bahn engagiert sich auch für diejenigen, die sonst keine Chance auf einen Ausbildungsplatz hätten.

So wurde mit dem Praktikantenprogramm „Chance plus“ eine knapp einjährige Berufsvorbereitung für 460 Jugendliche geschaffen, die noch nicht die erforderliche Ausbildungsreife mitbringen. Sie werden umfassend auf Ausbildung und Beruf vorbereitet, indem die Arbeit im Betrieb und das Lernen im Seminar eng aufeinander abgestimmt werden und auch die Sozial- und Methodenkompetenz trainiert werden.

Unternehmensbekleidung

Vom Scheitel bis zur Sohle

Der DB-Konzern geht mit der Zeit – auch in der Mode. Insgesamt 40.000 Zugbegleiter, Lokführer und Service-Mitarbeiter wurden ab 2002 neu ausgestattet. Die nachtblaue Kollektion mit roten Krawatten und Tüchern zeigt die Bahn als modernen Dienstleister. Großer Wert wurde darauf gelegt, dass die Kleidung komfortabel zu tragen ist und hohen Belastungen standhält.

Neben mehr modischem Pfiff hat sie auch System: Es gibt rote Kopfbedeckungen für Service-Mitarbeiter und Aufsichten an den Bahnhöfen sowie blaue Hüte oder Mützen für die Kollegen, die in den Zügen arbeiten.



Service: In DB-Uniform gut erkennbar.



Die Bahn in der **Offensive**

Vor sechs Jahren hat sich der Konzern mit aller Kraft an eine tiefgreifende Veränderung gemacht. Das Arbeitsprogramm aus Sanieren, Leisten und Wachsen hat Wirkung gezeigt.

Rot die Zahlen, düster die Aussichten – als die Bahn 2000 eine Bestandsaufnahme machte, war das Ergebnis wenig erfreulich. Selbst der Offensive Bahn, die der Vorstand dann im Jahr 2000 anschoß, trauten außenstehende „Experten“ die Trendwende nicht zu. Zu schwer schien die Altlast der Vergangenheit, in der Sanierung und Modernisierung vernachlässigt wurden. Zu weit entfernt von den gängigen Qualitäts- und Leistungsstandards schien diese Bahn, als dass sie mittelfristig zu einem echten service- und kundenorientierten Unternehmen wachsen könnte.

Doch, so schonungslos seinerzeit die Bestandsaufnahme nach dem Amtsantritt von Hartmut Mehdorn als Vorstandschef war, so konsequent gingen die Bahner dann ab dem Jahr 2000 ins Rennen um die Gunst der Kunden und um die Kapitalmarktfähigkeit. Gleich im Frühjahr wurde das straffe Sanierungsprogramm Fokus aufgesetzt, ein halbes Jahr später folgte mit der Offensive Bahn der unternehmensweite „Überbau“: ein Programm, mit dem das Unternehmen zur besten Bahn werden wollte und die Kapitalmarktfähigkeit anstrebte. Zehn Punkte – von der „Straffen Sanierung“ bis zum „Wachstum durch Eintritt in verwandte Märkte“ – markierten die Agenda, die Hartmut Mehdorn ausgab, um eine „zukunftsfähige Bahn“ zu bauen. „Wir können sie schaffen, wenn wir das richtige tun“, so Mehdorn damals.

Tugenden für die Offensive Bahn

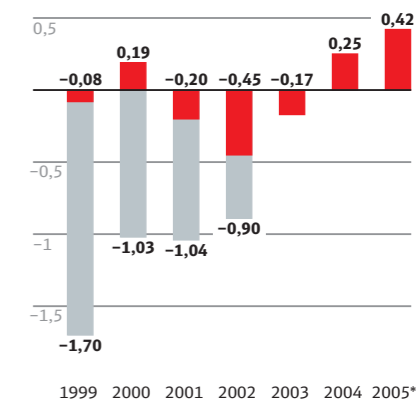
Im Rückblick ließe sich aus den Anstrengungen leicht eine Jubelstory schreiben: Tolle Zahlen, überwiegend zufriedene Kunden, moderne Systeme. Doch ganz so einfach ist es nicht. Die Geschichte der Offensive Bahn ist auch eine Geschichte von mühsamen Lernprozessen, vom Zusammenraufen zwischen Abteilungen und Bereichen. Es galt, Gewohntes und Bewährtes in Frage zu stellen und den Mut aufzubringen, Neues zu wagen. Fast 20 Prozent der Stellen wurden – sozialverträglich, ohne betriebsbedingte Kündigungen – abgebaut, komplette Geschäftsprozesse neu durchorganisiert, neue Teams bildeten sich.

Dass das alles eine Zeit war, die man getrost als Ausnahmesituation bezeichnen darf, zeigt auch der Wortschatz des Vorstandsvorsitzenden. Die Offensive Bahn war etwa zwei Jahre alt, als Hartmut Mehdorn von Tugenden sprach, die dieses Unternehmen und seine Mitarbeiter auf dem Weg zur zukunftsfähigen Bahn benötige: „Konsequenz, Beharrlichkeit, Offenheit, Ehrlichkeit und Verantwortungsbewusstsein“.

Szenenwechsel, Bilanzpressekonferenz im Mai 2005: Es ist eine Bilanz im doppelten Sinn. Einmal die, die das Unternehmen jährlich vorlegen muss, um Rechenschaft abzulegen für die Leistungen des vergangenen Jahres. Es ist aber auch eine Bilanz der Offensive Bahn: Das Sanierungsprogramm Fokus ist abgeschlossen, und auch hinter die meisten der übrigen Agenda-Punkte der

Ergebnis im Plan

Im Vergleich zu 2003 hat der Konzern 2004 ein um 425 Millionen Euro verbessertes Ergebnis vorgelegt. Betriebliches Ergebnis nach Zinsen. (in Mrd. Euro)



*geplant

■ BE II nach Altlastenerstattung
■ BE II vor Altlastenerstattung

II. Auf dem Weg zur besten Bahn

Kapitalmarktfähigkeit durch **straffe Sanierung** +++ Mit der **Offensive Bahn** zum service- und kundenorientierten Unternehmen +++ Besseres Image bei Kunden und Öffentlichkeit durch **verbesserte Leistung** +++ **Wachstum** durch Eintritt in verwandte Märkte

Offensive Bahn macht der Vorstand nun einen Haken. Es ist ein Wendepunkt des Unternehmens. Also: Wie sieht diese zweite Bilanz aus? Die roten Zahlen sind schwarz. Rund 500 Millionen Euro jährliche Ergebnisverbesserung sorgen dafür, dass der Konzern von „historischen Zahlen“ sprechen kann. Mehdorn verkündet nicht ohne Stolz: „Erstmals in der Nachkriegsgeschichte der Deutschen Bahnen haben wir aus eigener Kraft ein positives Ergebnis erwirtschaftet.“ Es ist dies vor allem der Verdienst von Fokus, jenen 37 Sanierungsprojekten, die das Ergebnis um mehr als zwei Milliarden Euro verbesserten.

An Fokus aber hängt noch viel mehr, wenn man über die Zukunftsfähigkeit des Konzerns spricht – ein neues Managementverständnis hat Einzug gehalten. Sichtbares Merkmal: rote, gelbe und grüne Ampellichter, mit denen der Status von Projekten angezeigt wird. Sie sind gleichsam ein Zeichen für die Transparenz und Offenheit, mit der der Konzern seine Sanierung managte. Konsequenz und Disziplin von Fokus haben mittlerweile Einzug gehalten in andere Management-Prozesse wie dem unternehmensweiten Programm Qualify zur Leistungs- und Ergebnissteigerung oder dem Strategieprozess SMP.

Fokus war aber nur die erste Säule der Offensive Bahn, bei der grundsätzlich von einem Dreiklang die Rede war: Sanieren, Leisten, Wachsen. Mehdorn im Jahr 2000: „Wir müssen alles gleichzeitig anpacken, sonst wird es nichts.“

Turnaround beim Image

Leisten: Hier galt es, im Alltag der Bahn anzupacken, sprich bei renovierungsbedürftigen Bahnhöfen, einem überalterten Fahrzeugpark, beim jahrzehntelang vernachlässigten Schienennetz oder bei der Verstärkung der Serviceorientierung. Allen Beteiligten war klar: Es würde einige Zeit dauern, bis sich das damit verbundene Image wandelt, und es würde täglich neuer Beweise bedürfen, um Kunden und Öffentlichkeit nachhaltig zu überzeugen.

Fünf Jahre später liegen beeindruckende Fakten auf dem Tisch: 70 Minuten von Köln nach Frankfurt, anderthalb Stunden von Hamburg nach Berlin. Call a bike. Carsharing. City Ticket. ReisendenInformationssystem. bahn.comfort. Nachhaltige Steigerung der Pünktlichkeit. DB ServiceStores. Fast 90 Milliarden Euro sind seit der Bahnreform in die Modernisierung des Systems Schiene gesteckt worden. Bahnhöfe, Infrastruktur und Fahrzeuge sind heute europaweit in einem beispiellosen Zustand – auch wenn die Modernisierung ein ständiger Verbesserungsprozess ist und folglich weiter andauert. Erst diese – auch öffentlichen – Investitionen konnten dafür sorgen, dass eine wesentliche Aufgabe der Bahnreform erfolgreich angegangen werden konnte: Mehr Verkehr auf die Schiene. Im Güterverkehr auf der Schiene etwa stieg die Verkehrsleistung aller Bahnen von 72,5 Milliarden Tonnenkilometern 1999 auf 86,4 Milliarden im Jahr 2004. Das Schienennetz konnte im Jahr 2004 mit knapp über einer Milliarde verkaufter Trassenkilometer gar eine magische Schallmauer durchbrechen. Dabei legte der Personenverkehr der Bahn trotz lahmender Konjunktur nochmals um 1,6 Prozent auf 70,3 Milliarden Personenkilometer zu.

Die Vision der DB AG aber liegt jenseits solcher Zahlen. Sie manifestiert sich nicht allein in der bestmöglichen Performance auf dem deutschen Schienennetz. Ein international agierender Mobilitäts- und Logistikdienstleister will der Konzern werden. Dieses Ziel wurde schon im Rahmen der Offensive Bahn immer wieder betont. Innerhalb der dritten Säule des Programms – Wachsen – wurden zahlreiche Initiativen umgesetzt. Zweifelsohne markiert die Akquisition von Stinnes im Jahr 2002 den markantesten Meilenstein im Veränderungsprozess des Unternehmens. Gut 50 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet der Konzern heute im Logistik- und Gütertransportgeschäft. Die Erweiterung des Portfolios aber findet vielerorts statt. Im Stadtverkehr etwa, in der Vermarktung der Bahnhöfe, in internationalen Allianzen im Personen- und Güterverkehr, nicht zuletzt in den zahlreichen Dienstleistungen rund um Mobilität und Logistik. Ob DB Energie, DB Fuhrpark, DB Services, DB Systems oder DB Telematik – die Bahn hält eine Reihe von Kompetenzen vor, die jenseits der Bahnwelt auf



Stetiger Prozess: Bahnhöfe, Infrastruktur und Fahrzeuge modernisieren, um die beste Bahn zu werden.

Nachfrage treffen. Fortsetzung folgt. Die Bilanz war damit nicht beendet. Denn die Offensive Bahn muss sich messen lassen an weiteren Zielen der Bahnreform. Der Entlastung des Bundeshaushaltes zum Beispiel. In Summe von 1994 bis 2004 haben die Anstrengungen der DB AG dazu geführt, dass 108 Milliarden Euro weniger in die Bahn gesteckt werden mussten als geplant. Was die Liberalisierung des Schienenverkehrs betrifft – auch das ein wesentliches Ziel der Bahnreform – so wird das Schienennetz der DB Netz AG mittlerweile von etwa 300 Eisenbahnverkehrsunternehmen genutzt. Damit ist Deutschland europaweit einer der Vorreiter bei der Marktöffnung.

Die Bahn ist vielfältiger geworden, die Zahlen sind schwarz, vieles ist auf gutem Wege, die Aussichten zweifelsohne bestens, wenn das Unternehmen an seinen Tugenden festhält. Erst im Frühjahr dieses Jahres hat der Konzern dafür die Grundlage geschaffen – mit einer neuen Führungsstruktur, die für einfache, effiziente Prozesse steht. Hartmut Mehdorn: „Wir wollen mehr sein als ein reiner Eisenbahnbetrieb. Und das stellt große Anforderungen an einen integrierten Systembetreiber und an die Beherrschung komplexer Schnittstellen.“ Die Offensive Bahn hat nicht nur den Konzern nachhaltig verändert. Auch sein Vokabular.

Auf dem Weg zur besten Bahn: Kapitalmarktfähigkeit durch straffe Sanierung

Die Offensive Bahn bestand aus drei Säulen:

Sanieren	Leisten	Wachsen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufwand senken ■ Prozesse vereinfachen ■ Programmqualität verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spitzenprodukte entwickeln ■ Kundenzufriedenheit steigern ■ In Zukunft investieren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktposition ausbauen ■ Im Kerngeschäft wachsen ■ In neue Märkte vorstoßen

In vier Jahren lieferte das Sanierungsprogramm Fokus einen Ergebnisbeitrag von mehr als zwei Milliarden Euro. Die Konzentration lag auf profitablen Verkehren, auf der Optimierung der internen Services und des gesamten Systems Bahn. Übrige Schwerpunkte

der Offensive Bahn waren Kundenorientierung der Organisationsstrukturen, Internationalisierung durch Allianzen und Wachstum durch Eintritt in verwandte Märkte, Spitzenprodukte und Preismanagement sowie Identifikation neuer Wachstumspotenziale im Kerngeschäft.



Service erster Klasse: Serviert wird auch direkt am Sitzplatz.

Zufriedene Kunden sind **Chefsache**

Ein eigens eingerichteter Vorstandsausschuss zeigt, wie wichtig dem DB-Konzern die Bedürfnisse seiner Kunden sind und sorgt für schnelle und spürbare Verbesserungen.

Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des DB-Konzerns sind zufriedene Kunden, denn nur solche Kunden nehmen die Leistungen des Unternehmens immer wieder gerne in Anspruch und empfehlen sie weiter. Maßgeblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben Pünktlichkeit, Service und Qualität. Deshalb hat der DB-Konzern im August 2003 diese Themen zur Chefsache erklärt und einen Vorstandsausschuss „Service und Qualität“ ins Leben gerufen. „Zielsetzung des Ausschusses war und ist es, die Leistungen des Konzerns in den Bereichen zu verbessern, die den Kunden besonders wichtig sind“, erklärt Ralf Klein-Bölting, der als Generalbevollmächtigter Konzernmarketing den Vorstandsausschuss leitet. „Hilfreich ist uns dabei der eigens eingeführte Market-Performance-Index (MPI). Er gibt an, wie groß die Ansprüche der Kunden bei bestimmten Themen sind und wie die Kunden unsere Leistung in diesem Bereich bewerten.“

Dort, wo der Kundenanspruch größer ist als die Kundenbewertung und wo der Systemverbund Bahn betroffen ist, werden die Arbeitsgruppen des Vorstandsausschusses aktiv. Das heißt sie betreiben Ursachenforschung, entwickeln Lösungsvorschläge und implementieren geeignete Maßnahmen.

Pünktlichkeit als wichtiges Thema

Einer der wichtigsten Ansatzpunkte des Ausschusses ist die Pünktlichkeit der Züge – ganz besonders im Personenverkehr. Kein anderes Thema steht so sehr im Fokus der Öffentlichkeit und beeinflusst das Image des Unternehmens stärker. Durch weit mehr als 100 Einzelmaßnahmen – sowohl innerhalb der Geschäftsfelder, als auch im Verbund – ist es der zuständigen Arbeitsgruppe gelungen, die Pünktlichkeit in den vergangenen zwei Jahren deutlich zu steigern. So sind im Personenverkehr mittlerweile 14 von 15 Zügen pünktlich – ausge-

hend von der Fünf-Minuten-Toleranz für Abfahrt und Ankunft. Das heißt gleichzeitig, dass 17 von 18 Reisenden ihr Ziel pünktlich erreichen. Klein-Bölting: „Das ist eine beachtliche Zahl, wenn man bedenkt, dass täglich 4,7 Millionen Menschen unsere Züge nutzen.“ Und auch die Qualitätszüge von Railion verkehren aufgrund des Einsatzes des Ausschusses mittlerweile pünktlicher als noch vor einigen Jahren.

Patenschaften für wichtige Bahnstrecken

Ein Grund sich zurücklehnen, sei das indes noch nicht, betont Klein-Bölting: „Wir können immer noch besser werden und dürfen deswegen keine Chance ungenutzt lassen.“ Daher unterstützt die Arbeitsgruppe auch akribisch die Vorbereitungen der bevorstehenden Herbst- und Winterperiode. Der Bahnbetrieb soll auch während dieser Zeit sicher und pünktlich abgewickelt werden, ohne Einbrüche infolge des schlechten Wetters.

Außerdem wurden jüngst so genannte „Pünktlichkeits-Patenschaften“ für wichtige Bahnstrecken vergeben. Aus der Arbeitsgruppe heraus werden spezielle Maßnahmen erarbeitet, die die jeweiligen Linien noch pünktlicher machen sollen. Auch die so genannte „Qualifizierte Schätzung“ soll ihren Beitrag zur Steigerung der Kundenzufriedenheit mit der Pünktlichkeit leisten. Ziel ist es, dass der Kunde seine Reise auch im Falle von Baustellen auf realistischen, weil angepassten Reisezeiten planen kann.

Neben der Pünktlichkeit ist auch die Servicequalität ein ganz entscheidender Faktor für die Zufriedenheit der Kunden. Erst im Oktober wurden die Automaten-Guides – zunächst im Rahmen eines dreimonatigen Tests – eingeführt. An sechs Großbahnhöfen wie in Berlin, Hamburg und München werden eigens geschulte Mitarbeiter eingesetzt, die dem Fahrgast die Anwendungsmöglichkeiten der Fahrscheinautomaten erklären und deren Benutzung unterstützen. „Wenn das Angebot bei den Kunden ankommt, wollen wir es für einen befristeten Zeitraum bundesweit anbieten“, so Klein-Bölting. „Das ist nur ein Beispiel für unsere Service-Offensive. Wir arbeiten an einer ganzen Reihe von Ideen, wie wir unsere Servicequalität weiter verbessern können. Dabei haben wir stets den Mehrwert für den Kunden im Auge.“

Mitarbeiter forcieren Kundeninformation

Auch bei der Kundeninformation setzt der Vorstandsausschuss ganz auf das Know-how der Mitarbeiter in den Regionen. Durch individuelle, regional angepasste Maßnahmen sollen die Kunden noch schneller und gründlicher als bislang über Verzögerungen informiert werden.

Durch einen regelmäßigen Austausch wird sichergestellt, dass Best-Practice-Beispiele von Region zu Region weitergegeben werden und gegebenenfalls konzernweit zum Einsatz kommen. „Sowohl den Fortschritt bei der Kundeninformation als auch die Entwicklung bei der Pünktlichkeit und der Servicequalität kontrollieren wir durch den MPI sowie über unser internes Qualitätsmonitoring regelmäßig“, so Klein-Bölting. „So stellen wir sicher, dass wir Abweichungen frühzeitig erkennen und entsprechend gegensteuern können. Das sind gute Voraussetzungen, um unsere Kunden kurz-, aber auch langfristig zufriedener zu machen.“



Gute Wachstumsperspektiven im **Stadtverkehr**

Mit 1,7 Milliarden Euro Umsatz ist DB Stadtverkehr ein wichtiges Standbein des Personenverkehrs. Die Gruppe von 26 Verkehrsunternehmen und über 70 weiteren Beteiligungen setzt auf Unternehmer vor Ort, die gemeinsame Größenvorteile nutzen.

Andreas Meyer, Vorsitzender des Geschäftsfeldes Stadtverkehr, hat das Ziel, den Umsatz um eine Milliarde Euro steigern. Die Herausforderungen sind jedoch groß. Der Markt für den Öffentlichen Straßenpersonenverkehr (ÖSPV) befindet sich im Umbruch. Er ist gekennzeichnet durch eine fortschreitende Liberalisierung und eine angespannte Haushaltslage. Zudem haben kommunale Unternehmen die Möglichkeit, zu nicht kostendeckenden Preisen zu konkurrieren. Klar ist: Die Öffnung der kommunalen Verkehrsmärkte ist eine gute Chance zu wachsen. Allein der deutsche Markt hat ein Volumen von 13,5 Milliarden Euro. Ihren Anteil von knapp neun Prozent möchte die DB zwar ausbauen, doch nicht um jeden Preis. Denn aggressive Angebote unter den Kosten sind langfristig nicht auskömmlich und gehen zu Lasten von Umfang und Qualität des Angebots – und damit zu Lasten des Kunden. Wichtig sind für Meyer verlässliche Rahmenbedingungen mit kalkulierbaren Verkehrsverträgen und gleichen Bedingungen für alle.

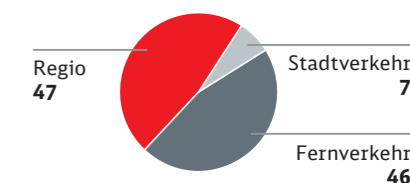
Erfolgsmodell intalliance

Für das angestrebte Wachstum setzt der Stadtverkehr neben Wettbewerb um Verkehrs- und Dienstleistungsverträge auf Akquisitionen, Kooperationen und Allianzen mit kommunalen Verkehrsunternehmen. Ein Beispiel: Das Joint Venture zwischen der Bahn und der Üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, die intalliance AG. Beide Partner bringen ihre Stärken ins neue Unternehmen ein. Während sich die DB Stadtverkehr um die S-Bahn und Regionalbusse kümmert, steuert die Üstra Stadtbahnen und -busse bei. So ist der erste deutsche Systemanbieter im Nahverkehr entstanden, der alle Verkehre aus einer Hand bietet. Durch den Know-how-Austausch wird zudem ein qualitativ hochwertiger und kundenfreundlicher ÖSPV gewährleistet – bei hoher Wirtschaftlichkeit.

Kooperationen und der Gewinn von Ausschreibungen sollen das Geschäftsfeld ans Ziel führen. Ein Pfund, mit dem man wuchern kann: Die Erfahrung in der Sanierung von Verkehrsunternehmen. Prominentes Beispiel ist die S-Bahn Berlin. Hier wurde in den letzten Jahren viel unternommen, um besser zu werden. Mit Erfolg: Die Fahrgastzahlen stiegen 2004 auf rund 320 Millionen. Der neue, deutlich geringer dotierte Verkehrsvertrag mit dem Land Berlin verlangt der S-Bahn jedoch weitere Sanierungsaufgaben ab. Auch sein großes technisches Know-how, die guten Marktkenntnisse und Systemvorteile durch die Zugehörigkeit zum Bahnkonzern will das Geschäftsfeld für sich nutzen. Und immer wichtiger wird die Verkehrsplanungskompetenz, um Bestellern und Fahrgästen attraktive und bezahlbare Verkehrskonzepte bieten zu können.

Ausbaufähige Verkehrsleistung

Der Anteil des Stadtverkehrs an der Verkehrsleistung liegt derzeit bei sieben Prozent. (Angaben nach Geschäftsfeldern in Prozent)



Umweltschonend und günstig

Beim Einkauf von Linienbussen geht der Stadtverkehr neue Wege. Die 23 regionalen Busgesellschaften haben 192 Fahrzeuge im Wert von über 42 Millionen Euro erstmals gemeinsam bestellt. Von der Sammelbestellung, die über DB FuhrparkService erfolgte, profitiert nicht nur die Bahn, die dadurch einen Betrag in siebenstelliger Höhe einspart, sondern auch der Kunde. Mehr Qualität und mehr Komfort sind das Ergebnis. Und weil 30 der Fahrzeuge mit Erdgas angetrieben werden, leistet der Stadtverkehr mit dieser Neubeschaffung auch einen Beitrag für die Umwelt.

Vier Bereiche, vier Herausforderungen

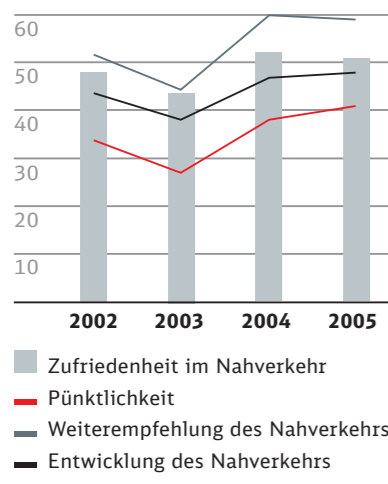
Der **Stadtverkehr** macht bereits 1,7 Milliarden Euro Umsatz +++ Die **DB Regio** erhält von 51 Prozent der Kunden die Noten „Gut“ bis „Sehr gut“ +++ Der **Fernverkehr** hat die Auslastung seiner Züge gesteigert +++ Das ServiceCenter **Vertrieb** hat seine Kosten um 150 Millionen Euro gesenkt

Wettbewerb als Chance im **Regionalverkehr**

Die DB Regio sieht sich zunehmendem Wettbewerb gegenüber gestellt. Trotz großer Fortschritte bei Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit bleibt noch einiges zu tun, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Wachsende Pünktlichkeit

Die Pünktlichkeit des Nahverkehrs ist ausschlaggebend für die Kundenzufriedenheit. (Ergebnis jeweils im Frühjahr in Prozent)



Der Schienenpersonennahverkehr ist im Wandel. Immer mehr Strecken werden öffentlich ausgeschrieben. In den nächsten 15 Jahren kommen so sämtliche Verkehre auf den Markt. Ein wirtschaftlicher Umgang mit öffentlichen Mitteln erfordert, dass derjenige den Zuschlag erhält, der das beste Preis-Leistungsverhältnis bietet. DB Regio hat die Zeichen der Zeit früh erkannt und gehandelt. Weil die eigene Wettbewerbsfähigkeit vor einigen Jahren noch stark zu wünschen übrig ließ, wurden zahlreiche Anstrengungen unternommen, um sich gegen die wachsende Konkurrenz behaupten zu können. Mit Erfolg: In vielen Bereichen hat das Geschäftsfeld seine Performance bereits verbessert. So ist die Pünktlichkeit gestiegen, die Reisendeninformation ist besser und Fahrzeuge wie Angebote sind attraktiver geworden. Gleichzeitig wurde die interne Kostenstruktur auf den Prüfstand gestellt. Diese neue Qualität bei Leistung und Service spiegelt sich auch in der Kundenzufriedenheit wider. Bei einer Befragung von Infas im Frühjahr 2005 gaben 51 Prozent der Reisenden dem Nahverkehr der Bahn die Noten „Gut“ und „Sehr gut“ – der höchste jemals gemessene Wert seit Einführung dieser Kundenbefragung.

Ländertickets sind Verkaufsschlager

Einen nicht unerheblichen Anteil an dieser hohen Kundenzufriedenheit – aber auch am jüngsten Zuwachs bei den Fahrgelderlösen – haben die Pauschalpreisangebote von DB Regio. Die mit Ländertickets, Schönes-Wochenende-Ticket und Single-Ticket erzielten Erlöse erhöhten sich im Jahr 2004 gegenüber dem Vorjahr um 15 Prozent auf fast 200 Millionen Euro. Besonders mit den beliebten Ländertickets will DB Regio in Zukunft noch viele Kunden gewinnen. Die Fahrscheine, die bis zu fünf Personen eine günstige Tagesreise im Nahverkehr ihres Bundeslandes ermöglichen, entwickeln sich zur Erfolgsgeschichte. Die Zahl der verkauften Tickets ist in den vergangenen beiden Jahren von unter 4,5 Millionen auf über 7,5 Millionen Euro gestiegen. Und im ersten Halbjahr 2005 wurden schon 500.000 Tickets mehr als im Vorjahreszeitraum ausgegeben – ein Plus von 18 Prozent.

Diese Erfolge dürfen jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass DB Regio noch längst nicht am Ziel ist. Vielfältige Sanierungsmaßnahmen haben zwar dafür gesorgt, dass der Kostennachteil gegenüber Wettbewerbern geschrumpft ist, vollständig kompensiert ist er indes noch nicht. Noch immer produziert das Geschäftsfeld teurer als die Konkurrenz, was auch durch die gegenüber den Wettbewerbern höheren Personalkosten verursacht ist. Dies liegt an dem vorhandenen Mitarbeiterbestand. Auch der neue Flächentarifvertrag schließt nur einen Teil der Lücke, so dass noch weitere Anstrengungen zur Kostensen-

kung erforderlich sind. Wie dringend notwendig dies ist, verrät ein Blick auf die aktuelle Erfolgsquote bei Ausschreibungen. Ganze 43 Prozent der ausgeschriebenen Verkehre, was 9,1 Millionen Zugkilometern entspricht, wurden im vergangenen Jahr gewonnen. Langfristig möchte DB Regio aber einen Marktanteil von 70 Prozent und mehr halten. Derzeit liegt er zwar noch bei 89 Prozent, doch jede verlorene Ausschreibung drückt den Wert nach unten.

DB Regio ist bereit, sich dem Wettbewerb zu stellen und seine Anstrengungen, noch besser zu werden, fortzusetzen. Doch ohne faire Rahmenbedingungen blieben diese Bemühungen fruchtlos, so Ulrich Homburg, Vorsitzender des Geschäftsfeldes Regio. Er fordert deshalb Marktregeln für einen effizienten Wettbewerb und einen größeren unternehmerischen Gestaltungsraum. Dazu gehört für den Regio-Chef eine vernünftige Ausgestaltung der wettbewerblichen Vergaben, die beispielsweise nicht Farbe und Qualität der Uniform sowie Größe, Abstand und Form der Müllbehälter festlegt. Zudem müssen Ausschreibungen neben einer ausreichend langen Laufzeit und einer möglichst großen Wertschöpfungstiefe auch einen ausreichenden Gestaltungsspielraum für kostengünstige Alternativen ermöglichen.

Neue Märkte erschließen

Trotz der schwierigen Lage blickt Homburg optimistisch in die Zukunft. Den zunehmenden Wettbewerb begreife DB Regio nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance, neue Märkte zu erschließen und zusätzliche Kunden zu gewinnen. Und die wachsenden Fahrgastzahlen in den vergangenen Monaten geben Anlass zur Hoffnung, dass das Geschäftsfeld mit seinem Angebot auch in Zukunft bei Kunde und Besteller gleichermaßen ankommt. Das muss auch so sein. Mit knapp 6,5 Milliarden Euro ist das Geschäftsfeld schließlich die umsatzstärkste Sparte des Personentransports und einer der wichtigsten Ergebnislieferanten des gesamten Bahnkonzerns. Diese Rolle will DB Regio in den nächsten Jahren kontinuierlich ausbauen – für die Kapitalmarktfähigkeit der Bahn und die eigene Profitabilität. Helfen sollen dabei attraktive Preisangebote genauso wie neue, komfortable Fahrzeuge, konsequente Kostensenkung und Prozessoptimierung, eine zuverlässige Leistung sowie ein überzeugender Service.

Begehrtes Länderticket

Eingeführt hat DB Regio die Ländertickets 1997. Mittlerweile gibt es sie zu einem Preis zwischen 21 und 27 Euro in 13 Bundesländern. Bis zur Jahresmitte wurden bereits 3,8 Millionen Fahrscheine abgesetzt. Seit Dezember 2004 gelten die Tickets in vielen Ländern auch am Wochenende. Mit der Ausweitung der Ländertickets stärkt DB Regio sein einfaches und preiswertes Angebot im Nahverkehr.



Qualität: Mehr Pünktlichkeit, bessere Reisendeninformation, attraktive und günstige Angebote steigern die Kundenzufriedenheit.

Die Trendwende im Fernverkehr ist geschafft

Wie kaum ein anderes Geschäftsfeld der Bahn steht der Fernverkehr im öffentlichen Rampenlicht und beeinflusst das Image des Konzerns. Umso wichtiger ist es, dass die Anstrengungen, wieder in die Gewinnzone zu fahren, Früchte tragen.

Nach einer schwierigen Phase hat der Fernverkehr im vergangenen Jahr schließlich die Wende geschafft. Umsatz wie Ergebnis sind deutlich gestiegen, und dieser Trend hält an. Im ersten Halbjahr 2005 steigerte sich der Umsatz um über acht Prozent. Und das Ergebnis, das zur Jahresmitte 2004 noch einen deutlichen Verlust aufwies, ist jetzt fast ausgeglichen. Dies gelang trotz einer anhaltend trüben konjunkturellen Gesamtwetterlage. Der Fernverkehr konnte somit in einem rückläufigen Sektor seinen Marktanteil ausbauen.

Nicht nur die Finanz-, auch die wichtigen Leistungskennzahlen stimmen. Dr. Nikolaus Breuel, Vorsitzender des Geschäftsfeldes Fernverkehr, optimistisch: „Mehr Personenkilometer und eine höhere Auslastung belegen, dass unser Geschäftsfeld auf einem guten Weg ist.“ Erreicht wurde diese positive Entwicklung durch große Anstrengungen und gute Ideen, die letztlich zu Verbesserungen in diversen Bereichen führten. So wurde die Effizienz in Produktion und Instandhaltung gesteigert, die Qualität und Zuverlässigkeit der Fahrzeuge erhöht, die Serviceleistungen verbessert und die Reisezeit auf wichtigen Strecken verkürzt. Auch alternative Vertriebswege und neue Preisangebote haben dazu geführt, dass der Fernverkehr wieder mehr Menschen in seine Züge lockt.

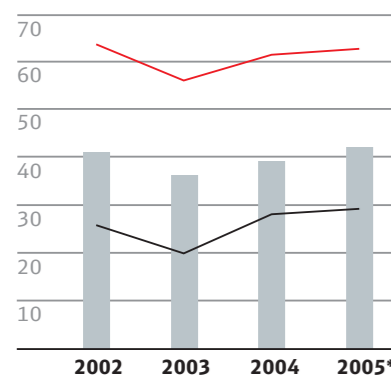
Aktionspreise sorgen für mehr Absatz

Weil die Ticketpreise der Bahn häufig höher eingeschätzt werden als sie sind, hat das Geschäftsfeld konsequent gegengesteuert und die Preiswahrnehmung korrigiert. Besonders erfolgreich waren die zeitlich befristeten Aktionspreise: Die Kunden machten von „Frühlings“- oder „Europa-Spezial“ und dem „November-Sommer“ reichlich Gebrauch. Bei den Angeboten für 29 Euro quer durch Deutschland zu reisen oder für 39 Euro europäische Metropolen wie Brüssel zu besuchen, lag die Mehrverkehrsquote im Schnitt bei 40 Prozent. Insgesamt 1,1 Millionen Tickets wurden durch solche Aktionen im Jahr 2004 verkauft. Das jüngste „Sommer-Spezial“ war sogar derart stark nachgefragt, dass das Kontingent von 860.000 Tickets um 200.000 Tickets aufgestockt wurde. Ähnlich erfolgreich war die medienwirksame Lidl-Aktion. Innerhalb weniger Stunden gingen über eine Million Fahrkarten über die Ladentheken.

Für einen größeren Zuspruch im Fernverkehr haben zudem die Maßnahmen rund um die BahnCard gesorgt, die sich wachsender Beliebtheit erfreut. Im vergangenen Jahr wurden über drei Millionen BahnCards verkauft – so viele wie noch nie. Beigetragen hat dazu die Integration des City-Tickets. Es erlaubt BahnCard-Besitzern, auf ihrer Reise auch die öffentlichen Verkehrsmittel in 67 deutschen Städten zu nutzen. Neukunden brachten zudem die Partneraktion im Frühjahr sowie die Entwicklung der BahnCard 100 zu einer bundesweiten

Hohe Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Kunden mit dem Fernverkehr hat in den vergangenen Jahren deutlich zugelegt. (Ergebnis jeweils im Frühjahr in Prozent)



* vorläufige Werte

■ Zufriedenheit im Fernverkehr
 — Weiterempfehlung des Fernverkehrs
 — Entwicklung des Fernverkehrs



Auf gutem Weg: Auslastung und die Zahl der Personenkilometer im Fernverkehr steigen.

Mobilitätskarte, die Angebote von DB Carsharing und Call a bike zu vergünstigten Konditionen beinhaltet. Und um die Kunden noch stärker an die Bahn zu binden, wird jetzt zusätzlich zum bestehenden Serviceprogramm bahn.comfort das Prämienprogramm bahn.bonus eingeführt. Dann können mit der BahnCard nicht nur Status-, sondern auch Bonuspunkte gesammelt werden, für die es ab bestimmten Punktzahlen entsprechende Prämien gibt.

Schneller als der Pkw

Großen Anteil an der positiven Entwicklung in diesem Geschäftsfeld haben auch deutlich verkürzte Reisezeiten auf wichtigen Strecken: Auf der Neubaustrecke Köln – Rhein/Main verbindet der ICE 3 Köln und Frankfurt in etwas über einer Stunde. Durch den Ausbau der Strecke Hamburg – Berlin reduziert sich die Reisezeit mit dem ICE auf rund 90 Minuten. Ein Pkw benötigt dafür fast drei Stunden. Und weil die Dauer der Reisezeit für den Bahnkunden ein wichtiger Faktor ist, intensiviert der Fernverkehr seine Anstrengungen in diesem Bereich. Reisende zwischen Nürnberg und München sowie Hamburg und Leipzig profitieren als nächste von schnelleren Verbindungen. Was für den innerdeutschen Verkehr gilt, hat übrigens auch außerhalb der Landesgrenzen Bestand: Durch das Gemeinschaftsprojekt Rhealys wird der Fernverkehr ab 2007 Paris mit Frankfurt und Stuttgart in Rekordzeit (3:45 Stunden) verbinden.

Mit den aktuellen Maßnahmen und den Meilensteinen der jüngeren Vergangenheit, wie dem Redesign der ICE 1-Flotte, der Einführung des ReisendenInformationSystems (RIS) und der Kundencharta oder der Weiterentwicklung des Gastronomiekonzepts, hat der Fernverkehr die Weichen für die Zukunft gestellt. Den Rest soll nun die Offensive Fernverkehr besorgen. Die elf wichtigsten Projekte des Geschäftsfeldes wurden in einem zentral gesteuerten Programm gebündelt, um die Effizienz weiter zu erhöhen und den Umsatz jährlich um

5,5 Prozent zu steigern. Auf diese Weise will der Fernverkehr bald wieder in die schwarzen Zahlen fahren und seinen Beitrag für die Kapitalmarktfähigkeit der Bahn leisten.

Surfen auf der Schiene

Zusammen mit T-Mobile wurde jetzt das Projekt „Railnet“ ins Leben gerufen. Ab 2006 sollen die Reisenden im ICE dank WLAN-Technologie kabellos im Internet surfen können. Die Generalprobe findet auf der Strecke Köln – Dortmund statt. In ausgewählten ICE-Zügen können die Kunden noch in diesem Jahr das neue Angebot testen. Zudem hat T-Mobile den Betrieb des WLAN-Services „rail&mail“ in den DB Lounges übernommen und weitet ihn auf 20 Bahnhöfe aus.

ServiceCenter **Vertrieb:** Sieben Wege, ein System

Das ServiceCenter Vertrieb hat maßgeblichen Anteil an der positiven Umsatz- und Ergebnisentwicklung in den operativen Geschäftsfeldern des Personenverkehrs. Denn der Zugang zur Bahn wird für den Kunden dank diverser Weiterentwicklungen im Vertrieb immer einfacher.

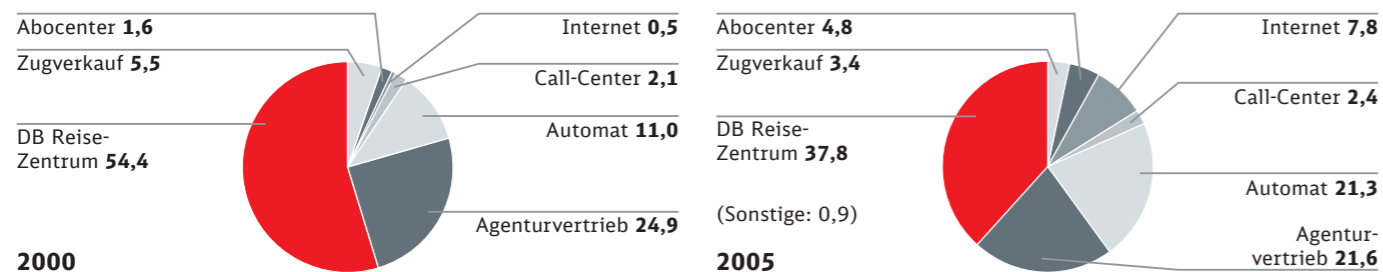
Noch nie zuvor war es für einen Bahnkunden leichter an einen Fahrschein zu kommen. Tickets gibt es nicht nur in den DB ReiseZentren oder den 3.700 DB-Agenturen, sondern auch im Abonnement, übers Telefon, an den DB-Automaten, im Internet oder an Bord der Züge. Gerade die elektronischen Vertriebswege werden immer beliebter. So stieg der Einnahmeanteil des Vertriebskanals Internet im Fernverkehr auf über zwölf Prozent. Und über die rund 9.000 DB-Automaten werden mittlerweile mehr als die Hälfte der Tickets verkauft. Von dieser Entwicklung profitieren beide Seiten. Während sich der Komfort für den Kunden stetig erhöht, weil er 24 Stunden am Tag und sogar von zu Hause aus buchen kann, hat die Bahn ihre Vertriebskosten dadurch bereits deutlich gesenkt – vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2005 um rund 150 Millionen Euro.

Vertriebskanäle werden verknüpft

Mit dem Neuen Vertriebssystem (NVS) wird dieser Weg konsequent fortgeführt. NVS ermöglicht erstmals einen vertriebskanalübergreifenden, vorgangsbasierten und personalisierten Verkauf. Ein Reiseberater im ReiseZentrum kann damit zum Beispiel auf einen Verkaufsvorgang des Call-Centers zugreifen oder im Call-Center gebuchte Tickets können am DB-Automaten abgeholt werden. Die optionale Personalisierung ermöglicht für dezidierte Kundensegmente eine einheitliche Sicht auf die Präferenzen des Kunden über alle Vertriebskanäle. Das ServiceCenter Vertrieb wird auch weiterhin Kundenservice und Effizienz ausbauen. Dazu gehört auch die permanente Weiterentwicklung des Reiseportals www.bahn.de, das bereits heute mit bis zu zwei Millionen Visits pro Tag das meist besuchte Europas ist. Schon heute drücken sich Privat- und Geschäfts-

Bequem zum Ticket

Internet und Fahrscheinautomaten gewinnen immer mehr an Bedeutung. (Angaben in Prozent)



Fahrscheine: Der Automat ist nur eine von vielen Möglichkeiten, schnell an sein Ticket zu gelangen.

reisekunden jeden Tag durchschnittlich 27.000 OnlineTickets bequem am eigenen PC aus. Seit kurzem genügt neben der Kreditkarte oder der BahnCard bereits eine ec-Karte zur Legitimation im Zug. Um den Vertriebsweg Internet weiter zu forcieren, gibt es auf der Homepage der Bahn ein exklusives Reiseangebot: Surf&Rail bietet jede Woche 30 ausgewählte Strecken zu einem Festpreis von 39 Euro respektive 59 Euro für die Hin- und Rückfahrt an – solange der Vorrat reicht. Buchbar ist das Angebot für alle Kunden, die sich zuvor für das OnlineTicket registriert haben. Dazu genügt eine einmalige Anmeldung auf der Startseite. Neben dem Ausbau dieser und anderer Internet-Aktivitäten steht auch die Entwicklung der Vertriebsleistungen für das Regiogeschäft sowie der Bahntouristik auf der Agenda.

„Wir sind heute deutlich wettbewerbsfähiger“

Dr. Karl-Friedrich Rausch, Vorstand Personenverkehr, über Herausforderungen des Ressorts.

Herr Dr. Rausch, wie bewerten Sie die Entwicklung des Personenverkehrs in den vergangenen fünf Jahren?

Wir haben die Verkehrsleistung gesteigert, den Anteil der Schiene am Gesamtmarkt erhöht, unser Busgeschäft ausgebaut und unser Marktanteil ist gewachsen. Und die Kosten haben wir auch im Griff. Alles in allem haben wir also unsere Wettbewerbsfähigkeit deutlich verbessert.

Was sind die großen Herausforderungen?

Der Markt ist die Herausforderung! Gegenüber Pkw und Flugzeug können wir unsere Position nur stärken, wenn wir noch schneller, pünktlicher, preiswürdiger und serviceorientierter werden. Und für den Bestellermarkt sind wettbewerbsfähige Kostenstrukturen, innovatives Marketing und moderne Fahrzeuge gefragt.

Wie wollen Sie diese Aufgaben meistern?

Wir werden zum Beispiel die BahnCard noch attraktiver machen. Sie ist bereits das Kundenbindungs-



instrument schlechthin in Deutschland: Jetzt bieten wir mit der Mobility BahnCard 100 die erste bundesweite Mobilitätskarte. Daneben werden wir unser Lounge-Angebot erweitern, planen den Start der Internet-Nutzung in unseren ICE und bereiten innovative Vertriebsideen vor.

Welche strategische Bedeutung hat der Personenverkehr im Konzern, welche Perspektive haben die Geschäftsfelder?

Der Personenverkehr beeinflusst das Image der Bahn maßgeblich. Zudem trägt er signifikant zum positiven Ergebnis bei. Wir werden alles dafür tun, unsere Ergebnisse weiter zu steigern. Im Regionalverkehr werden wir zwar nicht alle Ausschreibungen gewinnen können. Wir werden aber mit Abstand Marktführer bleiben. Im Stadtverkehr erwarte ich eine Expansion vor allem in den neuen Bundesländern. Und im Fernverkehr werden wir nachhaltig schwarze Zahlen schreiben.



Weltweit wachsen

Stinnes Freight Logistics entwickelt konsequent das 2003 eingeführte Produktportfolio weiter +++ **Railion** wächst europaweit und fährt fast 60 Prozent der Verkehre grenzüberschreitend +++ Auf neue Angebote im Ganzzug- und Shuttleverkehr setzt **Stinnes Intermodal** und steigert seine Verkehrsleistung +++ **Schenker** erweitert die Logistikleistungen für die Autoindustrie und baut Netzwerke in Asien und Europa aus

Service nach dem Baukastenprinzip

Ein Prinzip, viele Lösungen: Die Produktwelt im Schienengüterverkehr bietet individuell kombinierbare Bausteine und komplette Branchenlösungen. Standardisierte Prozesse sichern die Leistungsqualität.

Basisprodukte, individuell kombinierbare Servicebausteine und spezifische Branchenprodukte: Railion hat im Zuge der Offensive Bahn „aufgeräumt“ und ist heute die europaweit einzige Güterbahn mit klar definierter Produktpalette und eindeutigen Leistungsversprechen. Die Entwicklung und Vermarktung übernimmt Stinnes Freight Logistics. „Früher gab es viele Einzelleistungen, die nach Kundenwunsch zusammengefügt wurden“, so Yvonne Hagenberg, Leiterin Produktoffensive. „Nachteil: komplizierte Abläufe und wenig Transparenz für beide Seiten.“ Mit der seit 2003 eingeführten neuen Produktwelt ersetzt ein übersichtliches Baukastenprinzip das vorher intransparente Leistungsangebot.

Plan-, Vario- und Flextrain im Ganzzugverkehr sowie Classic, Quality und Prime im Einzelwagenverkehr – die sechs Basisprodukte unterscheiden sich im Wesentlichen durch ihre Bestellfristen beziehungsweise durch die bestellte Liefergenauigkeit. Ergänzt werden können sie durch Servicebausteine wie „Tracking & Tracing International“. Außerdem gibt es Branchenprodukte wie STINNESPaperSolution oder STINNESChemSolution, die an den Anforderungen einer bestimmten Branche ausgerichtet sind.

„Mit unseren Produkten richten wir uns noch stärker an den Bedürfnissen des Marktes aus und sichern die Leistungsqualität durch standardisierte Prozesse ab“, so Hagenberg. Da Aufbau, Funktion und Preis aller Produkte festgelegt sind, können die Kunden problemlos das passende Produkt auswählen. Das bisherige Portfolio ist erst der Anfang. Hagenberg: „Wir arbeiten an der Entwicklung weiterer Servicebausteine. Außerdem ist eine schrittweise Ausweitung auf internationale Relationen geplant.“

Schiene und Straße verknüpft

Früher kamen schienenbasierte Logistiklösungen für viele Verloader und Empfänger nur in Frage, wenn sie über einen eigenen Gleisanschluss verfügten. Mit dem Anfang 2005 eingeführten Angebot STINNESrailport hat sich das geändert.

An derzeit 14 Standorten in Deutschland, Dänemark, Italien und den Niederlanden schließt Stinnes die Lücke zwischen Straße und Schiene. Ein STINNES-railport verfügt über Schienen- und Straßenanschlüsse, die durch Umschlag- und Lagerflächen miteinander verknüpft sind. So können Güter direkt von der Schiene auf die Straße umgeschlagen werden und umgekehrt. Auch Lagerung und logistische Zusatzleistungen sind möglich. Die Resonanz der Verloader und Spediteure ist positiv. Deshalb wird das Angebot auf weitere Standorte und Länder ausgeweitet.

Perspektive Europa – Railion setzt auf lange Strecken

Railion erschließt sich Chancen durch internationale Aufstellung. Schon heute sind fast 60 Prozent der Verkehre grenzüberschreitend. Die wichtigste Achse liegt zwischen Deutschland und Italien.

Investitionen bei Railion

Von 2003 bis 2007: über zwei Milliarden Euro. Das ist bislang die größte Investitionsoffensive einer Güterbahn. Die Gelder fließen in:

- 11.000 Güterwagen
- 400 Zwei-System-Lokomotiven der Baureihe 185
- 100 Vier-System-Lokomotiven der Baureihe 189

„Europa wächst zusammen – die Schiene muss diesem Trend folgen“, sagt Klaus Kremper, Vorsitzender des Geschäftsfeldes Railion. Für den Rail Carrier der Deutschen Bahn allerdings nichts Neues. Als erste europäisch ausgerichtete Güterbahn hat Railion in den vergangenen Jahren Standbeine außerhalb Deutschlands aufgebaut. Zum einen durch den Railion-Verbund mit den drei Landesgesellschaften in den Niederlanden (1999), Dänemark (2001) und Italien (2005). Zum anderen durch Kooperationen mit ausländischen Bahnen und Beteiligungen wie an der BLS Cargo aus der Schweiz. Damit wurden parallel zur Sanierung im Rahmen der Offensive Bahn die Weichen auf Wachstum gestellt. Und zwar dort, wo die Schiene ihre Systemstärke ausspielen kann – bei Transporten großer oder gebündelter Gütermengen auf langen Strecken.

Erfolgreich über die Alpen

Inzwischen beträgt der Anteil der grenzüberschreitenden Verkehre von Railion fast 60 Prozent, Tendenz steigend. Die wichtigste Achse liegt dabei zwischen Deutschland und Italien. Über 13 Millionen Tonnen werden hier jährlich über



Europas Carrier Nummer eins: Railion will seine Führungsposition ausbauen.

die Alpen transportiert. Dazu kommen drei Millionen Tonnen pro Jahr im Wechselverkehr zwischen Deutschland und der Schweiz. Im Güterverkehr über die Alpen werden für die nächsten Jahre hohe Steigerungsraten erwartet. „Deshalb hat der Alpen transit über Lötschberg, Gotthard und den Brenner für Railion Priorität“, so Kremper.

Die nächste Stufe erreicht hat die Kooperation zwischen Railion und der französischen SNCF Fret. Die Partner fahren seit Februar 2005 auf allen Grenzübergängen zwischen Deutschland und Frankreich ihre Züge interoperabel. Dabei kommen Loks zum Einsatz, die für die Strom- und Signalsysteme beider Länder geeignet sind. Zu den seit Dezember 2003 durchgängig fahrenden 60 Zügen pro Tag über Forbach/Saarbrücken kommen so 40 über Apach/Perl und sechs über Strasbourg/Kehl. Durch die Fahrt ohne Grenzstopp spart jeder Zug bis zu zwei Stunden Warte- und Abfertigungszeit ein.

Wachstumshürden überwinden

Alpen transit und deutsch-französische Zusammenarbeit – zwei Beispiele, an denen die seit Jahren weiterentwickelte internationale Aufstellung von Railion deutlich wird. Neben der kooperativen Abwicklung grenzüberschreitender Verkehre nutzt die Güterbahn die Möglichkeiten des „open access“. Gemäß EU-Richtlinien können Eisenbahnverkehrsunternehmen die Infrastrukturen in anderen Ländern auch für eigene Transportleistungen nutzen. Die Umsetzung in den einzelnen Ländern ist allerdings noch sehr unterschiedlich. Seit Oktober 2003 fahren wöchentlich 20 Railion-Züge durch die Schweiz zu ihrem Ziel in Österreich. Damit wird erstmals ein Triebfahrzeug grenzüberschreitend auf der Infrastruktur von drei Ländern eingesetzt.

„Die Schiene ist prädestiniert für europaweite Verkehre. Unser Ziel ist es daher, die technischen und rechtlichen Wachstumshürden zu überwinden und Railion als europäischen Netzwerkanbieter und Systemintegrator aufzustellen“, so Kremper. Unbefriedigend seien dabei nach wie vor die verkehrspolitischen Rahmenbedingungen in Europa, wodurch die Güterbahn gegenüber dem Lkw durch ungleiche Steuerbelastungen und Zugangshemmnisse im internationalen Verkehr benachteiligt werde.

Railion – die erste europäische Güterbahn

Kennzahlen 2004

	Railion Niederland	Railion Deutschland	Railion Dänemark	Railion Italia*
Umsatz (Mio. €)	170	3.300	75	–
Tonnage (Mio. t)	28	270	9	–
Verkehrsleistung (Mrd. tkm)	4,3	77,6	2	–
Lokomotiven	166	2.900	77	7
Züge pro Tag	227	5.000	78	10

* derzeit im Aufbau

Beteiligungen und Kooperationen

- 1 Deutschland – Schweden**
Die Railion-Brücke nach Skandinavien
Partner
Green Cargo
- 2 Deutschland – Tschechien**
Zeitsparende Verkehre durch Mehrsystemloks und grenzüberschreitenden Lokführereinsatz
Partner
Kooperation von Railion mit der Tschechischen Eisenbahn (CD)
- 3 Deutschland – Österreich**
Harmonisierte Grenzprozesse
Partner
Rail Cargo Austria (RCA)
- 4 Alpen transit**
Harmonisierte Grenzprozesse auf dem Weg nach Italien über die Alpen-Pässe
Partner
Bern-Lötschberg-Simplon-Bahn (BLS Cargo AG), Eisenbahnallianz Brenner Rail Cargo (BRC), Lokomotion, Rail Traction Company (RTC)
- 5 Deutschland – Schweiz**
Zeitsparende Verkehre durch Einsatz von Mehrsystemloks
Partner
Bern-Lötschberg-Simplon-Bahn (BLS-Cargo AG)
- 6 Deutschland – Frankreich**
Ausbau der durchgehenden Traktion zwischen den Rangierbahnhöfen Mannheim und Woippy
Partner
Rail Euro Concept (REC): Produktmanagementgesellschaft von Railion und SNCF Fret

Klar ist: Der bislang noch eingeschränkte Wettbewerb auf der Schiene wird sich weiterentwickeln. Mit dem Ausbau des europäischen Netzwerks, Produktivitätssteigerungen, Innovationen und hoher Qualität in punkto Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit will Railion seine Marktführerschaft als Europas Carrier Nummer eins ausbauen.

Optimierung im Einzelwagenverkehr

Mit dem im Mai 2005 gestarteten Projekt „Produktionssystem 200X“ macht sich Railion fit für den Wettbewerb im Einzelwagenverkehr (EV). Ziel ist neben gesenkten Produktionskosten eine Stärkung der operativen Leistungsfähigkeit im Sinne von Zuverlässigkeit und Qualität. Über standardisierte Prozesse soll die Auslastung in den wichtigsten Korridoren und großen Zugbildungsanlagen gesteigert und eine Verstetigung des Aufkommens über 24 Stunden erreicht werden. Die Umsetzung ist für 2006 bis 2009 vorgesehen.



Ausbau: Der Kombinierte Verkehr setzt auf grenzüberschreitende Verkehre.

Europaweite Kompetenz

Stinnes Intermodal etabliert sich als internationale Transportalternative und baut seine Leistungen im Ganzzug- und Shuttleverkehr weiter aus.

Der Kombinierte Verkehr (KV) befindet sich in einem umfassenden Sanierungsprozess. Unter Berücksichtigung von Maßnahmen zur Optimierung der Produktion und Konzentration auf wirtschaftliche Verkehre stehen die Zeichen auf gesundes Wachstum. Und dabei hat das Geschäftsfeld Stinnes Intermodal vor allem die grenzüberschreitenden Verkehre im Blick.

Verkehrsleistung gesteigert

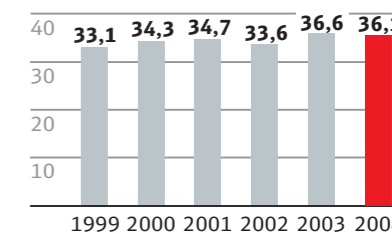
Bereits heute bietet Stinnes Intermodal in enger Zusammenarbeit mit führenden Operateuren und Spediteuren umfassende europäische Leistungen im Kombinierten Verkehr. Und das mit Erfolg: Über 2.000 Ganzzüge werden wöchentlich angeboten, ergänzt durch das Angebot von mehr als 1.000 Zügen des Einzelwagensystems. Seit 1990 konnten die im KV transportierten Mengen um knapp 40 Prozent, die Auslastung der Züge um 30 Prozent gesteigert werden. Auch im vergangenen Jahr steigerte Stinnes Intermodal die Verkehrsleistung um sechs Prozent.

Diese Leistungen sollen nun durch neue Angebote im Bereich Ganzzug- und insbesondere Shuttleverkehre auf den europäischen Achsen weiter ausgebaut werden. Dabei geht es im Wesentlichen um den nationalen und internationalen Kontinentalverkehr sowie den Seehafenhinterland-Verkehr. Insbesondere die maritimen Netze, die das Rückgrat des Seehafenhinterlandverkehrs bilden, stehen im Fokus. Durch die Beteiligung an verschiedenen Operateuren ist Stinnes Intermodal in diesem Wachstumsmarkt zukunftsfähig aufgestellt.

Zusammen mit seinen Tochtergesellschaften und Beteiligungen ist Stinnes Intermodal schon heute an über 50 Prozent der europäischen KV-Transporte beteiligt. „Diese führende Position wollen wir nicht nur halten, sondern weiter ausbauen“, so Dr. Sebastian Jürgens, Vorsitzender des Geschäftsfeldes Stinnes Intermodal. „Enge Zusammenarbeit mit den Partnern, Kosten- und Qualitätsführerschaft, Nutzung interner Vertriebskanäle, neue Angebote – mit diesen Maßnahmen machen wir uns fit für den härter werdenden Wettbewerb.“

Kombinierter Verkehr wächst

Trotz Sanierungsmaßnahmen ist bei Stinnes Intermodal der Trend im KV positiv. (Angaben in Mio. Tonnen)



„Der Trend heißt Internationalisierung“

Dr. Norbert Bense, Vorstand Transport & Logistik, über Erfolge und Herausforderungen seines Ressorts.

Herr Dr. Bense, wie bewerten Sie die Entwicklung des Bereichs Transport & Logistik seit der Übernahme von Stinnes?

Insgesamt positiv. Bei der Integration von Stinnes/Schenker sind wir gut vorangekommen. Der Schienengüterverkehr hat viel getan, um besser zu werden.

Wo steht der Bereich heute?

Schenker, das größte Geschäftsfeld der Bahn, ist auf einem guten Weg. Hier gilt es, die führenden Positionen im europäischen Landverkehr, bei Luft- und Seefracht und in der Logistik zu verteidigen und auszubauen. Der Schienengüterverkehr steht weiterhin unter Druck. Aber die Weichen sind gestellt, um schneller und flexibler zu werden und damit den Turnaround zu schaffen.

Was sind die Trends und Herausforderungen?

Wir müssen auf der Schiene die Kosten weiter senken, die Qualität verbessern und gemeinsam mit den Kunden neue Angebote entwickeln. Der Trend heißt dabei Internationalisierung und hier spielen wir bereits die führende Rolle in Europa. Wir haben große Chancen durch die gute Lage Deutschlands. Und wir



verfügen schon jetzt durch Kooperationen und eigene Landesgesellschaften im Ausland über wichtige Standbeine.

Und bei Schenker?

Der Logistikmarkt wächst und konsolidiert sich derzeit. An dieser Entwicklung muss Schenker teilhaben. Gerade in den Wachstumsregionen, zum Beispiel Asien, müssen wir unsere Position ausbauen. Wo das nicht aus eigener Kraft möglich ist, denken wir auch über Zukäufe nach.

Wo sehen Sie das Ressort in fünf Jahren?

Ich sehe Schenker mit seinem hervorragenden Management und motivierten Mitarbeitern unter den Top fünf in der Welt. Und ich erwarte, dass der Schienengüterverkehr gerade auf den langen Strecken deutlich wettbewerbsfähiger vor allem gegenüber dem Lkw wird. Wir wollen auf der Schiene die Nummer eins in Europa bleiben, und mit dem Ressort Transport & Logistik die Bahn als Ganzes voranbringen. Unser Vorteil ist: Wir können intelligente Konzepte aus einer Hand bieten, und zwar im Miteinander der Verkehrsträger. Diesen Ansatz werden wir weiter ausbauen.

Wachstum in **Asien**

Schenker baut sein Netzwerk weiter aus und hat sich ehrgeizige Ziele für die nächsten fünf Jahre gesetzt.

Bei Schenker gab es keine Offensive Bahn. Dennoch beschäftigt vor allem ein Thema des Fitnessprogramms den Logistikdienstleister: Wachstum. Zur Strategie gehört der Ausbau des weltweiten Netzwerks. Durch den Zukauf von Bax Global erhalten vor allem die Verkehre via Atlantik und Pazifik enorme Impulse.

Auf der diesjährigen Schenker World Conference kamen 120 Top-Manager aus der ganzen Welt in Shanghai zusammen. Ein Ort mit Symbolkraft: Vor kurzem hat Schenker in Shanghai ein neues Logistikzentrum eröffnet, ein weiteres in Peking hat den Betrieb schon aufgenommen. In den vergangenen Jahren ist Schenker in China im hohen zweistelligen Bereich gewachsen und heute mit 1.200 Mitarbeitern an 35 Standorten tätig. „Wir erwarten längerfristig wesentliche Wachstumsimpulse vom chinesischen und dem übrigen asiatischen Markt“, so Dr. Thomas Held, Schenker-Vorstandsvorsitzender. „Deshalb werden wir unser dortiges Netzwerk und Angebot konsequent ausbauen.“ Die Strategie dahinter: Schenker folgt seinen Kunden, die zunehmend weltweit produzieren, und sichert durch diese aktive und erfolgreiche Teilhabe an der globalen Entwicklung gleichzeitig Arbeitsplätze hierzulande.

Auch in Europa ist Schenker gewachsen. Mit der 2004 erfolgten Integration von Spedpol wurde die führende Position in Polen untermauert. Held: „Damit können wir unseren Kunden jetzt im größten und vielleicht wichtigsten Beitrittsland der erweiterten EU unsere komplette Bandbreite an Dienstleistungen aus einer Hand zur Verfügung stellen.“ Bereits 2003 hat Schenker mit dem Erwerb des auf nationale Distribution spezialisierten französischen Unternehmens Joyau seine Präsenz im Nachbarland wesentlich verstärkt. Die Integration ist seit März 2005 abgeschlossen, im Juli hat Schenker den neuen Firmensitz samt Logistikterminal in Paris in Betrieb genommen. Mit heute 91 Standorten gehört das Unternehmen zu den zehn größten Logistikern in Frankreich. Weitere Standorte sollen in den nächsten Jahren hinzukommen.

China, Polen, Frankreich – Beispiele für die Verdichtung des weltweiten Schenker-Netzwerks und Meilensteine auf dem Weg zu ehrgeizigen Zielen. Held: „In den nächsten fünf Jahren wollen wir unsere Marktführerschaft im europäischen Landverkehr ausbauen. Gleichzeitig ist es unser Ziel, einer der Marktführer in der internationalen Seefracht zu werden und zu den Top 2 der weltweiten Luftfracht zu gehören. Und wir werden auch unsere gute Position in der Kontraktlogistik weiter ausbauen.“



Weltweit unterwegs: Schenker-Lkw in Shanghai



Auf Abruf: Für BMW liefert Schenker den Nachschub direkt ans Montageband.

Im Takt der **Montage**

Schenker sorgt für optimale Prozesse in der Automobilproduktion – zum Beispiel für die hochmoderne BMW-Fabrik in Leipzig.

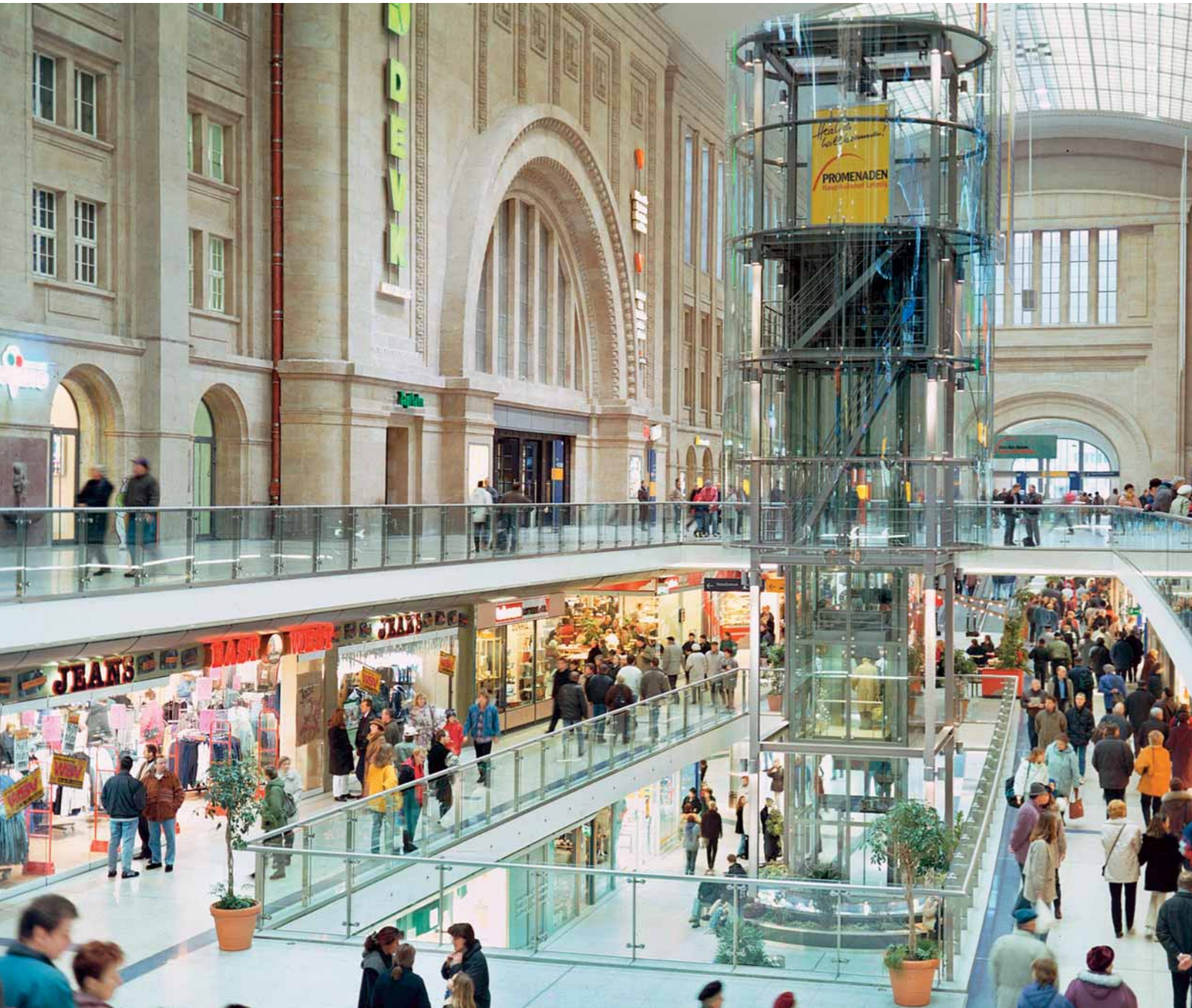
In Leipzig steht eine der modernsten Autofabriken der Welt. Seit März 2005 fertigt BMW dort Autos der 3er-Reihe – bis Ende 2006 werden bis zu 650 Fahrzeuge pro Produktionstag erreicht werden. Direkt neben den Werkshallen steht das Versorgungszentrum Ost. Von dort aus übernimmt Schenker die Lagerbewirtschaftung und komplette Montagebereitstellung. Eine Präzisionsaufgabe, da sämtliche Tätigkeiten exakt auf den Ablauf der Montage abgestimmt sind.

Zu den Aufgaben von Schenker in Leipzig gehört die Abwicklung des Wareneingangs, Einlagerung, Kommissionierung, Auslagerung und Sequenzierung (Lieferung von Teilen in Produktionsreihenfolge) bis zur Bereitstellung an der Montagelinie. „Zusammen mit der BMW Group haben wir optimale Prozesse geschaffen, um die just in time- und just in sequence-Versorgung sicherzustellen“, so Dr. Bernd Pahnke, Vorstandsmitglied von Schenker Deutschland.

Automotive-Aktivitäten gebündelt

Die Zusammenarbeit folgt einem Trend in der Autoindustrie. Die Angebotspalette wird größer, die Logistik komplexer. Um ihre Prozesse anzupassen und so flexibel wie möglich zu halten, bauen die Autohersteller zunehmend auf das Know-how ihrer Dienstleister. Erklärtes Ziel von BMW ist es, Schnittstellen zu minimieren und die gesamte Versorgungskette in eine Hand zu geben. Entsprechend hoch und vielfältig sind die Anforderungen an die Logistiker. Darauf hat die Bahn reagiert: Um der Automobil- und Zulieferindustrie Angebote mit sämtlichen Logistikleistungen machen zu können, wurden die Automotive-Aktivitäten von Railion und Schenker Anfang 2004 bei Schenker gebündelt. Damit wird logistisches Know-how um Schienenkompetenz ergänzt. Pahnke: „Mit dieser Aufstellung können wir für unsere Kunden komplexe Wertschöpfungsketten effizient aus einer Hand steuern.“

Es geht darum, Planung und Prozesse so zu organisieren, dass die ökonomischen und ökologischen Vorteile aller Verkehrsträger ausgeschöpft werden können. Das Konzept geht auf: In jedem zweiten Auto, das in Europa produziert wird, steckt schon heute Schenker-Logistik. Pahnke: „Und wir sehen beste Voraussetzungen für weiteres Wachstum.“



Bahnhöfe – Portale für Mobilität und Service

4,1 Milliarden Reisende und Besucher jährlich – die Anforderung an Bahnhöfe sind hoch. Das Geschäftsfeld Personenbahnhöfe ist für insgesamt 5.400 Stationen verantwortlich und leistet täglich einen wichtigen Beitrag, um das Bahnfahren attraktiv zu machen.

Bahnhöfe zum Wohlfühlen schaffen: Mit diesem Ziel ist das Geschäftsfeld Personenbahnhöfe im Rahmen der Offensive Bahn Anfang 2001 gestartet. Seitdem wurden zahlreiche Maßnahmen und Programme entwickelt, initiiert und erfolgreich umgesetzt: „In den letzten Jahren sind viele Bahnhöfe wieder zu schönen Visitenkarten der Städte und Gemeinden geworden“, erklärt Wolf-Dieter Siebert, Vorsitzender des Geschäftsfeldes Station&Service. Nach dem Start des Sofortprogramms wurden auch über 1.000 kleine und mittlere Bahnhöfe verschönert. Vielerorts besteht jedoch weiterhin Handlungsbedarf: Innerhalb der kommenden zehn Jahre möchte die Bahn im Rahmen der Bahnhofsentwicklungskonzeption flächendeckend alle Bahnhöfe entsprechend ihrer verkehrlichen Bedeutung und der örtlichen Erfordernisse weiter aufwerten. Allerdings ist dies nicht nur Sache der Bahn. Länder und Kommunen haben ein ebenso großes Interesse daran, dass der Bahnhof über eine funktionierende Infrastruktur verfügt. Deshalb wird der Dialog mit der öffentlichen Hand im Rahmen von Länder- und Bahnhofs-konferenzen fortgesetzt.

Mieterlöse gegen den Branchentrend gesteigert

Die Vermietung von Ladenflächen spielte während der letzten fünf Jahre eine große Rolle. Durch Investitionen in den Neu- und Ausbau, einen verbesserten Branchenmix und eine erweiterte Angebotspalette konnten die Erlöse aus Vermietungen seit 2001 um 15,4 Prozent gesteigert und der Leerstand deutlich verringert werden.

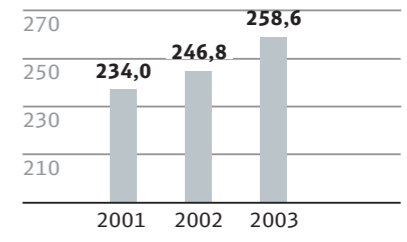
Wichtig in diesem Zusammenhang sind auch die DB ServiceStores: „Damit zeigt die Bahn wieder Präsenz in der Fläche und bietet den Kunden an über 100 Standorten mehr Servicequalität“, so Siebert. Bis Ende dieses Jahres sollen den Kunden 175 DB ServiceStores zur Verfügung stehen.

Mit dem Projekt „Rauchfreie Bahnhöfe“ wurde das Erscheinungsbild der Stationen entschieden verbessert. Während Anfang 2004 nur 60 Bahnhöfe rauchfrei waren, sind es heute schon über 1.400. Positiver Nebeneffekt: Die Bahnhöfe sind wesentlich sauberer.

Auch in Zukunft möchte die Bahn ihren Reisenden und Besuchern moderne Bahnhöfe mit kundengerechtem Service anbieten. Prozesse optimieren, Kosten senken und Erträge steigern – das sind die großen Herausforderungen, vor denen das Geschäftsfeld steht. Siebert: „Auf dieser Basis beabsichtigen wir, uns auch im laufenden Jahr erfolgreich am Markt zu positionieren.“ Dafür ist das Geschäftsfeld Personenbahnhöfe in drei neue Geschäftseinheiten Service, Vermietung und Station&Betrieb aufgeteilt.

Erfolgreiche Vermieter

Die Personenbahnhöfe konnten gegen den Markttrend ihre Vermietungserlöse von 2001 bis 2004 um 15,4 Prozent steigern. (Angaben in Mio. Euro)



Leistungen mit System

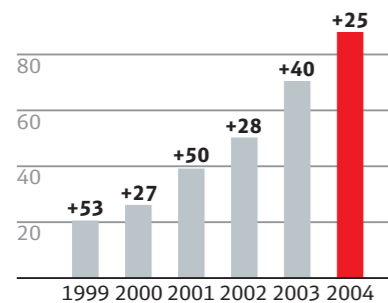
Den Vermietungsumsatz steigern die **Personenbahnhöfe** seit 2001 um 15,4 Prozent +++ Die **DB ProjektBau** bündelt Kapazitäten und wird zum Full-Service-Dienstleister +++ 30 Prozent mehr Umsatz seit 2003: Das Geschäftsfeld **Dienstleistungen** baut externes Kundengeschäft aus +++ Rekord: 310 Eisenbahnverkehrsunternehmen sind auf dem Streckennetz der **DB Netz** unterwegs

Einsatz für das Rückgrat der Bahn

Das Netz der Zukunft nimmt weiter Gestalt an: Die Leistungsfähigkeit wächst, die Technik wird immer moderner, der Blick geht zunehmend über die Grenzen.

Wettbewerb funktioniert

Im Jahr 2004 waren 300 konzernexterne Bahnunternehmen Kunden von DB Netz. Ihre Betriebsleistung wuchs gegenüber 2003 um 25 Prozent. Damit haben sie einen Anteil von neun Prozent an der gesamten Betriebsleistung auf dem Netz der DB. (Angaben in Mio. Trassenkilometern, Zuwachs in Prozent)



Das mit 35.000 Kilometern größte Bahnnetz Europas zukunftsfähig zu machen, ist eine Mammutaufgabe. Organisatorisch, weil es gilt, täglich rund 37.000 Zugfahrten sicher und pünktlich durchzuführen – auch wenn beispielsweise unter dem rollenden Rad gebaut wird; strategisch, weil es die Basis ist für eine größere Leistungsfähigkeit und Qualität der gesamten Schieneninfrastruktur und für das Wachstum auch anderer Geschäftsfelder.

Für Erhaltung und Ausbau der Infrastruktur werden jährlich Milliarden aufgewendet. Seit 1999 haben Bahn und Bund rund 30 Milliarden Euro in das bestehende Netz, in Neu- und Ausbaustrecken sowie moderne Leit- und Sicherungstechnik investiert. Ein Schwerpunkt dabei ist die Sanierung des Oberbaus, in die jährlich rund eine Milliarde Euro fließt, um Schienen, Schwellen und Schotter auszutauschen. Mit unmittelbaren Folgen – für eine verbesserte Pünktlichkeit zum Beispiel.

Moderne Betriebsführung

Investiert wird aber nicht nur in den Neubau der Hochgeschwindigkeitsstrecken Köln–Rhein/Main oder Hamburg–Berlin und in den Erhalt des Fern- und Ballungnetzes. Auch abseits der Hauptstrecken tut sich eine Menge. Seit 2001 werden bei der DB Netz AG 32 Regionalnetze mit rund 12.000 Kilometern Strecke sowie vier RegioNetze, die zusätzlich die Aufgabe von Eisenbahnverkehrsunternehmen wahrnehmen, mit rund 1.000 Kilometern Strecke mit mittelständischer Struktur vor Ort geführt – und das mit wachsendem Erfolg.

In enger Abstimmung mit Kunden (EVU) und Geschäftspartnern bei Ländern und Kommunen werden hier maßgeschneiderte Modelle für den Eisenbahnverkehr in der Region entwickelt, die Infrastrukturkosten gesenkt und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Schiene gestärkt. Die Bahn setzt damit deutliche Akzente für ihre Präsenz in der Fläche.

Neubau, Ausbau und Erhalt des Streckennetzes ist das eine. Genauso wichtig für die Leistungsfähigkeit der Infrastruktur ist die Leit- und Sicherungstechnik, mit der der Schienenverkehr gesteuert wird. Je unmittelbarer der Zugriff von zentraler Stelle auf Weichen, Signale und Schranken und je schneller die Kommunikation, desto reibungsloser und effizienter kann das Netz genutzt werden. Die Überwachung des Betriebs erfolgt heute schon zum Großteil über die Netzleitzentrale und sieben regionale Betriebszentralen. Mit der sukzessiven Einbindung der elektronischen Stellwerke (ESTW) in die Betriebszentralen wird auch die Steuerung des Bahnverkehrs weiter konzentriert. Damit wird ein hoher Automatisierungsgrad in der Betriebsführung erreicht. Allein im Jahr



Neubaustrecke: InterCityExpress 3 auf der Hochgeschwindigkeitsstrecke Köln–Rhein/Main.

2004 gingen 38 Maßnahmen für elektronische Stellwerke mit einem Investitionsvolumen von insgesamt 1,3 Milliarden Euro in Betrieb. Modernisiert wird auch das Funknetz der Bahn. Das Stichwort lautet: Global System for Mobile Communications – Rail (GSM-R). Die digitale GSM-R-Technik ersetzt den heutigen analogen Zugfunk. Auf einzelnen Strecken wie der Hochgeschwindigkeitsstrecke Köln–Rhein/Main oder der Strecke Karlsruhe–Basel läuft diese innovative Technik bereits erfolgreich. Seit Januar 2005 werden nach und nach rund 24.000 Streckenkilometer auf digitalen Zugfunkbetrieb umgestellt. Das ist auch in anderer Hinsicht ein Meilenstein. Denn mit GSM-R verfügt die Bahn künftig nicht nur über das weltweit größte digitale Mobilfunknetz für die Eisenbahn, sondern sie nimmt auch eine Führungsposition bei der Harmonisierung europäischer Systemtechnik ein.

Weitere Schritte Richtung Europa sind längst getan. So mit der Organisation „RailNetEurope“. 27 europäische Betreiber der Schienenwege, darunter die DB Netz AG, koordinieren hier ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten und schaffen einheitliche Standards. Außerdem wird der grenzüberschreitende Verkehr von einem Netzwerk nationaler Agenturen, den so genannten OneStop-Shops (OSS), betreut. Hier können zum Beispiel vorkonstruierte internationale Trassen für den Güterverkehr binnen Tagesfrist zur Verfügung gestellt werden. Die Ansprechpartner in den OSS betreuen die Eisenbahnverkehrsunternehmen komplett. Eine Übergabe an den Ländergrenzen entfällt.

Positive Ergebnisentwicklung

Keine Frage: Die Anstrengungen der vergangenen Jahre zeigen Erfolge. Mit heute über 300 zugelassenen Eisenbahnverkehrsunternehmen sind so viele wie noch nie auf dem deutschen Netz unterwegs; noch nie wurden so viele Trassenkilometer zurückgelegt. Das Netz hat mit zahlreichen Maßnahmen und Meilensteinen – wie auch der Anpassung der Umschlagterminals oder der Modernisierung ihrer Rangierbahnhöfe – die Weichen für die Zukunft gestellt. So werden etwa in einem bundesweit angelegten Modernisierungsprogramm allein für die Rangierbahnhöfe 230 Millionen Euro investiert. Am Ziel ist man noch nicht. Die Ergebnisentwicklung in den letzten vier Jahren ist zwar eindeutig positiv. Es gilt aber auch weiterhin, die Effizienz zu erhöhen und den Umsatz zu steigern, um ein ausgeglichenes Ergebnis in der Konzernbilanz zu erreichen.

Schneller unterwegs

Vier Stunden zwölf Minuten dauerte Ende der achtziger Jahre die Bahnfahrt Hannover–Berlin. Seit Abschluss der Neu- und Ausbauarbeiten 1998 sind es nur noch rund eineinhalb Stunden. Auch weitere Projekte sind, neben einem wirtschaftlicheren Betrieb, die Basis für attraktivere Angebote. So verkürzte die Schnellfahrstrecke Köln–Frankfurt die Reisezeit um eine Stunde, Hamburg und Berlin liegen nur noch anderthalb Stunden auseinander. Mit dem Knoten Berlin und der neuen Nord–Süd–Verbindung, der Strecke Berlin–Halle /Leipzig sowie Nürnberg–Ingolstadt–München, gibt es Mitte 2006 weitere Infrastruktur-Highlights.

Mit Leistung und Qualität fit für den **Wettbewerb**

Leistungsfähigkeit und Qualität steigern, Wettbewerbsfähigkeit verbessern, Prozesse optimieren – die Ziele im Geschäftsfeld Dienstleistungen sind hochambitioniert. Und die Ergebnisse können sich sehen lassen.

Damit die Bahn ihr Qualitätsversprechen gegenüber ihren Endkunden einlösen kann, müssen im Hintergrund viele Dienstleistungsprozesse kontinuierlich optimiert, abgestimmt und zuverlässig erbracht werden. Dies ist die primäre Aufgabe der internen Dienstleister.

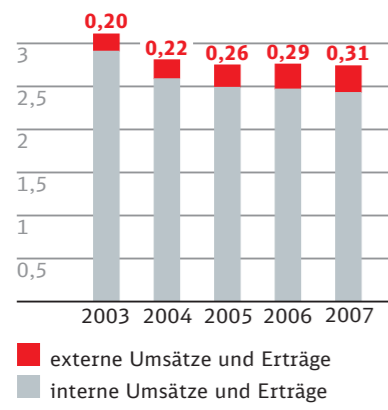
Im Geschäftsfeld Dienstleistungen unterstützen 29.000 Mitarbeiter in insgesamt sieben Geschäftsfeldern (DB Services, DB Systems, DB Telematik, DB Kommunikationstechnik, DB Fahrzeuginstandhaltung, DB Fuhrpark und DB Sicherheit) alle Bereiche der DB AG. Durch eine kontinuierliche Steigerung der Leistungsfähigkeit und Qualität soll die Wettbewerbsfähigkeit weiter verbessert und insbesondere das externe Kundengeschäft ausgeweitet werden: „Wir gewinnen zunehmend Ausschreibungen auch gegen starke Wettbewerber, das zeigt, wir sind mit der Optimierung unserer Leistungsprozesse auf dem richtigen Weg“, erklärt Dr. Lutz Bücken, Vorsitzender des Geschäftsfeldes Dienstleistungen.

Mit über 15.000 Mitarbeitern ist DB Services das größte Geschäftsfeld innerhalb des Dienstleisterverbundes und erbringt professionelle Facility-Management-Leistungen für den Bahnkonzern. Um dem hohen Qualitätsanspruch an den internen Dienstleister gerecht zu werden und dem Bahnkunden ein Höchstmaß an funktionsfähiger Technik, Sauberkeit und Sicherheit zu bieten, wurden im Rahmen der Offensive Bahn zahlreiche Maßnahmen realisiert. So wurde gemeinsam mit DB Station&Service ein neues Bewirtschaftungsmodell für Bahnhöfe entwickelt, das die Dienstleistungen wie Reinigung oder Wartung und Instandsetzung technischer Anlagen an Bahnhöfen effizienter macht. Weg von der Verrichtungsorientierung hin zur Ergebnisorientierung lautet die Maxime. Mit Service Level Agreements werden Qualitätsniveaus vereinbart. DB Services ist für das Ergebnis der System-Dienstleistung verantwortlich und steuert den personellen und materiellen Ressourceneinsatz für das entsprechende Objekt.

„Mit der Übernahme der Gesamtverantwortung für die Leistungserbringung durch DB Services werden Abläufe effizienter, Kosten gespart sowie Synergiepotentiale aktiv erschlossen“, erklärt Ralph-Peter Hänisch, Vorsitzender des Geschäftsfeldes Services. Alle 80 Bahnhofsmanagements wurden deutschlandweit bereits auf die System-Dienstleistung umgestellt.

Externe Leistungen ausbauen

Entwicklung Innen- und Außenumsatz im Geschäftsfeld Dienstleistungen. Die Kosten für die internen Leistungen sollen stetig sinken. (in Mrd. Euro)



Im Einsatz: DB Dienstleistungen sorgt dafür, dass die Bahn auch technisch auf dem neuesten Stand ist.

Einen wesentlichen Beitrag zur Sanierungsoffensive leistete die DB Systems im Rahmen des Fokus-Projekts „Effizienzsteigerung der IT“. Vier Schlüsselmaßnahmen zur Senkung der Kosten wurden dabei realisiert: Verbesserte Datenfernübertragung durch Konsolidierung des Weitverkehrsnetzes, Reduzierung der Entwicklungszeiten in der Systementwicklung, Modernisierung der bahnweiten Kommunikationsinfrastruktur (BKU3), Hardwarekonsolidierung der Großrechner. Damit bietet DB Systems der Bahn eine effiziente und marktfähige IT-Infrastruktur, zu der eines der größten Rechenzentren Europas gehört. Mit der Einrichtung eines optimierten Instandhaltungsmanagements für die Telekommunikationsanlagen der Bahn verbesserte die DB Telematik ihre Wettbewerbsfähigkeit spürbar. Modernste Datenbanken informieren über den Status sämtlicher Anlagen der Bahn. Anlagentyp, Wartungszeiten und Aufwand für anfallende Inspektionen sind darin genau aufgelistet. Vorteil: Preise für Serviceleistungen können besser kalkuliert und der wirtschaftliche Erfolg exakt nachvollzogen werden.

Bessere Zusammenarbeit mit dem Personenverkehr

Auch im Bereich DB Fahrzeuginstandhaltung hat sich einiges getan. So trug zum Beispiel das Projekt „Kooperationsmanagement“ zur besseren Zusammenarbeit mit dem Ressort Personenverkehr bei. „Abstimmungsprobleme an der Schnittstelle sowie unterschiedliche Interpretation der Geschäftsprozesse bezüglich Leistungs-, Planungssicherheit und Termintreue wurden im Projekt gemeinsam diskutiert und behoben“, sagt Dr. Johannes Keil, Vorsitzender des Geschäftsfeldes Fahrzeuginstandhaltung. Das Projekt entstand Ende 2003 mit dem Ziel, verlässliche Regeln, höhere Effizienz und stabile Planungsaussagen zu schaffen, die auf beiden Seiten für mehr Transparenz und Zufriedenheit sorgen. Ergebnis: Durch geänderte Rahmenvereinbarungen werden Fahrzeuguntersuchungen jetzt verbindlich zwischen beiden Partnern geregelt und es wurden kurze Eskalationswege zur schnellen Lösung von Problemen geschaffen.

Die gemeinsame Problemlösung im Projekt Kooperationsmanagement hat sich sehr bewährt und wird seit Herbst 2004 auch mit Railion erfolgreich umgesetzt.

„Das Geschäftsfeld Dienstleistungen ist mit seinen Aktivitäten integrierter Bestandteil der weiteren Verbesserung der Kostenstrukturen der Bahn. Damit tragen die Dienstleister auch nachhaltig zur angestrebten Kapitalmarktfähigkeit bei“, erklärt Bücken. Oberstes Ziel: Weiter fit werden für den Wettbewerb.

Full-Service-Dienstleister für die Infrastruktur

Ob Aus- oder Neubaustrecken, Modernisierung des Netzes, Anlagen zur Fahrzeuginstandhaltung oder Verkehrsstationen – DB ProjektBau arbeitet stets an der Verbesserung der technischen Qualität und Verfügbarkeit der Infrastruktur.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Offensive Bahn war die Schaffung eindeutiger Strukturen. Auch die Gründung der DB ProjektBau Anfang 2003 erfolgte in diesem Kontext. Hier hat die Bahn die Kapazitäten im Bereich Planen, Projektmanagement und Bauüberwachung gebündelt. Ziel war von Anfang an die Optimierung von Kosten, Terminen und Qualität. Damit wird auch ein wichtiger Beitrag zur Imageverbesserung der DB AG geleistet. Inzwischen wurden Transparenz und Stabilität im Projektgeschäft gesteigert.



Leistung: Der neue Hauptbahnhof in Berlin setzt architektonische Maßstäbe.

Derzeit ist die DB ProjektBau für 6.200 Projekte im Bereich Infrastruktur und damit für ein durchschnittliches Investitionsvolumen von 3,5 Milliarden Euro pro Jahr verantwortlich. Hierzu zählt beispielsweise der Bau der Nord-Süd-Verbindung inklusive des Hauptbahnhofs in Berlin oder die Neu- und Ausbaustrecke Nürnberg–Ingolstadt–München. Im vergangenen Jahr wurde die Ausbaustrecke Hamburg–Berlin in Betrieb genommen. Seitdem fahren die Züge dort mit Tempo 230. Damit konnte die Fahrzeit zwischen Alster und Spree auf eineinhalb Stunden verkürzt werden. „Die termingerechte Inbetriebnahme von Hamburg–Berlin ist ein Beispiel für professionelle Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten. In unseren komplexen Projekten kann man Erfolge nur gemeinsam mit den Auftraggebern und Nachunternehmern erreichen“, erklärt Martin Bay, Vorsitzender des ServiceCenters ProjektBau.

- Ein Meilenstein der Infrastruktur**
Bei der Entstehung des neuen Hauptbahnhofs in Berlin arbeiten der Bauherr Personenbahnhöfe und die DB ProjektBau Hand in Hand. Die wichtigsten Zahlen (gerundet):
- 300.000 Nutzer täglich (Prognose)
 - 800 neue Arbeitsplätze (intern/extern)
 - 70.000 qm Geschossfläche
 - 15.000 qm Gewerbefläche
 - 1.700 qm Solardachfläche
 - 900 Pkw-Tiefgaragenstellplätze
 - täglich: 500 Züge auf der Nord-Süd-Verbindung, 260 Züge auf der Ost-West-Strecke und 800 S-Bahnzüge

Geschickte Planung schafft mehr Pünktlichkeit

Einen Beitrag in Sachen Termintreue leistete die DB ProjektBau auch im Rahmen der Pünktlichkeitsoffensive der Bahn: Die meisten Projekte werden unter „dem rollenden Rad“ durchgeführt und haben somit unmittelbaren Einfluss auf den Betriebsablauf und die Pünktlichkeit der Züge. Mittels geschickter Bauablaufplanung und dem Einsatz innovativer Technologien konnte die Zahl der benötigten Sperrpausen reduziert werden. In der Zeit zwischen Januar und Juni 2005 wurde die Anzahl der überschrittenen Sperrpausen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um rund ein Drittel gesenkt.

Die DB ProjektBau versteht sich als Full-Service-Dienstleister, der Projekte jeglicher Größe vornehmlich im schienenengebundenen Infrastrukturbereich betreut. Schwerpunkt der Leistungen sind neben den Großprojekten vor allem die zahlreichen Modernisierungs- und Instandhaltungsaufgaben in der bestehenden Infrastruktur. Hier wird ein wesentlicher Beitrag für die Transport- und Beförderungsqualität geleistet, an der die Bahn täglich von ihren Kunden gemessen wird.

„Erfolgreich laufende Prozesse fördern“

Stefan Garber, Vorstand Infrastruktur und Dienstleistungen, über die Ziele des neuen Ressorts.

Herr Garber, wie bewerten Sie die Entwicklung der Geschäftsfelder in Ihrem Ressort Infrastruktur und Dienstleistungen in den vergangenen fünf Jahren?

Es wurden viele respektable Leistungen erbracht. Das Netz etwa hat eine deutliche Steigerung des Betriebsergebnisses erreicht. Sehen lassen können sich auch die Entwicklungen von Bahnhöfen, Energieanlagen, Dienstleistungen und ProjektBau. Wir verfügen über ein solides Fundament. Mit unserem Ressort werden wir erfolgreich laufende Prozesse fördern und weiter vorantreiben. Vor allem wegen der eng verzahnten Geschäftsfelder ergibt sich natürlich auch Optimierungspotenzial.

Was beschäftigt Sie derzeit im Besonderen?

Wir befinden uns in einem Change-Prozess, initiieren neue Abläufe und Prozesse. Bei über 80.000 Mitarbeitern eine anspruchsvolle Aufgabe, bei der insbesondere unsere Führungsmannschaft gefordert ist. Wir haben ein hohes Maß an Verzahnungen und Schnittstellen. Die meisten Leistungen können nur durch gemeinsame Arbeit mehrerer Ressortbereiche erbracht werden. Hier müssen wir besser werden.



Was sind die Herausforderungen?

Wir müssen die gesamte Infrastruktur für das System Bahn stellen und optimal betreiben. Diese Gesamtleistung ist immer nur so gut wie das schwächste Teil des Systems. Unsere Herausforderung ist die Optimierung des Ganzen. Darüber hinaus zählen zum Ressort klassische Dienstleister, deren Leistungen auch außerhalb der Bahn eingekauft werden könnten. Der Anspruch hier ist, besser zu sein als die Wettbewerber am Markt.

Was werden Sie tun, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern?

Wir schaffen Führungsinstrumente, um das Gesamtsystem „Bahninfrastruktur“ zu optimieren. Dazu gehören alle Leistungen, die die Transporteure benötigen, um Zugfahrten pünktlich und zuverlässig durchzuführen.

Welche strategische Bedeutung wird das Ressort künftig für den Bahnkonzern spielen?

Das Ressort ist der größte Bereich in der Bahn. Ohne seine Gesamtleistung kann die Bahn nicht funktionieren. Damit bestimmen wir auch entscheidend die Wettbewerbsfähigkeit des Systems Schiene.

Die Systemvorteile optimieren

Das neue Querschnittsressort bildet die Klammer für eine leistungsfähige Bahn. Es koordiniert die Prozesse bereichsübergreifend, schöpft Synergien damit besser aus und beschleunigt zugleich technische Innovationen.

Die Infrastruktur ist ein wertvolles Produkt: Auf fast 200 Milliarden Euro beläuft sich nach Schätzungen der Wert aller technischer Anlagen der Bahn, wenn sie heute neu aufgebaut werden müssten. Das umfasst Strecken, technische Ausrüstungen, Anlagen, Betriebsstellen, Fahrzeuge – kurz, alles was notwendig ist, um einen zuverlässigen Betrieb durchzuführen. Diese höchst komplexe Maschinerie Bahn greift ähnlich einer Fließbandproduktion ineinander. Hier entscheidet sich die Qualität, der Markterfolg und die Wettbewerbsfähigkeit, aber auch die ökonomisch und ökologisch sinnvolle Vernetzung der Verkehrsträger.

Systemverbund Bahn nennt die DB die Produktionsgrundlage für ihr Geschäft. Ziel: Durch effiziente Arbeitsteilung quer durch den Konzern schlank und damit kostengünstig zu produzieren. Das hat eine positive Wirkung auf die Ressourcennutzung und verbessert kontinuierlich die Qualität. Die Folge: Der Konzern verbucht wirtschaftlichen Erfolg – bei nachhaltig hoher betrieblicher Sicherheit. Der Systemverbund Bahn ist die Klammer für eine leistungsfähige Bahn, für eine Bahn, die Zukunft hat.

„Systemverbund, das heißt zunächst einmal die Funktionsfähigkeit des Systems Bahn technisch-betrieblich sicherzustellen“, erläutert Roland Heinisch, Vorstand des Ressorts Systemverbund. „Rad und Schiene, Stromabnehmer und Oberleitung, Betriebsleittechnik und Kommunikation beeinflussen sich ständig und unauflösbar im Wechselspiel. Da gibt es jede Menge Schnittstellen, die es zu optimieren gilt und die ganz wesentlich sowohl über die Qualität als auch die Kosten der Bahnproduktion entscheiden.“ Eine Optimierung, eine Veränderung innerhalb der Prozesskette, erfordert deshalb immer eine Kenntnis der Gesamtzusammenhänge. Und hier haben die Spezialisten der Bahn, die im Ressort Systemverbund wirken, die zentrale Dienstleistungs- und Management-Aufgabe für den Konzern und seine Geschäftsfelder, aber auch für alle Wettbewerber. Wichtigste Aufgabe: Die Zuverlässigkeit der technischen Produktionsmittel im Betrieb zu erhöhen, die verfügbaren Ressourcen zu managen, das Know-how

Erfolgreich im Verbund

■ Hamburg–Berlin in 90 Minuten: Die Schnellfahrstrecke konnte günstiger überhaupt nur gebaut werden, weil die bisher für geringere Geschwindigkeiten ausgelegte Oberleitung durch eine aufwändige technische Weiterentwicklung optimiert wurde und innovative, aktive Stromabnehmer am Fahrzeug unter diesem Fahrdrat die hohe Geschwindigkeit von 230 km/h fahren. Heinisch: „Auf einen kompletten Neubau der Strecke hätten wir noch jahrelang warten müssen.“

■ Hochgeschwindigkeitsverkehr: Das Wechselspiel zwischen Fahrbahn, Fahrzeug und Oberleitung ist hier besonders ausgeprägt. Eine wortwörtlich „Feste Fahrbahn“ bedingt Anpassungen am Fahrwerk des Triebzugs. Diese Toleranzen sind nur unter Betrachtung

des Gesamtsystems auszugleichen. Heinisch: „Ohne den Systemverbund würde es in Deutschland heute weder Hochgeschwindigkeitsstrecken noch die Züge dafür geben.“

■ Lärmreduzierung: Der Rad-Schiene-Kontakt erzeugt Schall. In kritischen Bereichen werden an der Strecke Lärmschutzwände gebaut. Akustische Verbesserungen an den Fahrzeugen für die Annahme durch die „K“-Bremssohle – K steht für Komposit – sind machbar und effizienter, weil sie zu Lärminderungen entlang der gesamte Strecke führen. Deshalb werden die neuen Güterwagen nur noch mit diesen „Flüster“-Bremsen ausgestattet. Heinisch: „Das erspart viel Geld für Lärmschutz an der Strecke und ist erheblich effizienter.“

interdisziplinär zu steuern, die Wirtschaftlichkeit des Betriebs zu optimieren sowie die technische Zukunft zu gestalten.

Systemverbund forciert grenzüberschreitende Verkehre

Die Vorteile liegen auf der Hand: Ein funktionierender Verbund, der kontinuierlich die technische Weiterentwicklung des Systems Bahn forciert, erhöht die Leistungsfähigkeit. Davon profitieren alle Eisenbahnverkehrsunternehmen. Die DB hat das umfassende technische Systemwissen auch, um als Treiber in Europa für grenzüberschreitende Verkehre angemessene Standardisierung und Systementwicklung durchzusetzen. Beispiel ETCS, die künftige europäische Leit- und Sicherungstechnik: Die Einführung der internationalen Leit- und Sicherungstechnik erfordert hohe Investitionen in Fahrweg, in Stellwerke und Fahrzeuge. Höchst sensibel ist die Wechselwirkung. Entsprechend wichtig ist das Gesamtsystem. Das Ziel: Den Schienenverkehr zu stärken, damit mehr Verkehr auf die Schiene kommt und der Marktanteil Schiene im Verkehrsbereich zunimmt, um im Interesse – übrigens aller Verkehrsträger – die Mobilität im Transitland Deutschland maßgeblich sicherzustellen.

Heinisch fasst sein Plädoyer für den Verbund von Netz und Transport kurz und knapp zusammen: „Unser Ziel ist es, mehr aus dem System Bahn herauszuholen.“ Ihren Beitrag dazu liefern die technischen Spezialisten und die Einkäufer, die Eisenbahningenieure von DB Systemtechnik, die Fachleute Qualitätsmanagement ebenso wie die Fachleute im Bereich Sicherheit und Umweltschutz. Ihre Aufgaben erbringen sie gemeinsam, interdisziplinär über alle Geschäftsfelder hinweg. Sie bündeln alle Kraft auf ein gemeinsames Ziel: den Schienenverkehr zu stärken.

„Kontinuität wahren und Qualität sichern“

Roland Heinisch, Vorstand Systemverbund Bahn, über die Ausgestaltung und Aufgaben des neuen Ressorts.

Herr Heinisch, warum hat die Bahn das Vorstandsressort „Systemverbund“ geschaffen?

Schienenverkehr ist ein Verbundprodukt. Und diesen Verbund koordinieren wir im Ressort bereichsübergreifend, um die Qualität des Technik-Systems Bahn abzusichern. Wir bündeln hier die Technik und Beschaffung, das Qualitätsmanagement, den Umweltschutz, die technische Weiterentwicklung des Systems, wir vertreten den Konzern in internationalen Gremien, verantworten die betrieblichen Regelwerke und das Regelwerk der betrieblichen Sicherheit.

Was wird mit dem Systemverbund besser?

Wir können besser als bislang Synergien ausschöpfen. Zudem ist es einfacher, Doppelungen in den Geschäftsfeldern zu vermeiden. Die Tatsache, dass der Systemverbund als Querschnittsressort gleichwertig neben den Geschäftsressorts steht, macht die Bedeutung dieser Aufgabe deutlich.



Wofür ist Ihr Ressort primär zuständig?

Es stellt Produktionsmittel bereit, gestaltet die Entwicklungsprozesse und dient als strategische Plattform, um einzelne Produkte zu entwickeln. Aber: Es wäre töricht und falsch, sich in das tägliche Geschäft einzumischen. Letztlich heißt Geschäftsverantwortung, Entscheidungen schnell und richtig zu fällen.

Was sind die größten Herausforderungen?

Wir müssen zuerst Kontinuität wahren bei dem, was wir vorangetrieben haben. Zweitens müssen wir die Qualität im System sichern. Also: So viel zentrale Steuerung wie nötig, so viel operative Freiheit wie möglich. Das ist zuerst einmal eine Frage des Ressourceneinsatzes, der Investitionen und der Preisbildung. Entscheidend bleibt aber die Perspektive darauf, dass wir eine gewisse Mindestqualität in der Infrastruktur als gesetzte Größe betrachten müssen – der Beitrag zum Ergebnis ist das eine, die Verfügbarkeit des Netzes das andere.



Der **DB-Konzern** und seine **Mission**

Das Mission Statement der DB AG weist den Weg in die Zukunft. Mit gewachsenen Stärken und der Eisenbahn in Deutschland als Mittelpunkt geht der Blick mehr und mehr ins Ausland.

Fünf Jahre lang hat die Offensive Bahn das Handeln im DB-Konzern geprägt. Jeder Konzertreff seit dem Jahr 2000 stand unter ihrem Motto, alles und jeder richtete sich nach ihren Zielen und Vorgaben aus. Der Durchbruch in die schwarzen Zahlen schließlich und die signifikante Steigerung in fast allen Leistungs- und Qualitätskategorien lässt diese Agenda in ihrer ursprünglichen Form nun weitgehend als abgearbeitet erscheinen. Und jetzt? Was wird prägend sein im nächsten Entwicklungsschritt des Unternehmens? Wird es noch einmal einen so tiefgreifenden Wandel geben wie im jüngsten Modernisierungsprozess? Werden sich Mitarbeiter und Führungskräfte darauf einstellen müssen, dass nachhaltige Veränderungsbereitschaft zur grundlegenden Tugend wird, wenn man mit der Entwicklung des Unternehmens mithalten will? Antwort gibt das Mission Statement, das im Konzernführungskreis bereits im Frühjahr 2005 verabschiedet wurde. Es nimmt den Ball der Offensive Bahn auf und spielt ihn in die Zukunft.

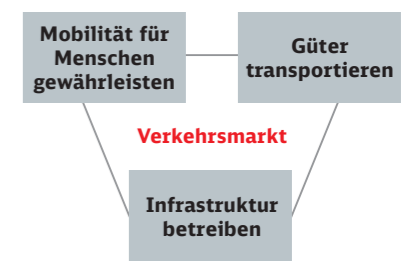
Die Schiene – das verbindende Element

Eisenbahn in Deutschland – das ist in den zurückliegenden Monaten der wohl am meisten diskutierte Begriff in der Welt der DB AG. Im Mission Statement kommt die Bedeutung des deutschen Schienenverkehrs für die DB unmissverständlich zum Ausdruck. Und auch in der neuen Führungsstruktur wird deutlich, dass die „Eisenbahn in Deutschland“ Ausgangspunkt allen Tuns des DB-Konzerns ist. Sie ist das verbindende Element der drei Märkte, auf denen die DB AG aktiv ist: Mobilität für Menschen, Gütertransport und Logistik, das Betreiben von Netzen und verkehrsbezogene Dienstleistungen. „Die Eisenbahn in Deutschland ist unsere Wurzel, unser Kerngeschäft, das ist der Nukleus, aus dem sich alles entwickelt“, so Hartmut Mehdorn. Dr. Alexander Hedderich, Leiter Konzernentwicklung, ergänzt: „Die Schiene in Deutschland wird im Konzern immer das verbindende Element sein. Und klar ist, dass ihr immer eine besondere Aufmerksamkeit der Führung gelten wird. Das schon deshalb, weil sich intern Identität und extern das Image des Konzerns im Besonderen mit der Eisenbahn in Deutschland verbinden.“ Insofern: Neben allem Wandel gibt es auch ein großes Stück Kontinuität.

Das Mission Statement geht aber über die Wurzeln des Konzerns weit hinaus. Alexander Hedderich: „Die Offensive Bahn hat uns in eine Position der Stärke gebracht, aus der heraus wir ehrgeizige Entwicklungsziele formulieren können. Das, was wir durch die Offensive Bahn in Deutschland gut beherrschen, das wollen wir im nächsten Schritt international vermarkten.“ So wird die zunehmende Internationalisierung des Geschäfts ein weiterer Meilenstein im Veränderungsprozess der Bahn werden. Es wird eine die Unternehmenskultur prägende

Ein Markt – drei Segmente

Geschäfte im Verkehrsmarkt. Die Eisenbahn in Deutschland bleibt dauerhaft die Klammer des integrierten Konzerns.



Zukunftsfähigkeit der Deutschen Bahn im Fokus

Eisenbahn in Deutschland bleibt Klammer für den integrierten Konzern +++ Internationale Agenda bedeutet: **Neue Märkte, neue Kunden, neue Angebote** +++ Die Bahn wird zu einem international führenden **Mobilitäts- und Logistikdienstleister** +++ weiterentwickelte **Konzernmarke** macht Leistungskompetenz nach außen sichtbar



Mission DB: Der Konzern entwickelt sich zu einem international führenden Mobilitäts- und Logistikdienstleister.

Entwicklung sein, nicht nur in der Führung des Konzerns. Auch die Mitarbeiter werden die zunehmend internationale Ausrichtung des Unternehmens spürbar erleben. Konkret soll sie dort vonstatten gehen, wo der Schritt über die Grenzen aus Kundensicht sinnvoll ist und Mehrwert bietet; oder dort, wo der Einsatz vorhandener Ressourcen profitable Geschäfte verspricht. Operativ bedeutet die internationale Agenda: Neue Märkte, neue Kunden, neue Angebote. Hedderich: „Die Verkehrsmärkte in Europa öffnen sich ja erst gerade. Jeder, der in einem anderen Land aktiv werden will, muss sich also erst mit den neuen Spielregeln vertraut machen. Aber wir gehen in diesen Wettbewerb aus der Pole Position heraus.“

Aus der Pole Position ins Europa-Rennen

Zweifelsohne ist die internationale Erfahrung des Konzerns in den relevanten Märkten schon jetzt immens. Seit Jahren gehen Anstrengungen im Schienengüterverkehr dahin, das Geschäft international auszuweiten. Dafür stehen zahlreiche Allianzen, dafür steht nicht zuletzt das „Ranking“: Railion ist die Nummer eins im Schienengüterverkehr in Europa. Dennoch: Das Geschäft wird sich wandeln. Dort, wo heute noch Partnerschaften aktiv sind, wird Railion in Zukunft eigenständig Angebote machen – sofern es die Marktöffnung zulässt. Gleichzeitig ist die Bildung von größeren Allianzen denkbar. Möglich sind etwa Entwicklungen wie im Luftverkehr, wo an die Stelle von Zweier-Partnerschaften größere Allianzen traten wie die Star Alliance. Wie es auch kommt: Das Spielfeld für den Schienengüterverkehr wird mit fortschreitender Liberalisierung größer.

Mission Statement

Die drei Grundpfeiler für die Zukunftsfähigkeit der Deutschen Bahn AG

- Als Basis unseres Geschäfts optimieren wir Leistung und Produktivität im deutschen Schienenverkehr.
- Wir entwickeln uns so zu einem international führenden Mobilitäts- und Logistikdienstleister. Wir schaffen Werte für unsere Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer und sind ein dauerhaft attraktives Investment auf den internationalen Kapitalmärkten.
- Wir bauen unser Geschäftsportfolio aus, wo dies aus Sicht unserer Kunden sinnvoll ist oder wo unsere Kompetenzen und Ressourcen dies nahe legen.

Ähnlich sieht es im Personenverkehr aus. DB Regio wird international immer aktiver werden, und auch im Fernverkehr will die Bahn international Angebote machen. So wie das Unternehmen hierzulande immer mehr Wettbewerber bekommt, so wird es sich in benachbarte Märkte begeben, um im Nah- und Fernverkehr Marktanteile zu gewinnen. Auch das aber wird ein Prozess sein, für den die Bahn wiederum Zeit benötigt. Denn die Liberalisierung in Europa ist noch längst nicht überall so weit vorangeschritten wie in Deutschland – das Etikett „freier Wettbewerb“ tragen nur wenige Märkte zu Recht. Und damit kann auch nicht wirklich europaweit von Chancengleichheit die Rede sein.

Schenker macht es vor: just in sequence

Wo aber liegen die Wachstumsphantasien, wenn das internationale Geschäft nur Schritt für Schritt in Gang kommen kann? Was ist abseits neuer Märkte die „Mission DB“?

Schon die Offensive Bahn hielt Antworten bereit, das Mission Statement schreibt sie nun fort. Nach wie vor geht es um geschlossene Mobilitätsketten im Personenverkehr, um komplette Transportketten im Güterverkehr und um ganzheitliche Logistikangebote. Schenker ist hier schon heute vorbildlich unterwegs – das Engagement rund um das BMW-Werk in Leipzig, wo selbst Teile der Vormontage inklusive just in sequence-Lieferung sichergestellt werden, ist richtungweisend. Ganz so geschlossen präsentieren sich Mobilitätsketten heute noch nicht. Noch immer wird die Idee einer Mobilitätskarte verfolgt, mit der man über alle Verkehrsmittel hinweg Mobilität organisiert. „Im Personenverkehr ist Mobilität zudem auch zu weiten Teilen ein IT-Thema“, so Alexander Hedderich. Buchungen und Abrechnungen via Handy, Informationssysteme – Komfort definiert sich mehr und mehr darüber, dass man möglichst viele Dinge mit einem einzigen kleinen Gerät bewältigen kann. Darüber hinaus aber gilt es, die Mobilitätskette an sich zu schließen, sprich ein Mobilitätsangebot von Haus zu Haus zu gestalten. Auch da ist die Bahn noch nicht am Ende.

Neue Chancen eröffnen sich zudem in der dritten Konzernsäule – Infrastruktur und Dienstleistungen. Aktivitäten der Offensive Bahn sowie gebündelte Ressourcen haben in vielen Bereichen für Kompetenzgewinn und Wettbewerbsfähigkeit gesorgt. Das soll jetzt nicht nur innerhalb des Konzerns, sondern auch „draußen am Markt“ ausgespielt werden. Welche Chancen hierin liegen, zeigt das neue digitale Funk- und Datennetz, das künftig auch für Behörden und Organisationen mit Sicherheitsfunktionen (BOS) wie Polizei, Feuerwehr, Zoll oder Luftrettung angeboten und betrieben wird. Hartmut Mehdorn: „Wir haben einzigartige Kompetenzen in der Vorhaltung und Entwicklung von Infrastruktur. Und wir kennen uns wie kaum jemand aus mit IT- und Kommunikationsnetzen. Das alles ist eine wesentliche Basis unseres Zukunftsgeschäfts.“

Auf dem Weg in die Zukunft liegt der Kapitalmarkt

Egal ob Internationalisierung oder Erweiterung des Geschäftsportfolios – fast alle Zukunftsthemen der Bahn sind verknüpft mit der Fähigkeit des Konzerns, aus eigenem Kapital heraus zu investieren. Der Zugang zu den internationalen (Eigen-) Kapitalmärkten also steht nach wie vor auf der Agenda des Konzerns. Ob und wann er erfolgt, entscheidet der Eigentümer. Die DB AG schafft lediglich die Voraussetzungen dafür – unter anderem mit den Programmen Qualify und Qualify Plus – und liegt dabei gut im Rennen. Hartmut Mehdorn: „Wir können nunmehr auf einen langjährigen Track Record verweisen, den wir trotz widriger Umfeldbedingungen fortschreiben konnten. Damit haben wir unter Beweis gestellt, dass unsere Planung belastbar ist, wir unser Unternehmen auf Kurs halten und Verlässlichkeit für unsere Stakeholder zeigen.“

Neue Führungsstruktur: Einfacher, schneller, direkter

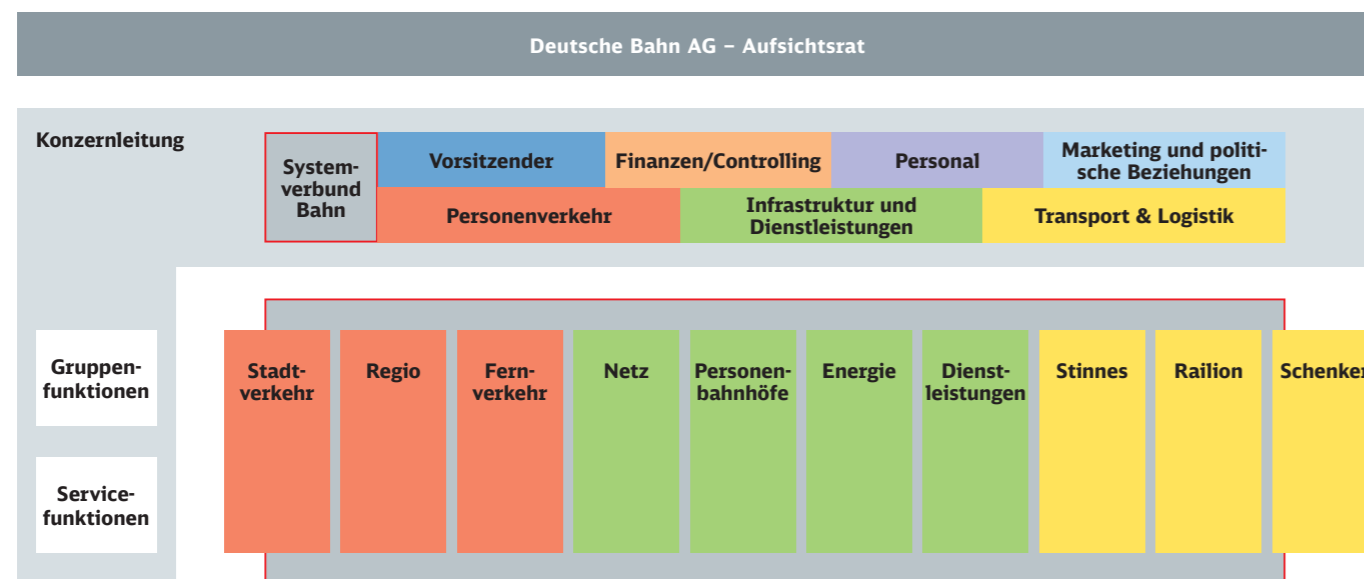
Oberstes Ziel des DB-Konzerns ist der betriebswirtschaftliche Erfolg durch kundenorientierte Leistungen. Um dieses Ziel nachhaltig zu erreichen, wurde im Frühjahr 2005 die Unternehmens- und Führungsstruktur des Konzerns weiterentwickelt.

Nach der Reorganisation kennzeichnen nun drei zentrale Eckpfeiler die neuen Strukturen:

1. Der Konzern ist nun zweistufig ausgestaltet. Das heißt, der Konzernvorstand und die Konzernleitung bilden fortan die erste Ebene. Die voll geschäfts- und ergebnisverantwortlichen Geschäftsfelder stellen die zweite Ebene dar.
2. Die drei operativen Vorstandsressorts „Personenverkehr“, „Infrastruktur und Dienstleistungen“ sowie „Transport und Logistik“ dienen als strategische Klammern zur strategischen Führung verwandter Geschäftsfelder.
3. „Systemverbund Bahn“ stellt als neues Vorstandsressort die bereichsübergreifende Koordination bei Themen des Schienenverkehrs sowie die Weiterentwicklung und Funktionsfähigkeit des Technik-Systems Bahn sicher.

Durch den Wegfall einer Hierarchiestufe – nämlich der bisherigen Unternehmensbereichsleitungen – und der direkten Führung der Geschäftsfelder aus dem Vorstand des DB-Konzerns heraus wird das Führungsmodell damit einfacher in den Strukturen, schneller in den kritischen Führungs- und Entscheidungsprozessen, direkter in der Führung der Geschäftsfelder, effizienter durch den Wegfall von Doppelfunktionen und Bündelung von Aufgaben sowie vertrauensvoller durch eine gemeinsame Verantwortung. Gleichzeitig wird mit der Weiterentwicklung der Führungsstruktur der Optimierungsprozess der letzten Jahre auch in den Führungs- und Verwaltungsprozessen des DB-Konzerns konsequent fortgesetzt.

Führungsstruktur DB-Konzern



Mit der neuen Führungsstruktur werden die Geschäftsfelder jetzt direkt aus dem Vorstand heraus geführt. Dabei bilden die drei Vorstandsressorts Personenverkehr, Infrastruktur und Dienstleistungen sowie Transport & Logistik jeweils die strategische Klammer zur Führung verwandter Geschäfte.

Prinzip der Markenarchitektur

Der Konzern dokumentiert seine Leistungsbandbreite und Internationalität durch eine überarbeitete Konzernmarke

Konzernmarke mit Textzusatz

Das DB-Zeichen repräsentiert den gesamten Konzern und steht mit seinem internationalen Textzusatz für alle Märkte.

Mobility Networks Logistics



Marken für die Geschäftsfelder

Die Geschäftsfeldmarken sind ressortspezifische Dachmarken verschiedener Geschäftsfelder. Es handelt sich um eigenständige Markierungen für die drei Märkte, auf denen unser Konzern aktiv ist.

Die Bahn Logistics

Weiterentwickelte Konzernmarke: Brücke zwischen Historie und Zukunft

Starke Marken haben in der Psyche der Kunden eine einzigartige Bedeutung. Sie erleichtern die Orientierung im Markt und lenken damit – unsichtbar – die Kaufentscheidung. Aber auch für Mitarbeiter besitzt eine starke Marke eine identitätsstiftende und motivierende Wirkung. Für einen Konzern wie die DB AG gilt das wie für jeden anderen Dienstleister oder Konsumgüter-Hersteller auch.

Marktforschungen zur bisherigen Konzernmarke zeigten, dass die Marke „Die Bahn DB“ überwiegend mit dem schienegebundenen Personenverkehr assoziiert wird. Selbst die Wahrnehmung von Kunden der Transport- und Logistiksparte wird immer wieder überlagert durch die persönlichen Erfahrungen mit dem Personenverkehr.

Die Konzern-Realität aber ist eine andere. Die DB AG ist ein in drei Märkten erfolgreich agierendes Unternehmen. Insbesondere die unter den Marken Stinnes, Schenker und Railion angebotenen Leistungen im Transport- und Logistikbereich aber sind nach außen hin kaum als zum Konzern zugehörig bekannt. Das wiederum steht in starkem Widerspruch zur Strategie des Konzerns. Denn der verfolgt das Ziel, seine Marktstellung als internationaler und integrierter Mobilitäts- und Logistikdienstleister auszubauen. Umso wichtiger ist es, die gesamte Leistungskompetenz nach außen sichtbar zu machen. Konsequenz: Die Anpassung der Markierung auf Konzernebene war unumgänglich. Die Analysen zeigten aber auch, dass das rote DB-Logo in den Köpfen der Menschen etabliert ist und konzernübergreifend Identität stiften kann. Damit wäre die Einführung einer komplett neuen Marke unglaubwürdig und mit der Vernichtung von Markenskapital verbunden. Um die Brücke zwischen Historie und Zukunft erfolgreich zu schlagen, wird das DB-Logo daher beibehalten und zukünftig alleinstellt. Auf Konzernebene erhält das Logo einen erklärenden, international tauglichen Textzusatz, der für die drei Kernmärkte steht: „Mobility Networks Logistics“ Dieser Zusatz ist kein direkter Bestandteil der Konzernmarke und auch kein eigenes Logo.

Die jetzt geschaffene Markenarchitektur folgt zwei grundsätzlichen Prinzipien: Erstens wird das DB-Logo über alle Ebenen der Markenarchitektur vertreten sein. Zweitens werden die Marken auf jeder Ebene eindeutigen Gestaltungsregeln folgen. Die Marke „Die Bahn DB“ wird dabei auch weiterhin für den Personenverkehr stehen. Der Transport- und Logistikbereich wird durch die Marke „DB Logistics“ gekennzeichnet. Der Bereich Infrastruktur und Dienstleistungen wiederum wird durch das DB-Logo allein markiert.

Impressum

Herausgeber

Deutsche Bahn AG
Potsdamer Platz 2, 10785 Berlin
Burkhard Tewinkel, Leiter Unternehmens-
kommunikation (V.i.S.d.P.)

Projektleitung

Alexandra Weiß,
Leiterin Konzern-Printmedien

Interne Redaktion

Dr. Petra König, Verkehrspolitik

Externe Redaktion

Stephan M. Götz, Kommunikationsberatung;
Deekeling Identity & Change GmbH,
Düsseldorf (003804)

Layout, Produktion

Kircher Burkhardt Editorial & Corporate
Communication GmbH, Berlin (002404)

Fotos

DB AG, Max Lautenschläger, BMW

Druck

Koelblin-Fortuna-Druck GmbH & Co. KG,
Baden-Baden

Stand November 2005