

Projektübersicht DB Konzernentwicklung

Ausgewählte Projekte in den Jahren 2000-2007

Knut Scherpe

1. Internationaler Benchmark DB/FS/RENFE	2
2. Benchmark der S-Bahnen Hamburg, Berlin und München	3
3. Ausweitung Benchmarking auf Top 6 S-Bahnen	4
4. Benchmark- und Steuerungssystem für DB Regio	5
5. Strategisches Simulationsmodell Fernverkehr	6
6. Marktpreise für das Technische Facility-Management.....	7
7. Einführung und Anwendung Standardleistungskatalog	8
8. Implementierung Strategiesoftware	9

1. Internationaler Benchmark DB/FS/RENFE

März 2000 bis November 2001

Projektname:	“Railbench - National Railways’ Best Practice”
Aufgabe:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektleitung
Projektinitiator	<ul style="list-style-type: none"> ■ Christoph Franz (Leiter Konzernentwicklung)
Projektbeteiligte:	<ul style="list-style-type: none"> ■ DB (Deutschland), FS (Italien), RENFE (Spanien)
Ausgangslage:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Benchmarking war im DB Konzern lange unbekannt bzw. wurde aufgrund fehlender Vergleichsunternehmen in Deutschland als nicht möglich angesehen ■ Allerdings hatten (ehemalige) Staatsbahnen in anderen europäischen Ländern ähnliche Strukturen ■ Die Idee eines internationalen Benchmarkprojekts stieß auf hohes Interesse der italienischen Bahn (FS) sowie den spanischen Staatsbahnen (RENFE)
Projektziele:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Know-How im internationalen Benchmarking erlangen ■ Bildung einer Basis für kontinuierliches internationales Benchmarking (offene Arbeitsplattform als Incentive für Neue) ■ Projektergebnisse zur Validierung von Sanierungspotenzialen nutzen
Analysefokus:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Telekommunikation (RENFE) ■ Instandhaltung (DB) ■ Vertrieb (FS)
Projektvorgehen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jede Bahn durfte ein Themenfeld bestimmen, welches von ihr auch inhaltlich vorangetrieben wurde ■ Experten aus den Unternehmensbereichen wurden hinzugezogen ■ Performance und Produktivität der Bahnen wurden anhand von harmonisierten Kennzahlen verglichen ■ Koordination und methodische Begleitung erfolgte durch eine Londoner Unternehmensberatung mit einschlägigem Benchmark KnowHow
Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> ■ In jedem der drei Vertiefungsgebiete wurden Verbesserungspotenziale für die DB AG ausgemacht: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Beispiel Wagenmaterial-Instandhaltung: Teilweises Outsourcing schafft Kostentransparenz und Wettbewerb ➔ Beispiel Telekommunikationskosten: Effizienterer Einkauf in Italien und Spanien ■ Ein internationales Benchmarkprojekt erfordert klare Verantwortlichkeiten, ein hohes Eigeninteresse der betroffenen Abteilungen und schon im Vorfeld Klarheit über die Datenqualität und -verfügbarkeit

2. Benchmark der S-Bahnen Hamburg, Berlin und München

Januar 2001 bis März 2002

Projekttitle:	„S-Bahn Benchmarking“
Aufgabe:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektleitung
Projektinitiator	■ Herr Mehdorn (Vorstandsvorsitzender DB-Konzerns)
Projektbeteiligte:	■ S-Bahn Berlin, S-Bahn Hamburg, S-Bahn München
Ausgangslage:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermehrte Ausschreibungen kündigten den im Nahverkehr zu erwartenden Wettbewerb an ■ Externe Benchmarks waren kaum verfügbar, interne Benchmarks wurden innerhalb der DB fast immer mit dem Hinweis auf strukturelle Unterschiede abgelehnt ■ Die S-Bahnen in Ballungsgebieten sind strategisch wichtige und sehr umsatzstarke Unternehmenseinheiten der DB ■ Sie erbringen ihre Verkehrsleistungen mit vergleichbaren Produktionssystemen in einem vergleichbaren Umfeld.
Projektziel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Benchmark der drei größten S-Bahnen Deutschlands, ■ Identifizierung von Verbesserungspotenzialen ■ Schaffung von Akzeptanz für Benchmarks innerhalb der DB
Analysevolumen:	■ Umsatzvolumen: 884 Mio. EUR, Verkehrsleistung: 7 Mrd. Pkm, Betriebsleistung: 61 Mio. Zugkm
Projektvorgehen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Kostensysteme mit teilweise unterschiedlichen Zuordnungen und Verrechnungen wurden so angepasst, dass sie eine vergleichbare Kostensystematik hatten. ■ Das gesamte Produktionssystem wurde entlang der Wertschöpfungskette über Kennzahlen abgebildet. ■ Diese wurden über geeignete Bezugsgrößen harmonisiert und so vergleichbar gemacht. ■ Unterschiede bei den beeinflussbaren Kosten wurden in Vertiefungsthemen auf konkrete Verbesserungsmöglichkeiten hin untersucht.
Ergebnis:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es wurden konkrete Verbesserungspotenziale insbesondere bei Vertrieb, Instandhaltung und Personal identifiziert. ■ Die Projektergebnisse wurden bei einem S-Bahn Strategietag von den jeweiligen Geschäftsführern dem Konzern- und Regiovorstand vorgestellt. ■ Die Ausweitung des Benchmarks auf die 6 größten S-Bahnen wurde beschlossen.

3. Ausweitung Benchmarking auf Top 6 S-Bahnen

März 2002 bis November 2002

Projektname	„S-Bahn SIX PACK“
Aufgabe:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektleitung
Projektinitiator	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herr Homburg (Vorstandsvorsitzender DB Regio)
Projektbeteiligte:	<ul style="list-style-type: none"> ■ S-Bahn Berlin, S-Bahn Hamburg, S-Bahn München, S-Bahn Frankfurt, S-Bahn Rhein-Ruhr
Ausgangslage:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Benchmark der drei Großstadt S-Bahnen zeigte, dass es bei allen Verbesserungspotentiale gibt und jeder vom anderen lernen kann. ■ Eine Ausweitung des Benchmarkings auf die sechs größten S-Bahnen wurde beschlossen
Projektziel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vergleich der sechs größten S-Bahnen Deutschlands (Six-Pack), um konkrete und umsetzbarer Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. ■ Weitere Erhöhung der Akzeptanz für das Benchmarking innerhalb der DB. ■ Ermöglichung einer spezifischen Steuerung der Unternehmen anhand von Zielvorgaben entlang der Wertschöpfungskette
Analysevolumen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatz: 1,4 Mrd.. EURO; Verkehrsleistung: 11 Mrd. Pkm; Betriebsleistung: 101 Mio. Zugkm
Projektvorgehen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vereinheitlichung der Kostenerfassungssystematiken der S-Bahnen, um eine kontinuierliche Steuerung über Kennzahlen zu ermöglichen ■ Abbildung des Produktionssystems entlang der Wertschöpfungskette über Kennzahlen (Kostentreiber) abgebildet. ■ Diese wurden über geeignete Bezugsgrößen harmonisiert und so vergleichbar gemacht ■ Unterschiede bei den beeinflussbaren Kosten wurden in Vertiefungsthemen genauer untersucht und umsetzbare Kostensenkungspotentiale identifiziert
Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es wurden entlang der Wertschöpfungskette hohe Kostensenkungspotenziale identifiziert ■ Dementsprechende Kostensenkungsziele wurden vom Vorstand DB Regio beschlossen ■ Zur Hebung der identifizierten Potenziale wurden „Best-Practice“ – Workshops initiiert ■ Weiterführung des Projekts wurde in die Linie übergeben und unter Aufsicht des Produktionsvorstands (Herr Sennhenn) gestellt

4. Benchmark- und Steuerungssystem für DB Regio

Dezember 2002 bis Juli 2003

Projektname	„Regiobench“
Aufgabe:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektkoordination
Projektinitiator	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herr Sennhenn (Vorstand Produktion, DB Regio)
Projektbeteiligte:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rheinland GmbH, Rheinruhr GmbH, Westfalen GmbH, RB Bayern, RB Hessen, RB Baden-Württemberg
Ausgangslage:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Für Regionen und S-Bahnen gab es kein Steuerungssystem, welches über die Identifikation entscheidender Kosten- und Werttreiber den Sanierungsprozess unterstützte ■ Ermutigt durch die Ergebnisse des S-Bahn-Projekts wurde der Aufbau eines Kennzahlen- und Steuerungssystems für S-Bahnen und Regionen beschlossen
Projektziel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau eines kontinuierlichen und durchgängigen Informations- und Steuerungssystems, welches regelmäßig und übersichtlich steuerungsrelevante Informationen für Zentrale und Regionen zur Verfügung stellt ■ Definition und Bereitstellung entscheidender Steuerungsgrößen für DB Regio in Ist und Soll zur Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit
Projektvorgehen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es wurde ein Kennzahlensystem entwickelt, welches die Performance spiegelt und die zentrale und dezentrale Unternehmenssteuerung unterstützt ■ Auf das Kennzahlensystem wurde ein zielgruppenspezifisches Berichtswesen aufgesetzt, welches die Informationen adressatengerecht aufbereitet ■ Dieses wurde anhand von 4 Modellregionen (80% des Kosten- und Umsatzvolumens) auf seine Praxistauglichkeit getestet
Ergebnis:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ein gemeinsames und einheitliches Kennzahlensystem für Regionen und S-Bahnen, welches mit Zentrale, S-Bahnen und Regionen abgestimmt war ■ Für die nachhaltige Implementierung wurden konkrete, umsetzbare Empfehlungen hinsichtlich der Anpassung der Kostensysteme und Schnittstellen ausgesprochen ■ Die Projektweiterführung wurde in die Linie übergeben ■ In den Regionen wurden Vertiefungs-Workshops zur Potenzialanalyse initiiert

5. Strategisches Simulationsmodell Fernverkehr

September 2003 bis Juni 2004

Projektname:	“Strategisches Simulationsmodell FV”
Aufgabe:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektleitung
Projektinitiator	<ul style="list-style-type: none"> ■ Breuel (Leiter Konzernentwicklung)
Projektbeteiligte:	<ul style="list-style-type: none"> ■ DB Fernverkehr
Ausgangslage:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der komplexe Einfluss der wichtigsten Werthebel auf die Gesamtperformance des Personenverkehrs kann nur schwer abgeschätzt werden. ■ Bei Festlegung unternehmerischer Ziele ist oft unklar, welche Stellhebel und Werttreiber bewegt werden sollen bzw. können.
Projektziele:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifizierung der wichtigsten strategischen Werthebel ■ Abschätzen der Wirkungen von strategischen Maßnahmen und operativen Entscheidungen durch Simulation ihres komplexen Einflusses auf die Gesamtperformance des Fernverkehrs
Analysevolumen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamte Wertschöpfungskette im Personenfernverkehr
Projektvorgehen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzeption und Modellierung von Treiberbaummodellen für den Personenfernverkehr ■ Abbildung der Kostenstrukturen von FV-Produktfamilien (ICE, IC) im Modell sowie eine differenzierte Darstellung technisch-physikalischer Größen bei der Leistungserbringung ■ Identifizierung entscheidender Hebel durch Simulationen ■ Abschätzung der Verbesserungspotenziale durch Benchmarks auf der Ebene von Preisen, Mengen und Prozessen. Vergleich mit Performance-Kennzahlen anderer Bahnen (Japan, Frankreich, , Spanien) unter Berücksichtigung der jeweiligen Angebots- (Systemgeschwindigkeiten, Zuverlässigkeit) und Kostenmerkmale (Netzbetriebskosten, Fuhrparkkosten)
Ergebnis:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategisches Simulationsmodell, welches Auswahl und Priorisierung entsprechender Maßnahmen durch ein für die Gesamtperformance entscheidendes spezifisches Set an Steuerungskennzahlen unterstützt ■ Identifikation der Top-Ergebnistreiber im Fernverkehr

6. Marktpreise für das Technische Facility-Management

Mai 2005 bis Februar 2006

Projekttitle:	MPX-TFM (Marktpreis minus X)
Aufgabe:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teilprojektleitung im Rahmen von MPX
Projektinitiator	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzernvorstand
Projektbeteiligte:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dienstleister und alle Bedarfsträger
Ausgangslage:	<ul style="list-style-type: none"> ■ In vielen Bereichen werden für die Transporteure Dienst- und Vorleistungen intern und exklusiv erbracht ■ Wegen internem Kontrahierungsgebot gibt es keine Transparenz darüber, inwiefern die intern verrechneten Leistungspreise marktkonform sind ■ Preisniveau und Qualität dieser Leistungen beeinflussen jedoch Wettbewerbsposition der marktnahen Einheiten der DB
Projektziel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wettbewerbsnachteile für die Transporteure vermeiden ■ Marktkonforme Preisvorgaben unter Berücksichtigung von Konzerneffekten (-X) für die internen Dienstleister erarbeiten und verbindlich implementieren
Analysevolumen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das technische Facility Management macht mit Wartungs- und Instandsetzungsleistungen an Gebäuden, Bahnhöfen und Industrieanlageeinen Umsatz in Höhe von ca. 400 Mio. EURO (MPX Gesamt: 3,5 Mrd. EUR)
Projektvorgehen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Kleinteiligkeit und Spezifität der Anlagenstruktur erschwerte den Marktvergleich und erforderte fokussierte und pragmatische Vorgehensweise ■ Bei den planbaren Leistungen (Regelleistungen mit Festpreisen) Ermittlung direkter Vergleichspreise für Referenzobjekte je Anlagenart ■ Bei Instandsetzungsleistungen wurde die Marktkonformität der Stundenverrechnungssätze geprüft
Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alle identifizierten Preise über Markt wurden auf Marktniveau abgesenkt ■ Bei Instandsetzungsleistungen war eine Beurteilung der Leistungseffizienz und der Materialpreise nicht möglich, da diese meist über spezifische Einzelangebote erfolgten, obwohl größtenteils Standardleistungen erbracht werden.. ■ Ausgesprochene Empfehlung an das MPX-Management-Board: „Eine verstärkte Abrechnung von definierten Standardleistungen auf Basis eines marktkonformen Standardleistungskatalogs (SLK) verspricht erhebliche Effizienzgewinne.“ ■ Auftrag MaBo: „Schaffung von Voraussetzungen zur Unterstützung flächendeckender Ausweitung und Anwendung SLK“

7. Einführung und Anwendung Standardleistungskatalog

Januar 2006 bis August 2006

Projektname	SLK – „The final Cut“
Aufgabe:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektleitung
Projektinitiator	<ul style="list-style-type: none"> ■ Scherpe (Konzernentwicklung)
Projektbeteiligte:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fachexperten für bauliche Instandsetzung von DB Services und aller Kunden
Ausgangslage:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die bauliche Instandsetzung erfolgt meist über spezifisch kalkulierte Einzelangebote, obwohl größtenteils Standardleistungen erbracht werden. ■ Ein Standardleistungskatalog (SLK) ist in Varianten im Konzern vorhanden; er wird aber kaum angewandt ■ Eine verstärkte Anwendung ist jedoch möglich und verspricht hohe Effizienzgewinne, weil in ihm Leistungen statt Aufwendungen verpreist sind und so die Kosten für Leistungsbeschreibung und Angebotserstellung minimiert werden können
Projektziel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellung der Marktkonformität des SLK, flächendeckende Einführung und konsequente Anwendung ■ Hierdurch werden Prozesskosten gesenkt und das Vertrauensverhältnis zwischen Dienstleister und Bedarfsträger gestärkt.
Projektvorgehen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erweiterung des Kataloges um oft abgefragte Positionen. ■ Sicherstellung der grundsätzlichen Marktkonformität der 2.500 Katalogpositionen durch über 20.000 Einzelbenchmarks ■ Einigung auf einheitlichen Katalog mit regionalen Zu- und Abschlägen ■ Absenkung kritischer Stundensätze und Vereinheitlichung Helferstundensätze, ■ Konzeptentwicklung zur nachhaltigen Sicherung der zeit- und marktnahen Preisanpassung
Ergebnis:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ein einheitlicher Standardleistungskatalog mit regionalen Auf- und Abschlägen wurde verabschiedet und von allen Bedarfsträgern sowie dem Dienstleister akzeptiert und ratifiziert ■ Ein mit respektierten Fachexperten besetzter „Arbeitskreis SLK“ sichert die markt- und zeitnahe Anpassung der Preise und forciert die konsequente Anwendung des SLK in der Fläche.

8. Implementierung Strategiesoftware

März 2006 bis Mai 2007

Projektname:	PISA (Plattform für die integrierte Strategische Analyse)
Aufgabe:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektleitung
Projektinitiator	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schreyer (Leiter Strategieentwicklung)
Projektbeteiligte:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzernentwicklung, Konzernkommunikation, Unternehmensbereiche, DB Systems, SOLYP
Ausgangslage:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mit den „Business Perspectives“ (BP) wird im Rahmen des strategischen Management Prozesses (SMP) der DB Geschäft, Markt und Wettbewerb jeder strategischen Geschäftseinheit (SGE) einheitlich, strukturiert und konsistent analysiert. ■ Sie sind das Fundament einer strategiegerechten Planung und Voraussetzung für die Ableitung der Geschäfts- und Konzernstrategie ■ Erstellung und Abstimmung der BPs erfolgte bislang manuell auf Basis von Templates, was zu einem sehr hohen Aufwand und Akzeptanzproblemen führte.
Projektziel:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durch Entwicklung und Einsatz einer datenbankgestützten Softwarelösung den Zeitaufwand für den BP drastisch senken (-50%), die Qualität verbessern und die Verwendbarkeit erhöhen
Projektvorgehen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spezifikation Anforderungsprofil und Auswahl Anbieter ■ Feinspezifikation und Implementierung ■ Roll-Out, Schulung und Migration
Ergebnis:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduktion des Aufwandes: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Datenfortschreibung statt erneuter Eingabe ➔ Automatische Erstellung der BP-Chartbände ➔ Automatisierte Datenkonsolidierung (Portfolios) ■ Erhöhung der Qualität: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Zentrale Datenvorhaltung für GF und SGE ➔ Periodenübergreifende Datenkonsistenz ➔ Einheitlichkeit durch standardisierte und automatisierte Erstellung der SMP-BP Chartsätze ■ Erhöhung Verwendbarkeit: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Datenstruktur SGE-Spezifisch anpassbar ➔ Spezifische Nutzerrechte zuordenbar ➔ Nutzerzugriff ganzjährig und dezentral möglich