

Strategieentwicklung bei der DB AG

Vorlesung an der Universität Köln

Vorlesung an der Universität Köln



Institut und Seminar für Verkehrswissenschaft

Deutsche Bahn AG

Knut Scherpe

Konzernentwicklung

Berlin, 12. Januar 2007

Agenda

Vision und Leitbild

Geschäftsmodell und Erfolgsfaktoren

Strategische Stoßrichtungen

Strategieprozess der DB

Strategie der DB

Agenda

Vision und Leitbild

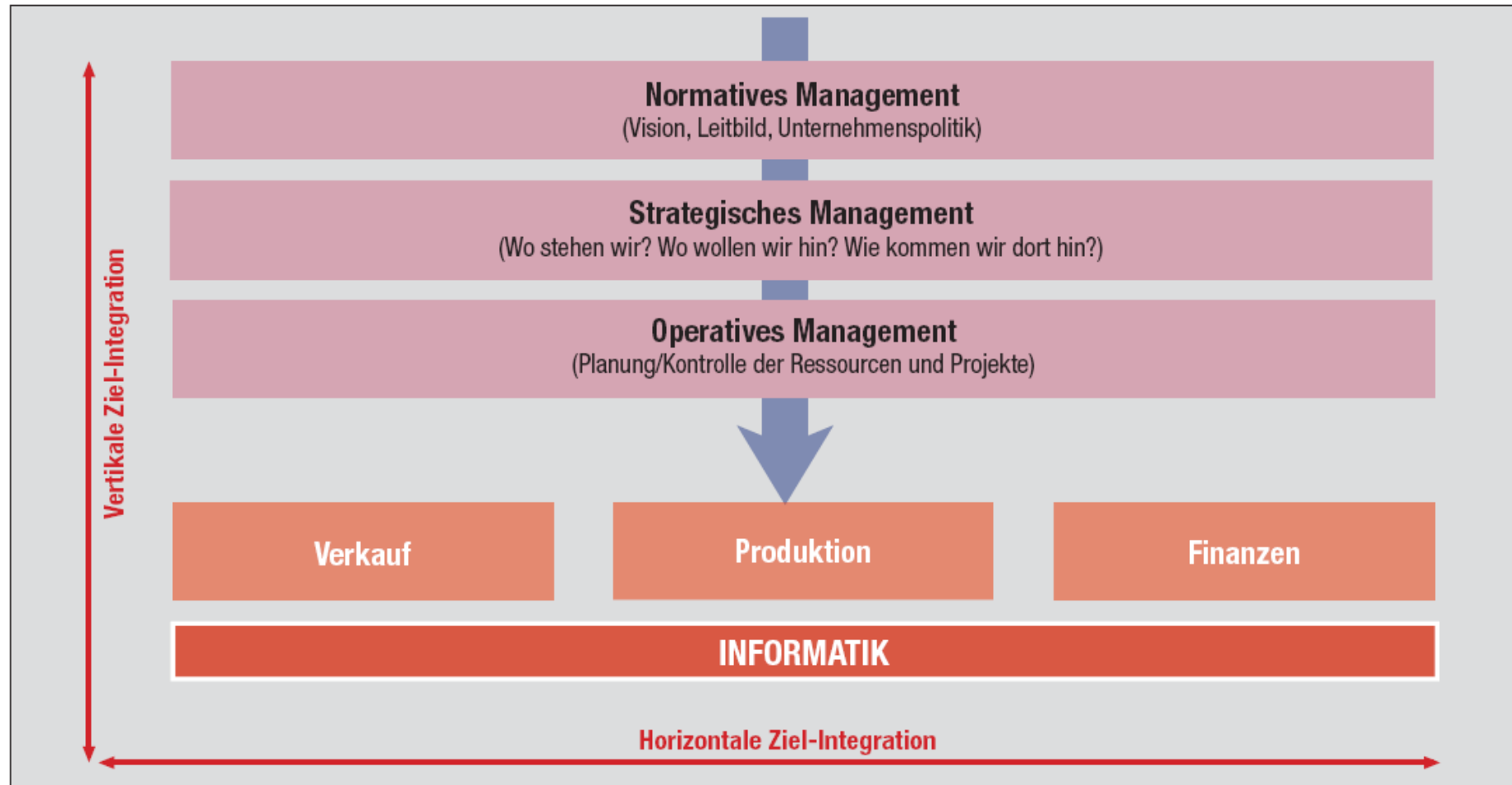
Geschäftsmodell und Erfolgsfaktoren

Strategische Stoßrichtungen

Strategieprozess der DB

Strategie der DB

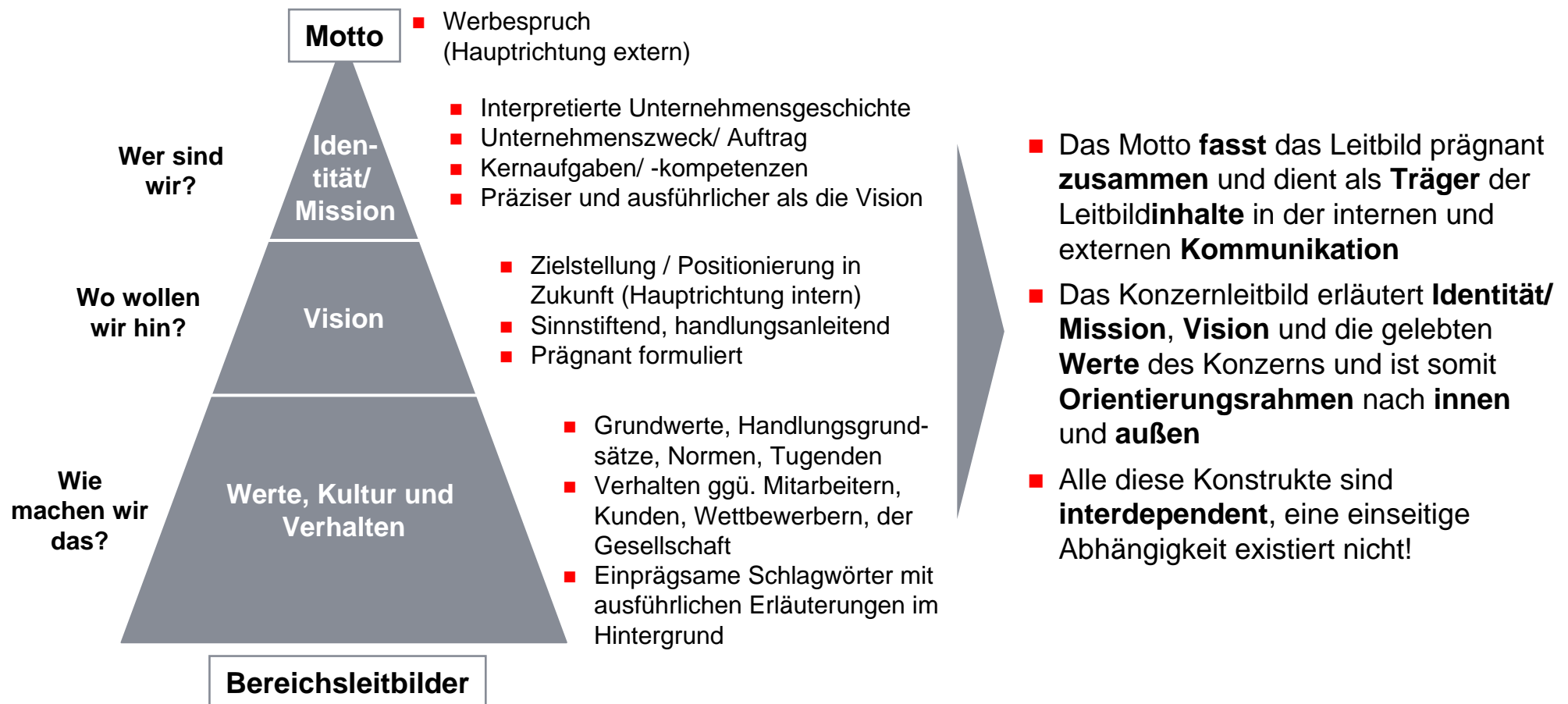
Die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens wird stark von Vision und Leitbild bestimmt



St. Galler Management-Modell

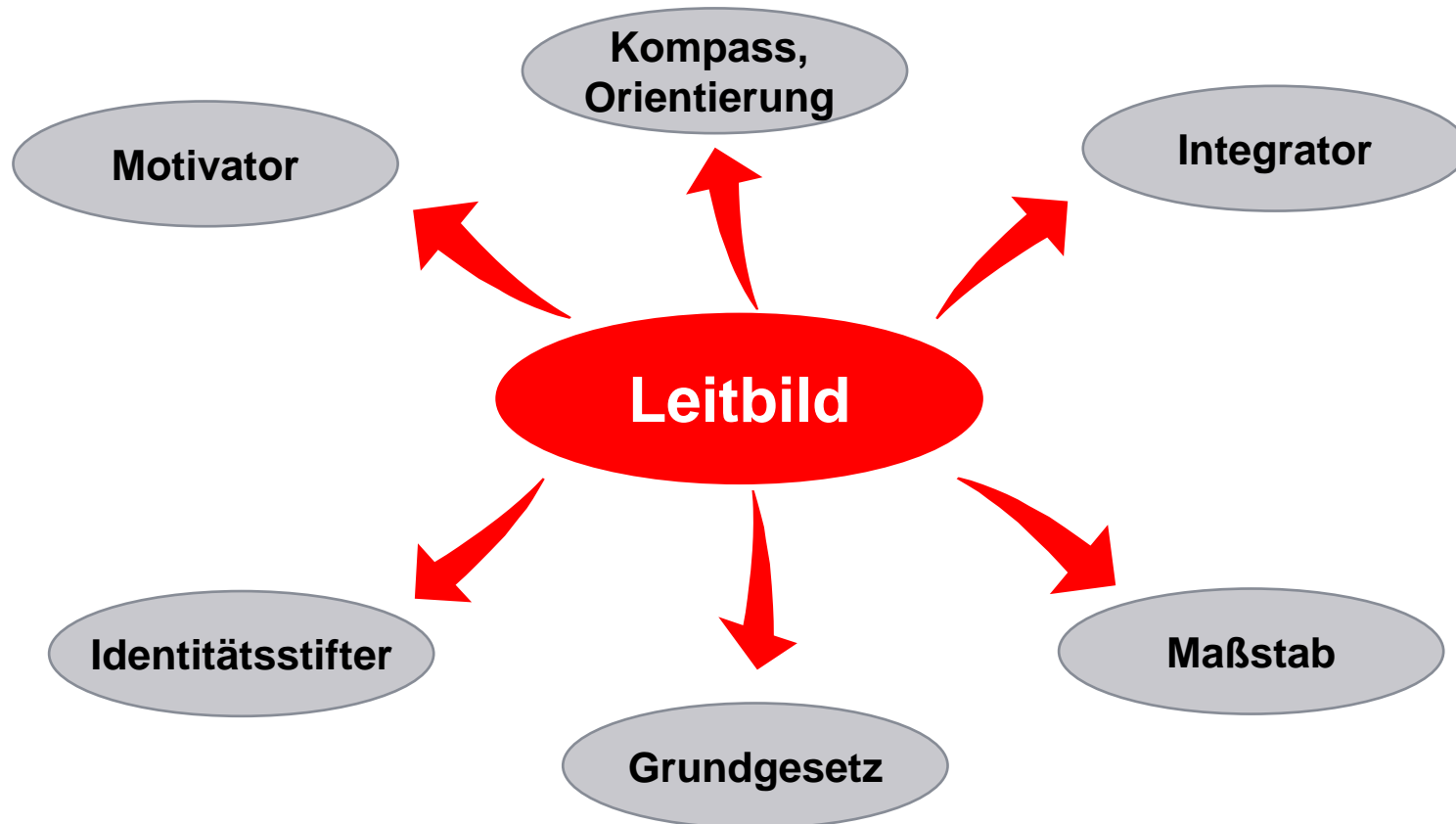
Ein ideales Leitbild macht Aussagen zu Identität, Vision, Mission, Werten, Kultur und Verhalten und positioniert ein Unternehmen intern und extern

Inhalte eines Leitbildes



Dieses Leitbild sollte Orientierung geben, auf die Zukunft ausrichten, motivieren und eine einheitliche Kultur stützen

Bedeutung des Leitbildes



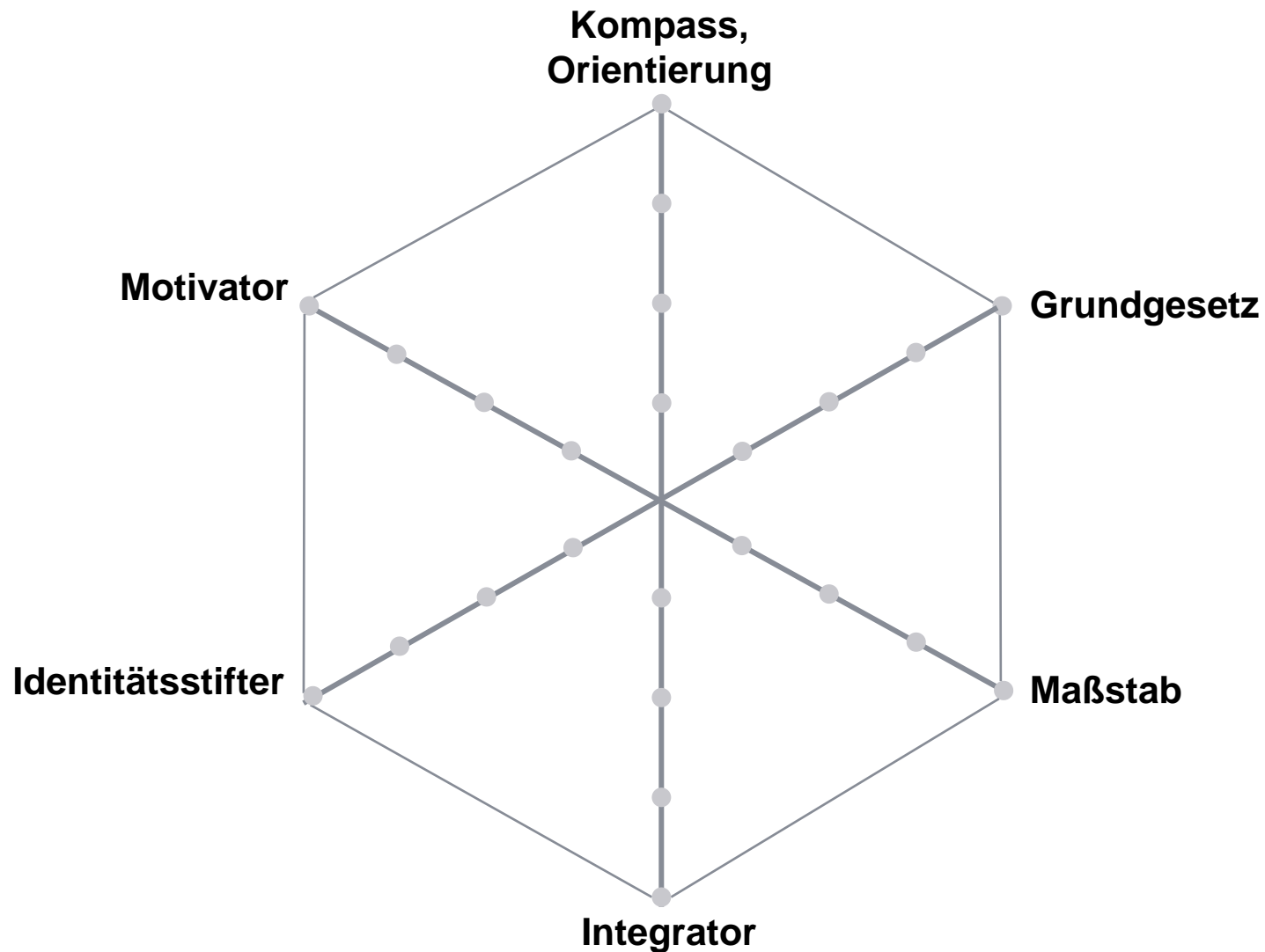
Quelle: GSE

Unternehmerische Leitbilder unterscheiden sich in der Realität in Umfang und Aussagekraft stark

BASF	Dt. Post	Dt. Telekom	Bertelsmann	Linde
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bestehend aus Vision und Grundwerten ■ Vision adressiert bereits Werte ■ Austauschbar/ Nichtssagend ■ Fehlende Operationalisierung ■ Fehlende Zukunftsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 7 Werte werden kommuniziert ■ Mission Statement von 2005 abgelöst ■ Fehlende Vision ■ Umsetzung u. Hinterlegung der Konzernwerte über Strategische Programme sichergestellt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bestehend aus Vision u. 6 Unternehmenswerten ■ Emotionalisierung der Werte durch einprägsames Key-Word SPIRIT ■ Austauschbar/ Nichtssagend ■ Fehlende Operationalisierung ■ Vision ist wenig herausfordernd 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leitbild nennt sich Essentials ■ Bestehend aus Auftrag und Werten ■ Auftrag adressiert bereits Werte ■ Hoher Wiedererkennungswert aufgrund hoher Spezifität ■ Fehlende Operationalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bestehend aus Ziel, Weg, Leitbild ■ Doppelte Verwendung des Begriffs Leitbilds als Überschrift und Unterpunkt ■ Ziel ist zwar ambitioniert, jedoch nicht operationalisiert

Kein allgemeingültiges Verständnis, was ein Leitbild ist

Dementsprechend haben die Leitbilder einen unterschiedlich starken Einfluss auf die unternehmerische Ausrichtung und Performance



Quelle: GSE

Agenda

Vision und Leitbild

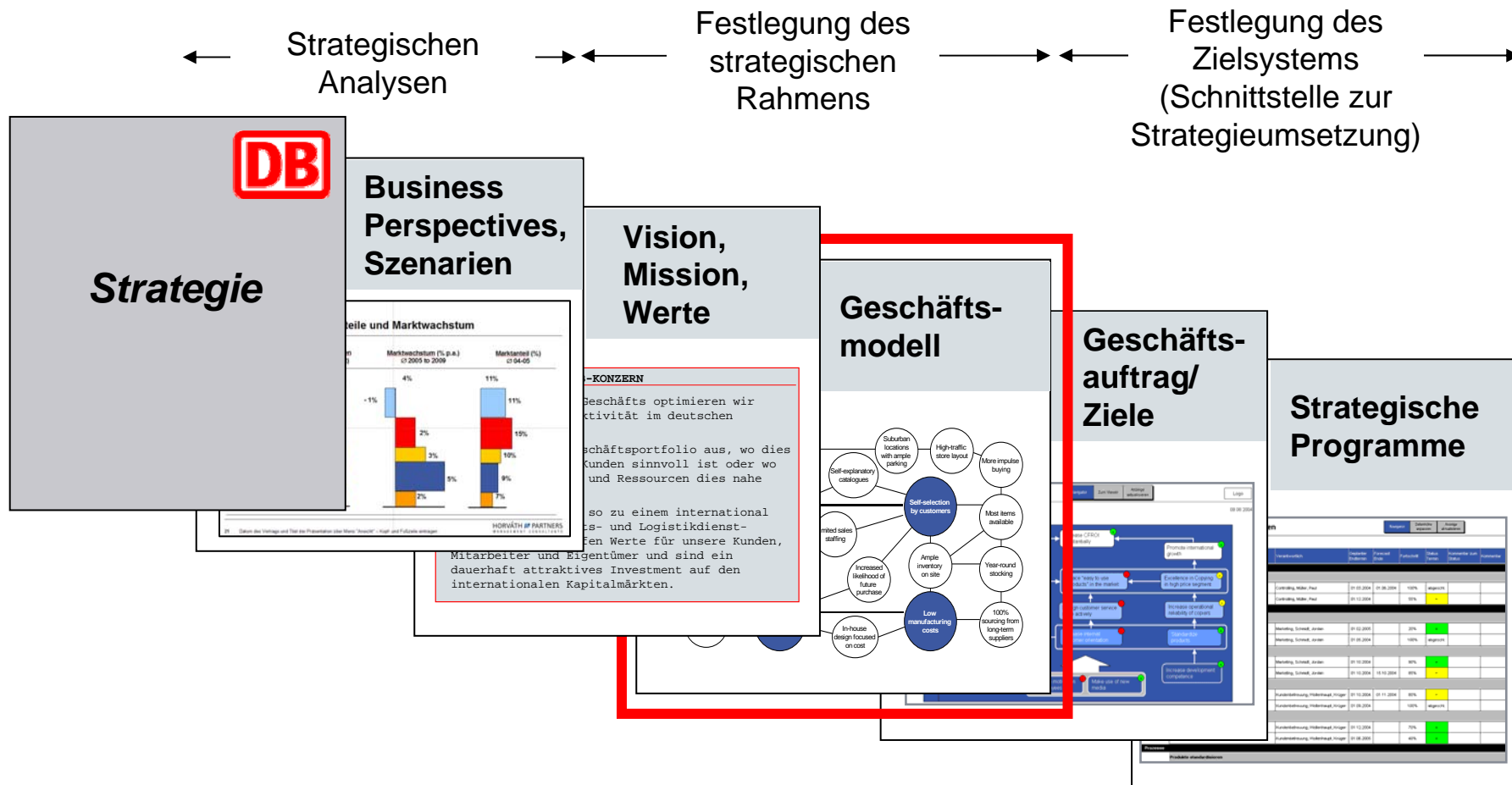
Geschäftsmodell und Erfolgsfaktoren

Strategische Stoßrichtungen

Strategieprozess der DB

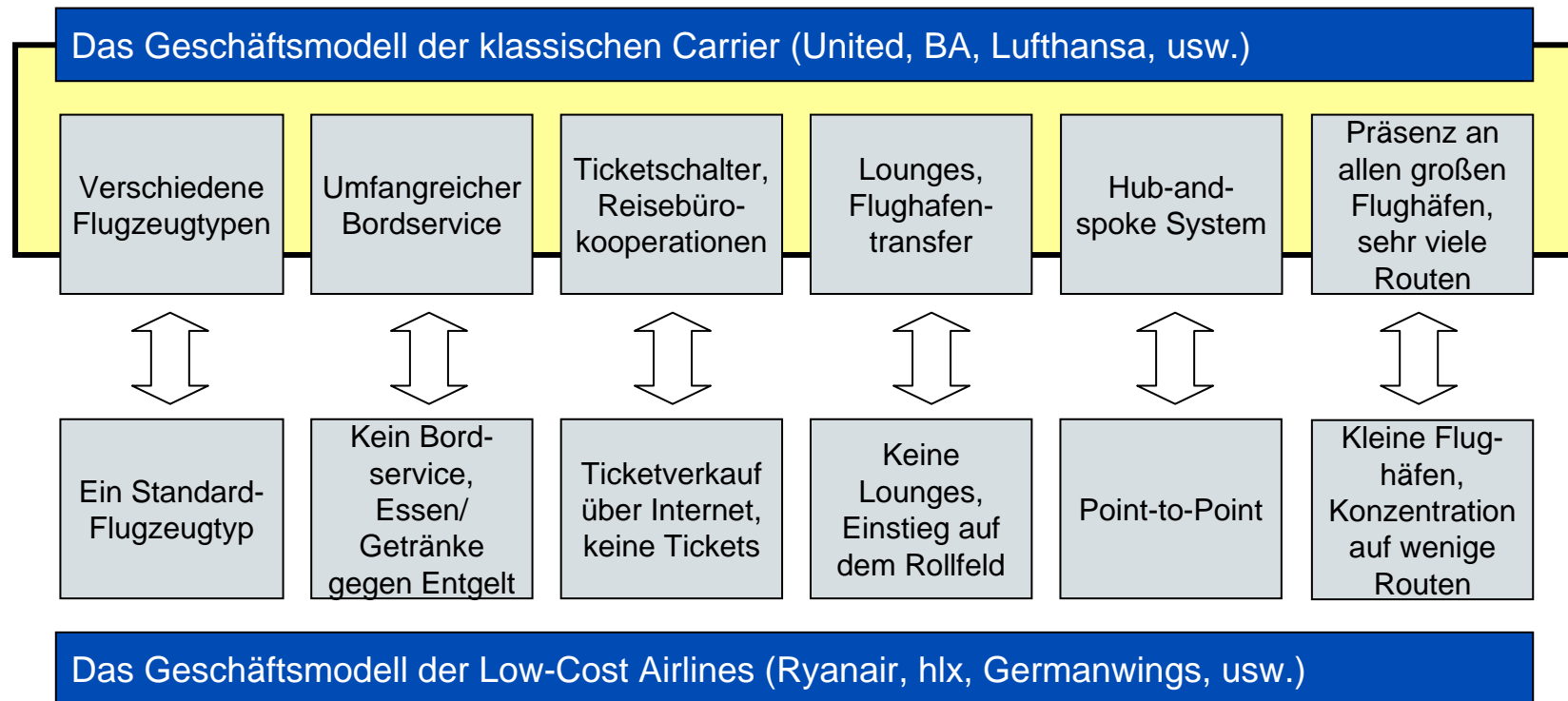
Strategie der DB

Die strukturierte Analyse und Formulierung der Geschäftsmodelle sind erfolgskritische Bestandteile der Strategiearbeit



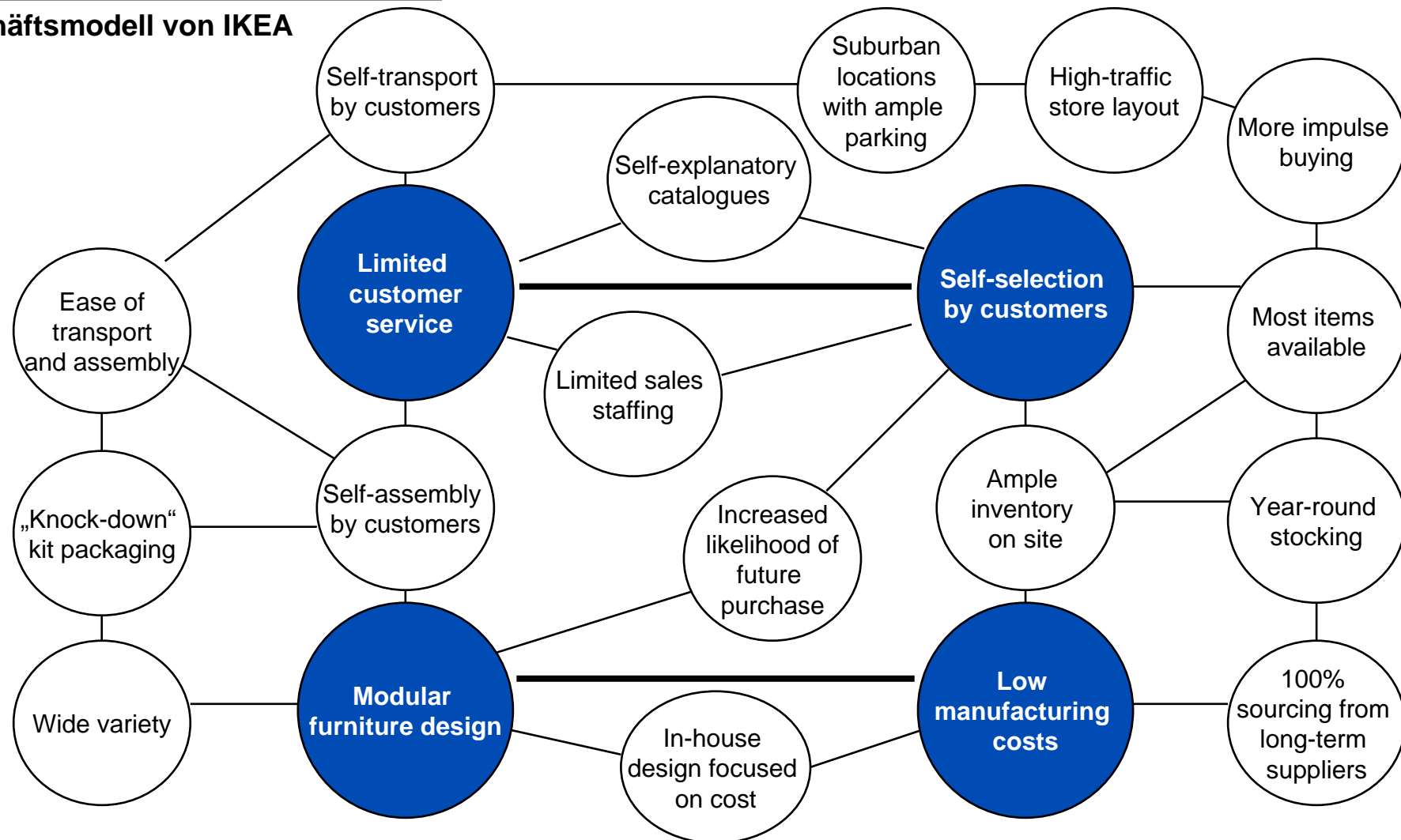
Das bzw. die Geschäftsmodelle bestimmen den Markterfolg und die Strategie eines Unternehmens entscheidend

Beispiel: Geschäftsmodelle im Flugverkehr



Für den nachhaltigen Erfolg müssen die Kernkompetenzen bei den zentralen Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells liegen

Geschäftsmodell von IKEA

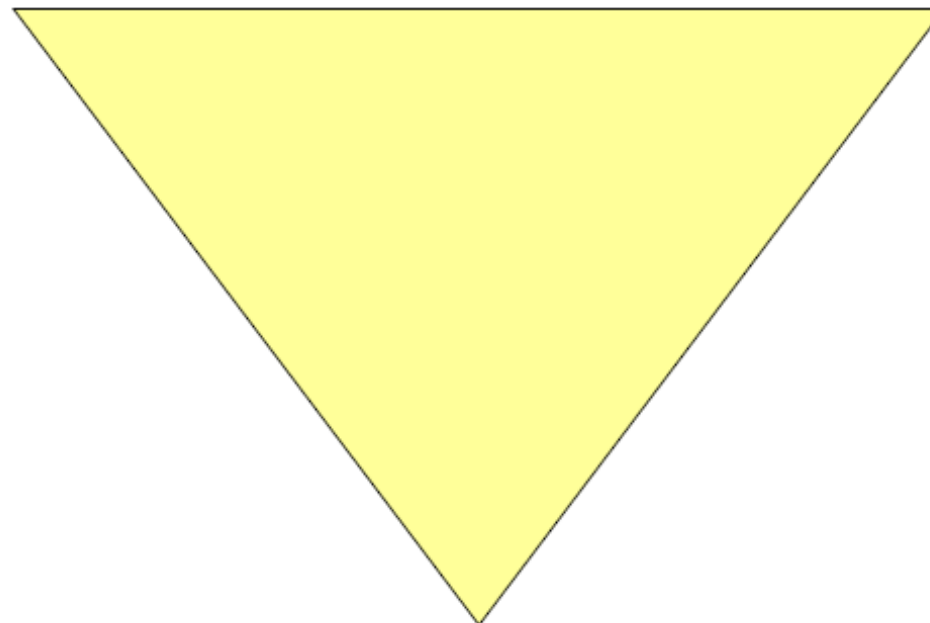


Denn jedes Geschäftsmodell muss im „Magischen“ Dreieck des Wettbewerbs bestehen...

„Magisches Dreieck“ des Wettbewerbs

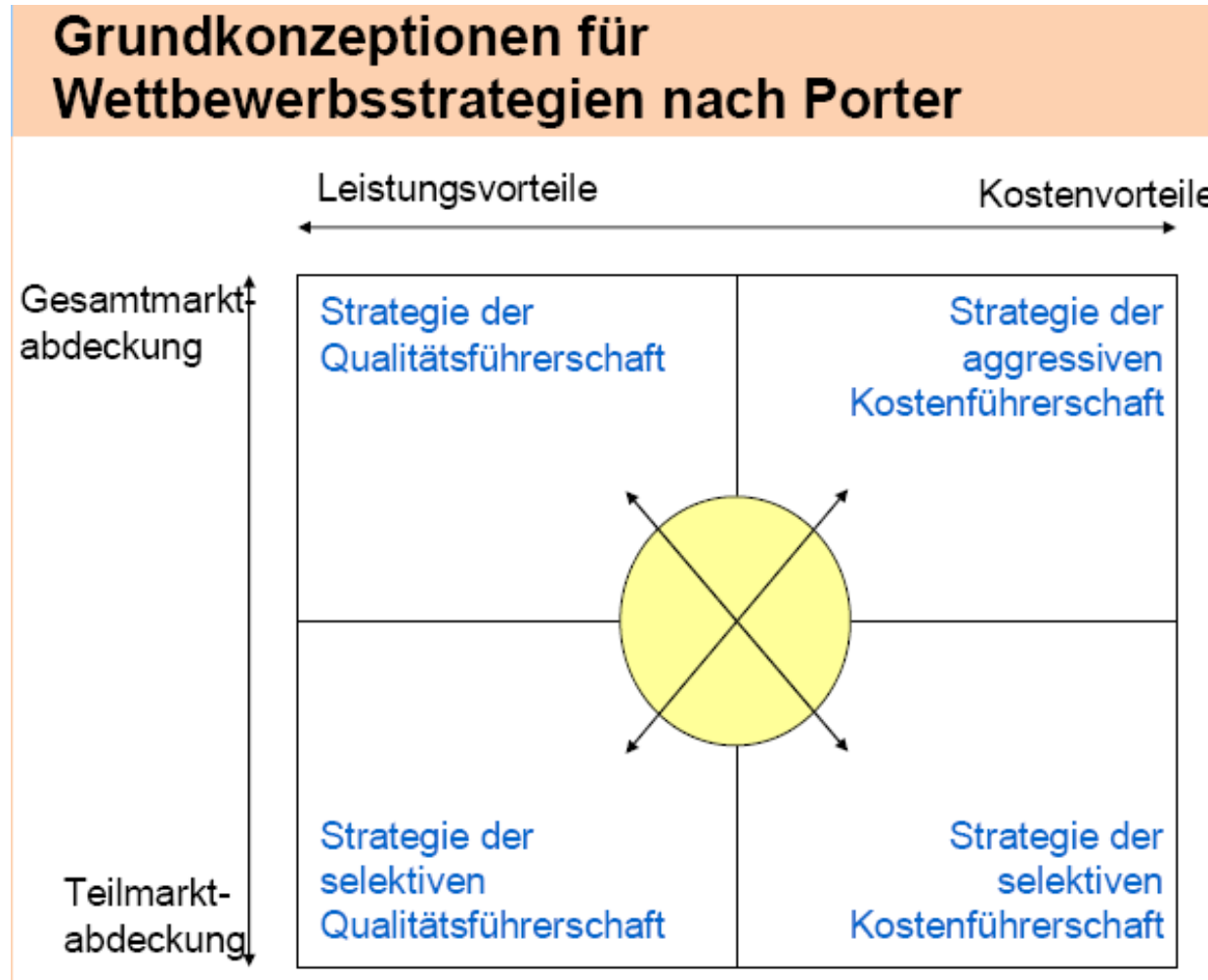
Qualitätswettbewerb

Kostenwettbewerb

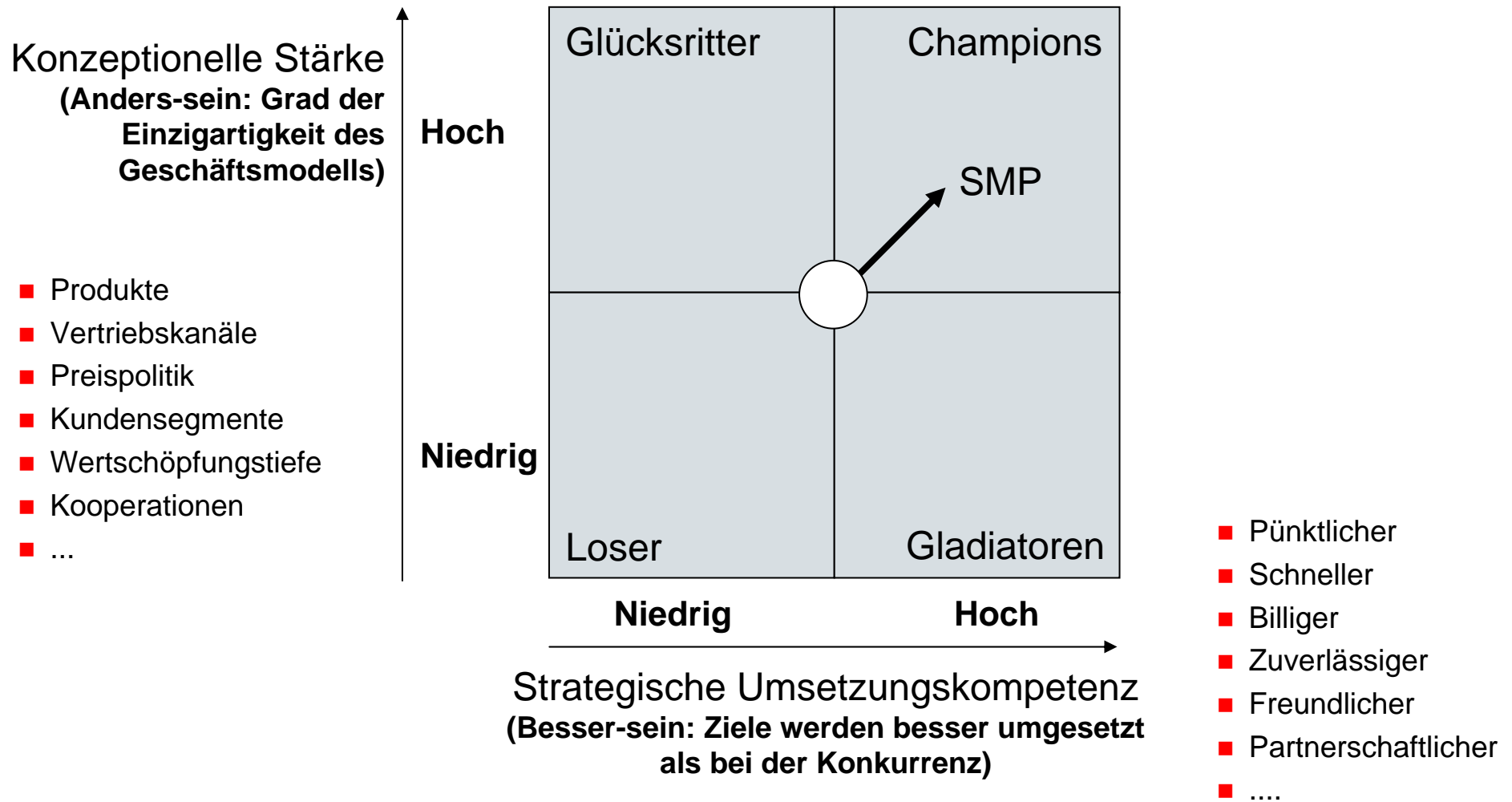


Zeitwettbewerb

...und ist Grundlage für mögliche Wettbewerbsstrategien



Intelligente Geschäftsmodelle und eine hohe Umsetzungskompetenz sind somit der Kern einer erfolgreichen Strategiearbeit



Agenda

Vision und Leitbild

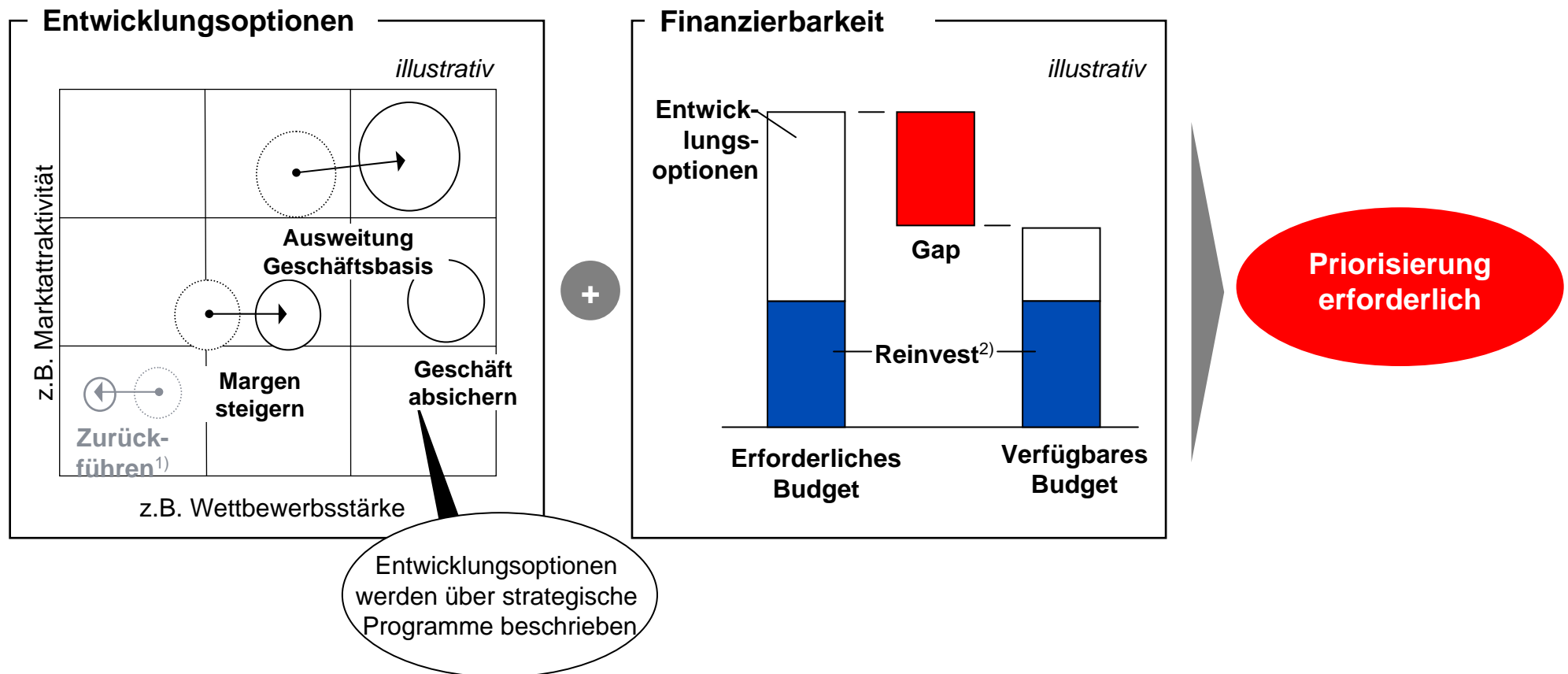
Geschäftsmodell und Erfolgsfaktoren

Strategische Stoßrichtungen

Strategieprozess der DB

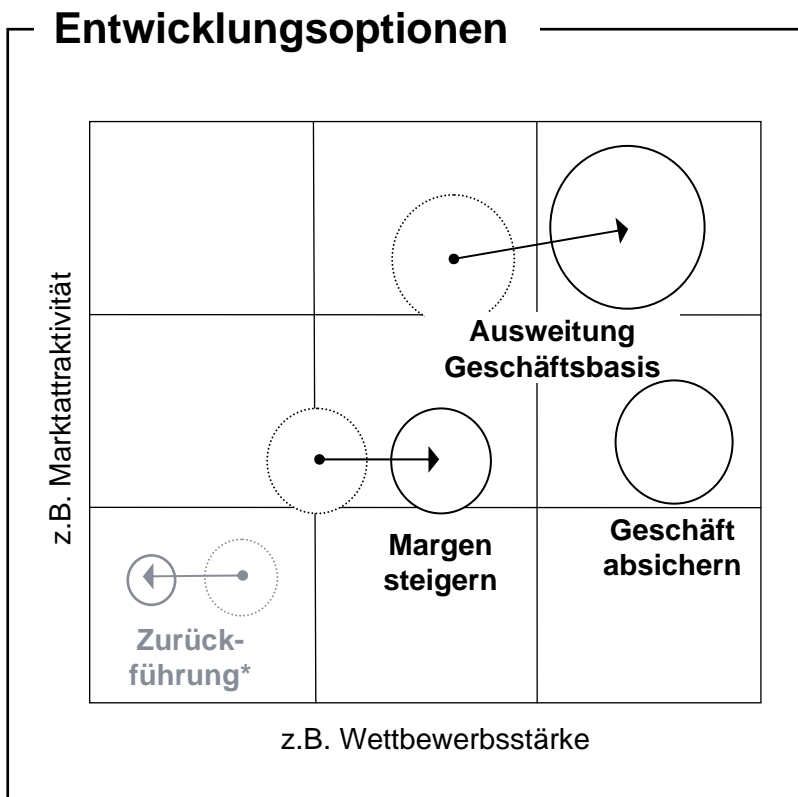
Strategie der DB

Begrenzte Ressourcen erfordern die Schwerpunktsetzung bei Programmen, Investitionen und Management-Attention



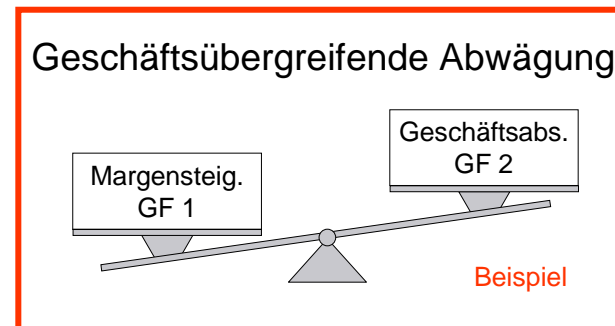
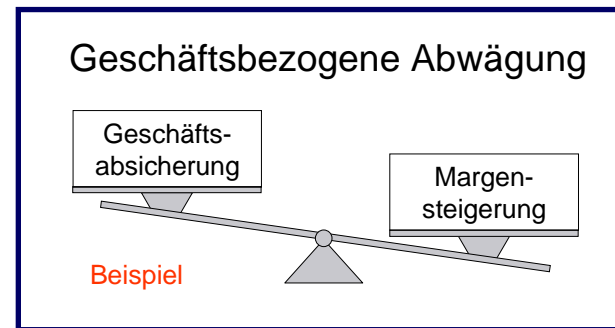
1) Entwicklungsoptionen aktuell ausgeschlossen
 2) Aufgrund 1) Redimensionierung ausgeschlossen
 Deutsche Bahn AG | Konzernentwicklung

Zur Sicherstellung einer strategiekonformen Priorisierung, werden die Geschäftsaufträge aus Geschäfts- und aus Konzernsicht bewertet



* Entwicklungsoptionen aktuell ausgeschlossen

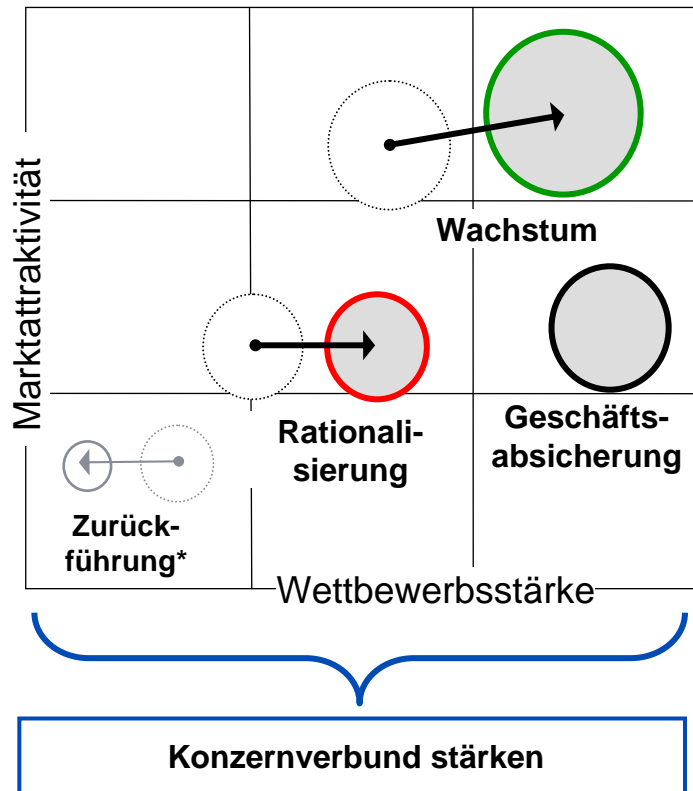
Bedeutung Entwicklungsoptionen der Geschäfte aus Konzernsicht?



Strategisches Entwicklungsprofil für jedes Geschäft erforderlich

Bei der DB umfasst das strategische Profil eines Geschäfts vier grundsätzliche Strategieoptionen

Strategiewahl



Strategische Investitionsprofile**

Wachstum

Wachstum mit oder über dem Markt, d.h. Umsatzsteigerung oder Aufbau von Wettbewerbsvorteilen für Wachstum

Geschäftsabsicherung

Vermeiden von Umsatzrückgängen durch Veränderungen im Umfeld, im Markt (Wettbewerb) oder bei den Kundenbedürfnissen

Rationalisierung

Stilllegung, Kostensenkung oder Produktivitätsverbesserung als hauptsächliches Ziel

Verbund stärken

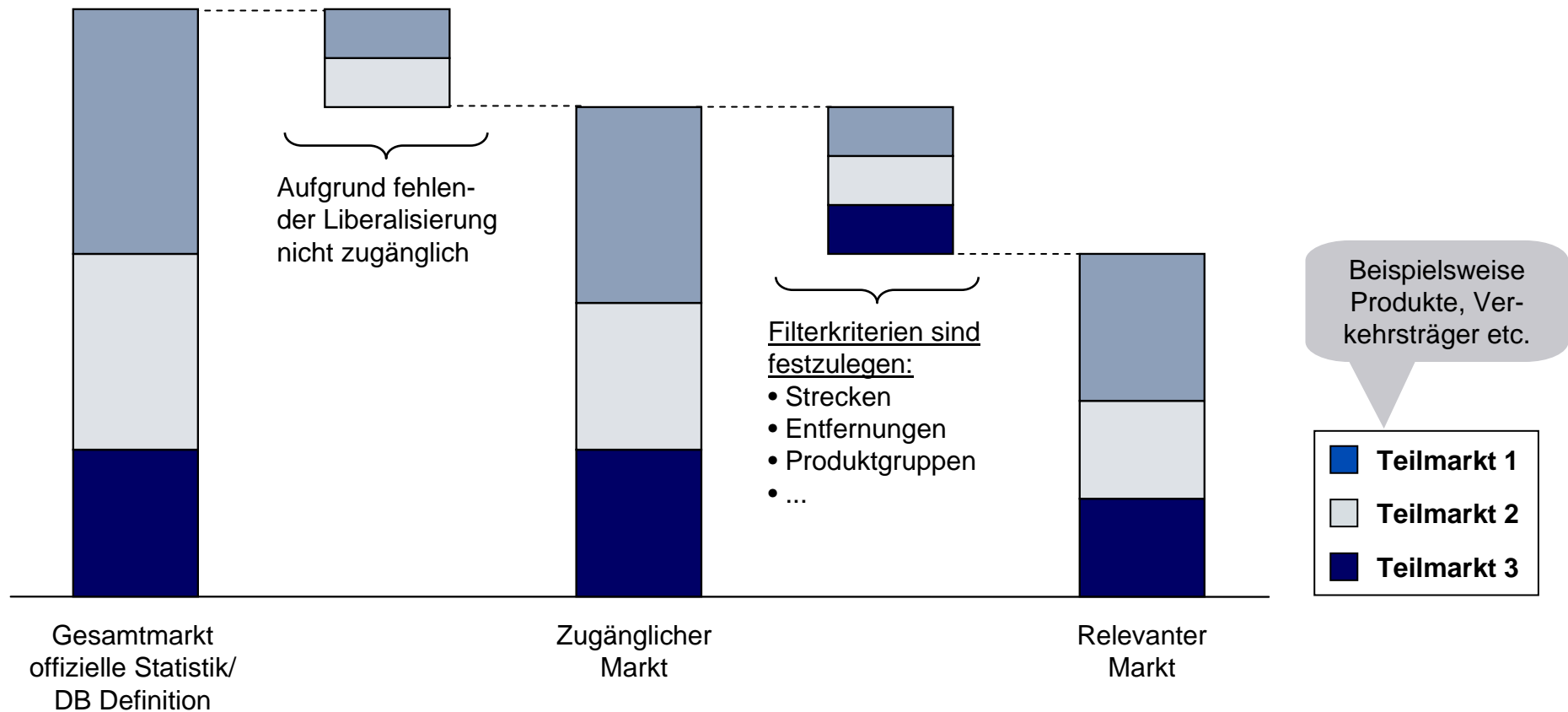
Stärkung anderer Geschäftseinheiten der DB durch Kosten- und Umsatzsynergien.

* Für Programmranking nicht relevant, da in auslaufende Geschäfte nicht mehr investiert werden sollte

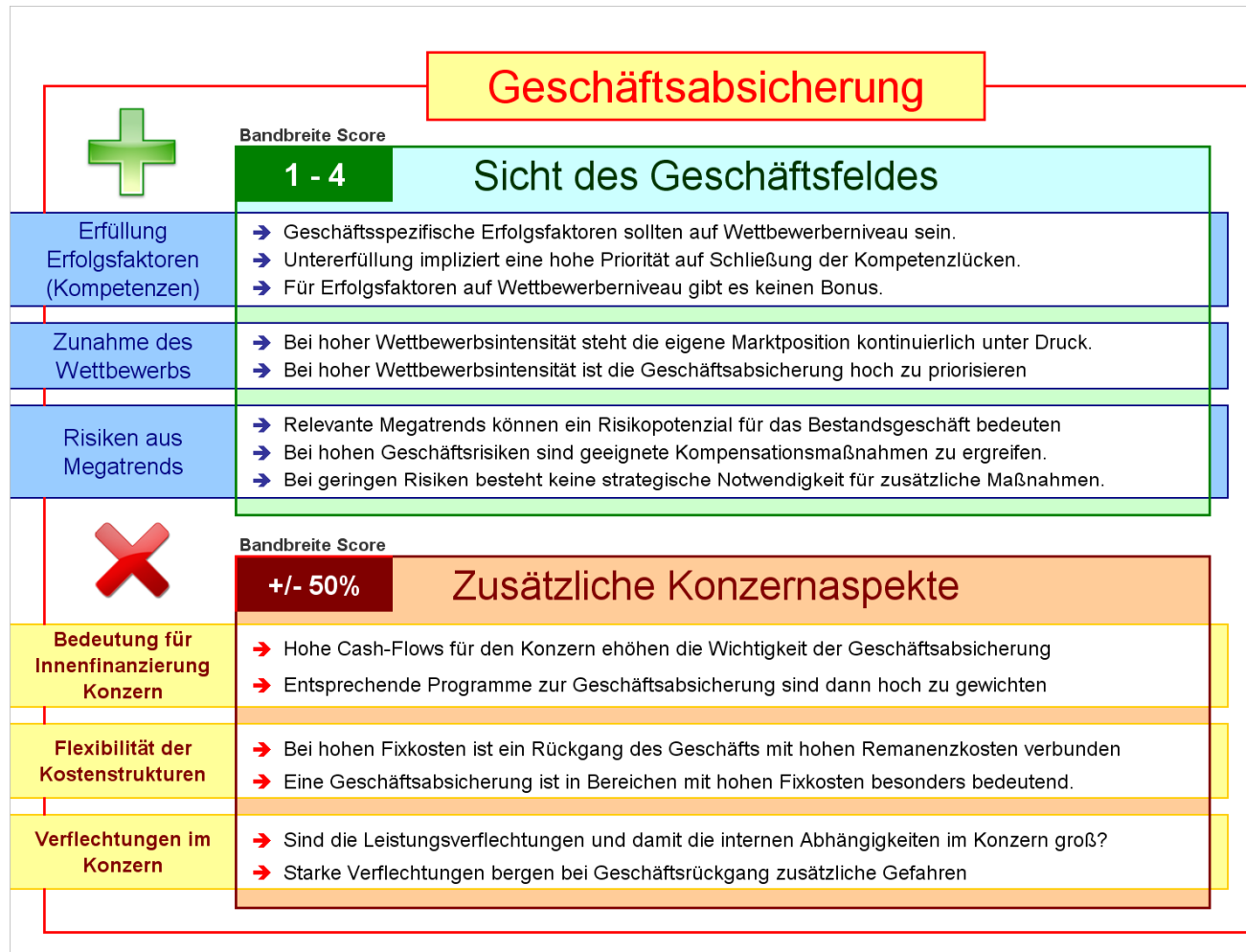
** Reinvestition ist zur Fortsetzung der Geschäfts immer erforderlich, deshalb keine Berücksichtigung im strategischen Investitionsprofil, sondern Betrachtung in SIP.

Für die Bestimmung von Wettbewerbsstärke und Marktattraktivität ist eine klare Abgrenzung des relevanten Marktes notwendig

Zur Diskussion



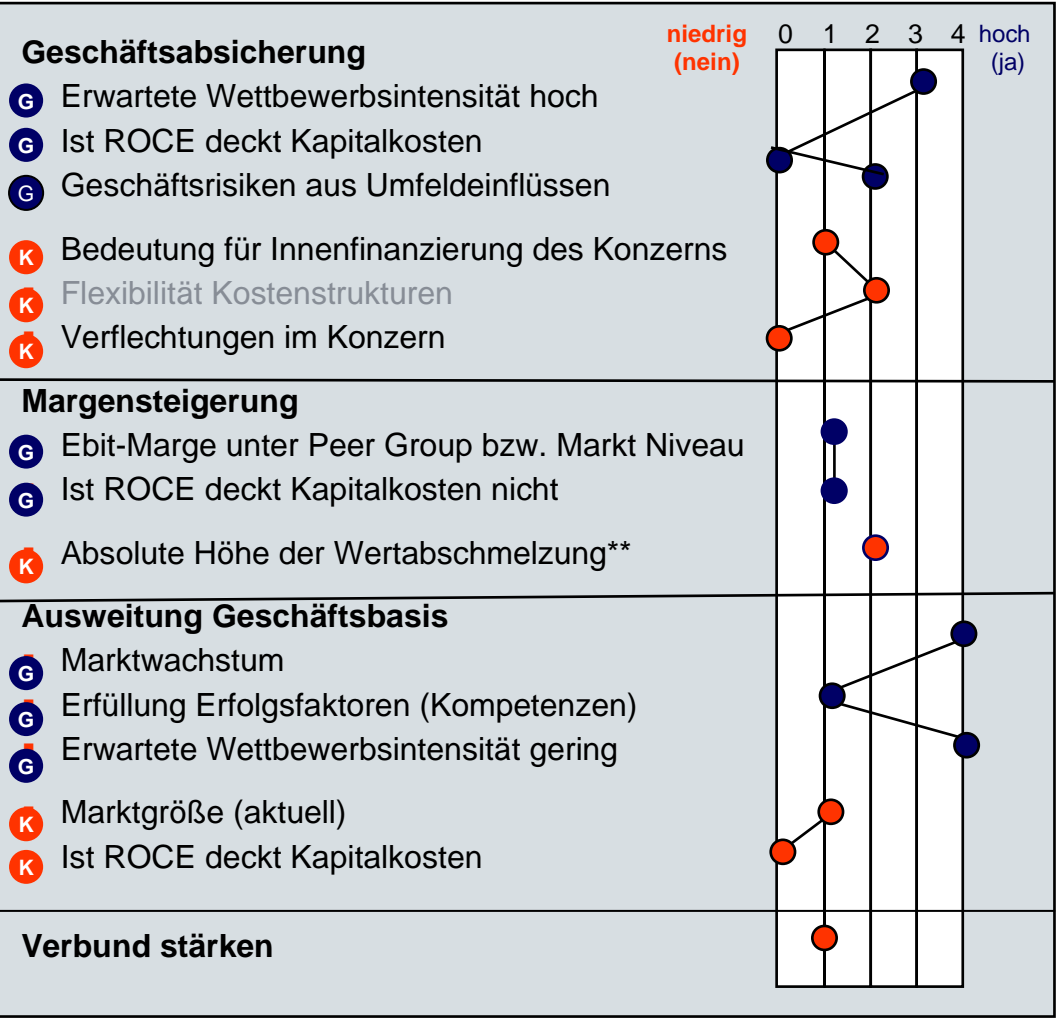
Die Konzernsicht triggert die Bewertung aus Geschäftsfeldperspektive



Die Bedeutung der Entwicklung des Geschäftes wird über Kriterienkatalog abgeleitet, Ergebnis: Strategisches Entwicklungsprofil je Geschäft

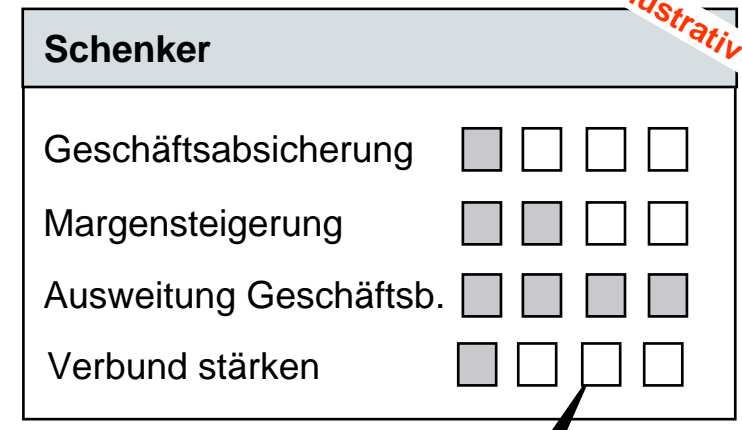
illustrativ

Kriterienkatalog *



Strategisches Entwicklungsprofil des marktnahen Geschäfts

illustrativ



Bedeutung der jeweiligen Stoßrichtung aus Konzernsicht

* Quellen: SMP BP, Peer Group Vergleiche, Jahresabschluss, Mifri
 ** Delta IST-ROCE minus Ziel-ROCE multipliziert mit CE

G Kriterien zur geschäftsbezogenen Abwägung **K** Kriterien zur geschäftsübergreifenden Abwägung



SCHEMA-TISCH

Ergebnis: Profile der strategischen Geschäftseinheiten, die die dominierende strategische Marschrichtung bestimmen

	Geschäftsabsicherung		Margensteigerung		Ausweitung Geschäftsbasis		Verbund stärken*		Geschäftsauftrag
Fernverkehr	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Margen
Regio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Absicherung
Stadtverkehr	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marge/Ausbau
Vertrieb*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verbund
Netz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verbund/Marge
Bahnhöfe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verbund
Energie*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verbund
Dienstleistungen*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verbund
Projektbau*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verbund
SGV	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Margen
Landverkehr	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Sicherung/Ausb.
See- u. Luftfracht	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ausbau
Kontraktlogistik	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ausbau

Agenda

Vision und Leitbild

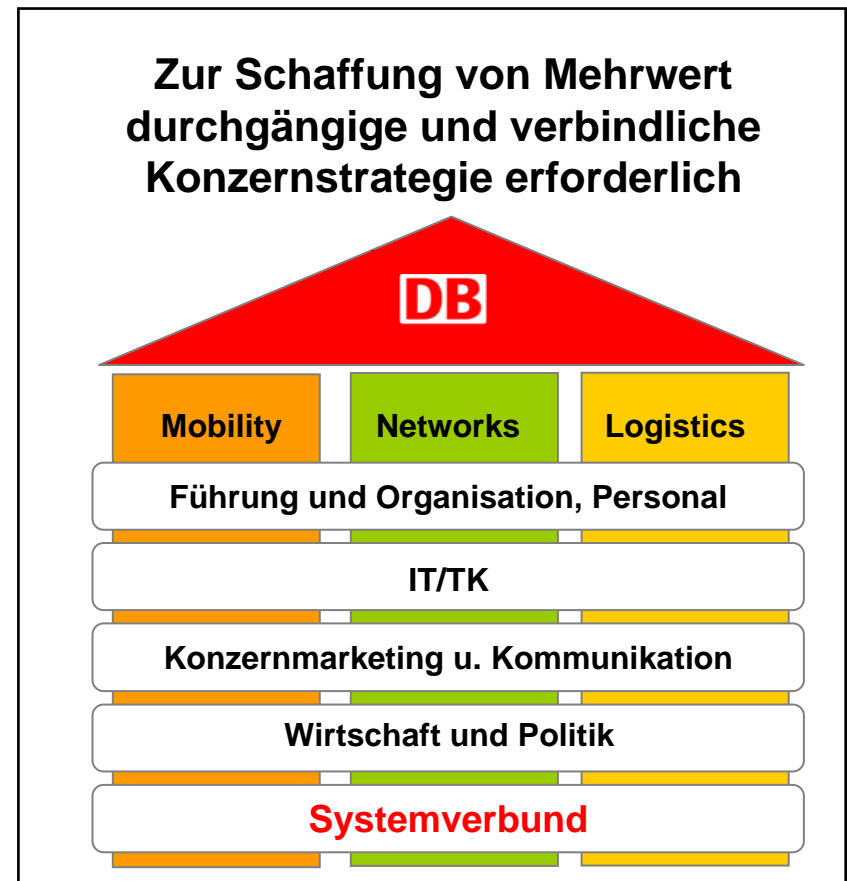
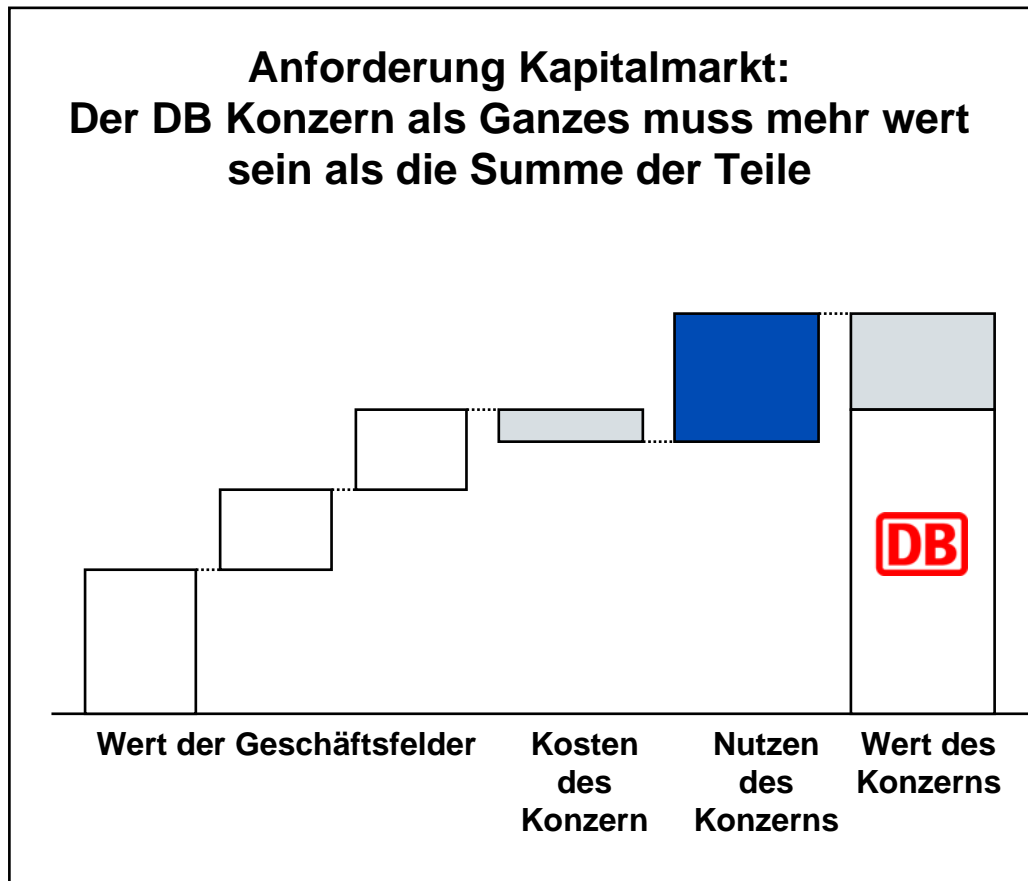
Geschäftsmodell und Erfolgsfaktoren

Strategische Stoßrichtungen

Strategieprozess der DB

Strategie der DB

Mit Blick auf den Börsengang muss der integrierte Konzern seinen Mehrwert deutlich machen, Basis ist eine durchgängige Konzernstrategie



Das durchgängige Zielsystem basiert auf Anforderungen des Kapitalmarktes und umfasst **Ziele für Konzernleitung und Geschäfte**

Zielsystem DB AG

Ziele Konzernleitung

<p>Finanzziele (z.B. ROCE = 10 %, Gearing = 100%)</p>	<p>Portfolioziele (z.B. DB als führendes Bahnunternehmen in Europa)</p>	<p>Verbundziele (z.B. Ausbau Synergien zwischen Schenker und Railion)</p>
--	--	--

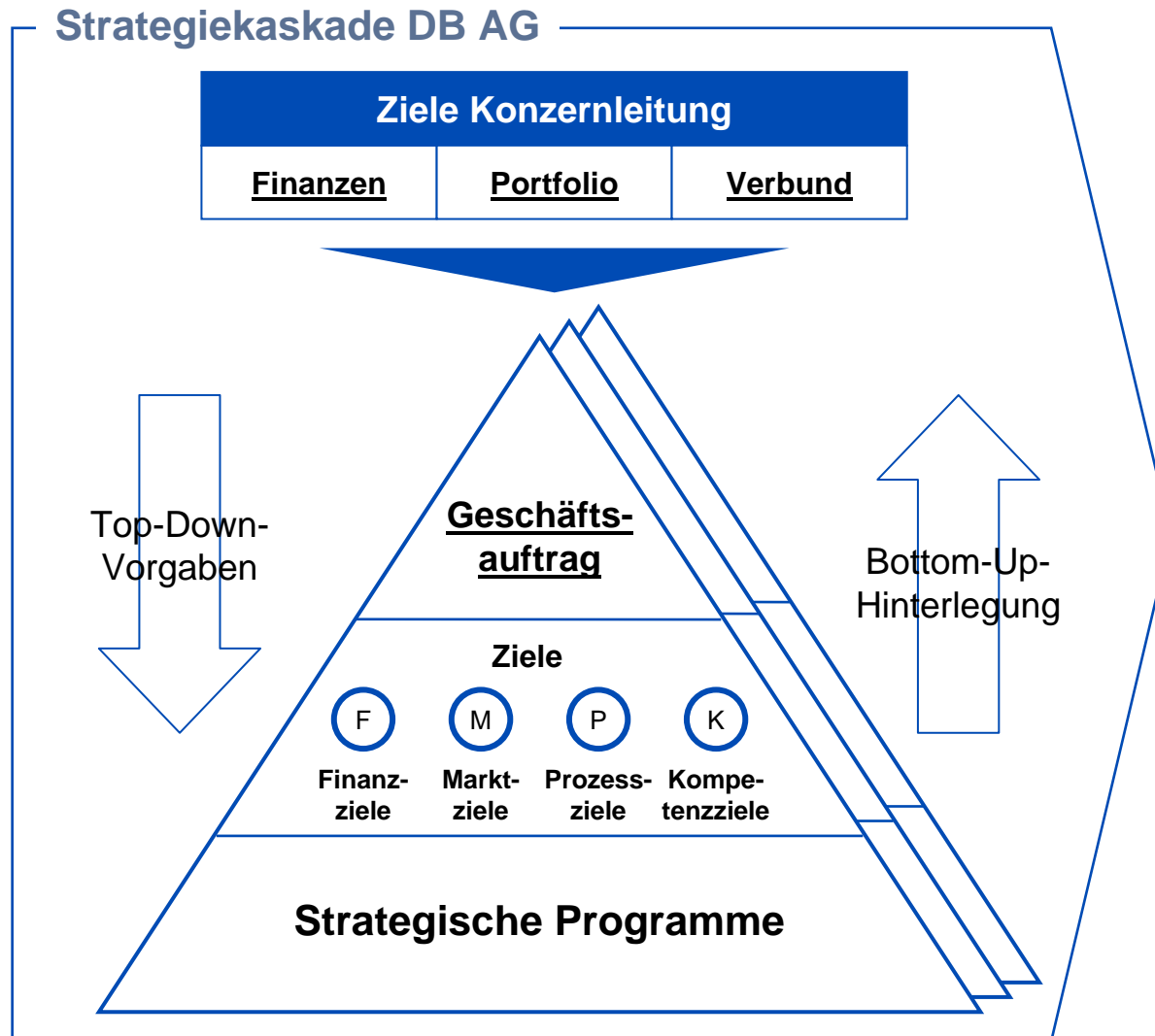


Ziele Geschäftsfelder

<p>Finanzziele (z.B. ROCE 14%, Rohertragsmarge steigern)</p>	<p>Marktziele (z.B. Marktanteil in Region X um y% steigern)</p>	<p>Prozessziele (z.B. Pünktlichkeit Fernverkehr auf 87% steigern)</p>	<p>Kompetenzziele (z.B. Light Rail-Kompetenz aufbauen)</p>
---	--	--	---

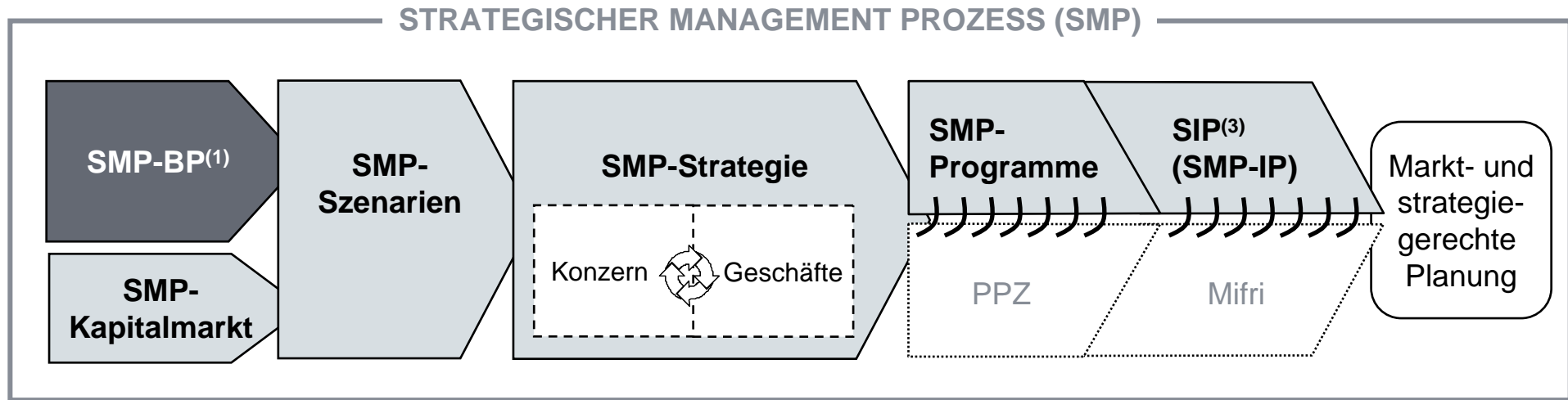
Anforderungen Kapitalmarkt

Kernstück der Konzernstrategie ist ein konsistentes Zielsystem der DB AG aus Konzern- und Geschäftsfeldzielen



- ➔ Die Operationalisierung des Geschäftsauftrags und der daraus abgeleiteten Ziele erfolgt über Strategische Programme
- ➔ Zur Sicherstellung der Zielerreichung ist eine hohe Programmqualität erforderlich

Der SMP BP bildet das Fundament der **markt- und strategiegerechten Planung**



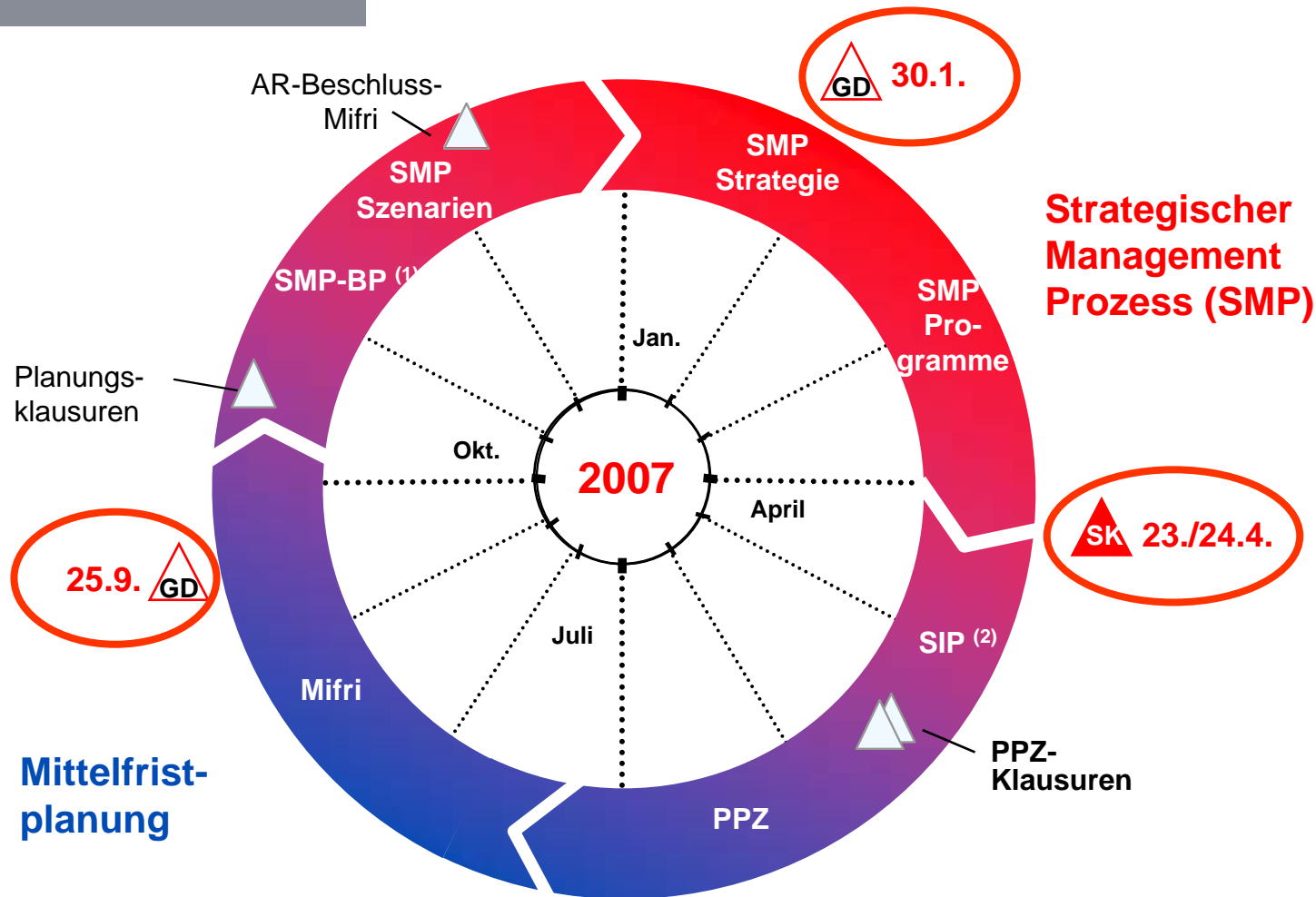
- Entwicklung der Märkte, Wettbewerber, des Geschäfts und der Kunden
- Wertanalyse der Geschäftsfelder und SGE⁽²⁾
- Top-Level Ziele für Konzern und Geschäftsfelder / SGE
- Geschäfts-, Funktionalstrategien zur Erfüllung der toplevel Ziele
- Strategische Programme zur Untersetzung der Konzern- und Geschäftsstrategien
- Priorisierte Investitionsprojekte mit Zuordnung zu Strategischen Programmen
- Strategische u. finanzwirtschaftl. Anforderungen

(1) BP: Business Perspectives

(2) SGE: Strategische Geschäftseinheiten

(3) SIP: Strategische Investitionspriorisierung

In einem integrierten Planungsprozess werden Strategie und Finanzplanung eng miteinander verzahnt



Legende:



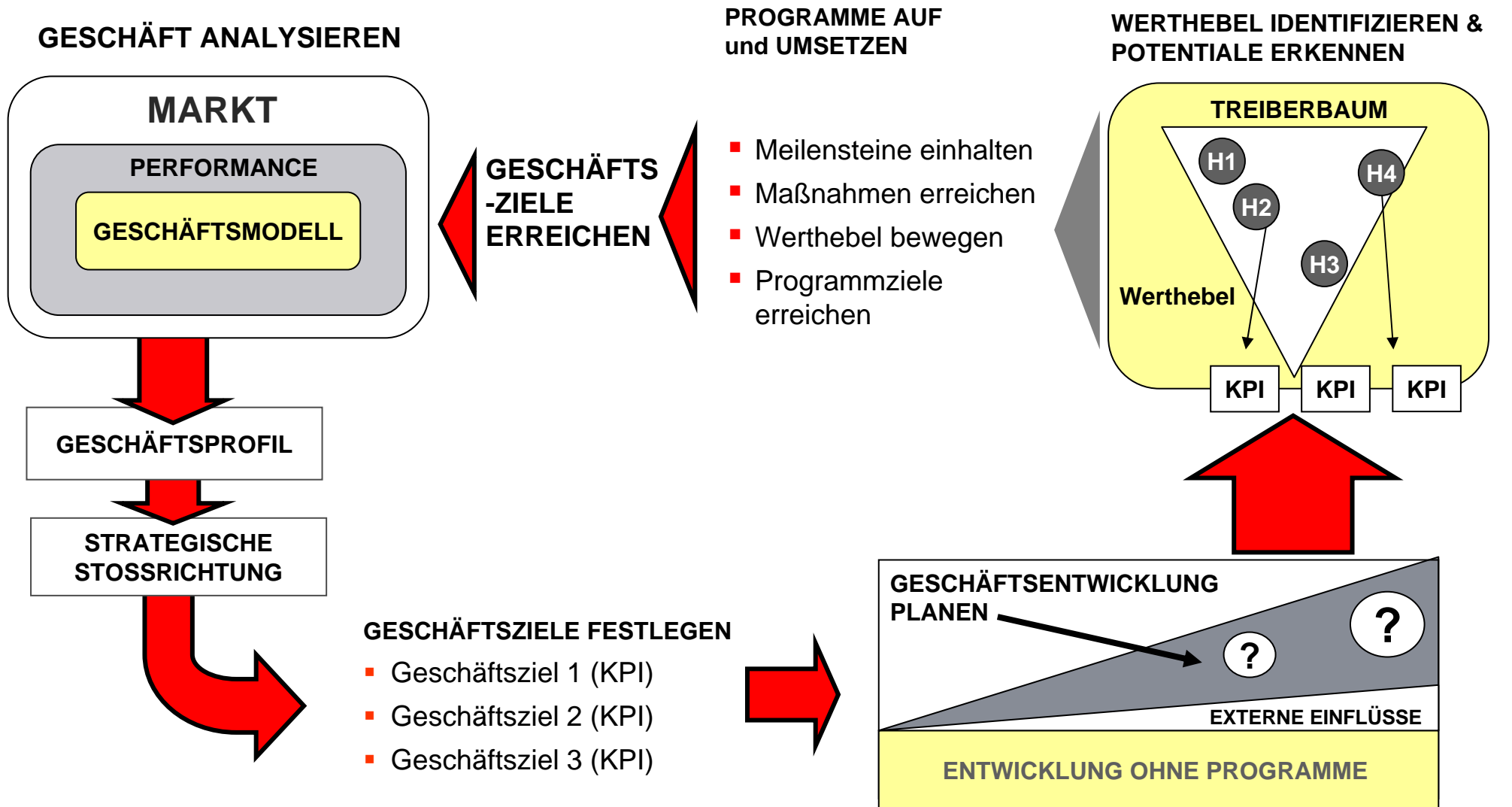
Geschäftsdurchsprache - Durchsprache strategisch relevanter Einzelthemen



Strategieklausur - Vorstellung der Strategie(n) des Konzerns und der Geschäftsfelder

(1) BP = Business Perspectives (Strategieentwicklung auf Geschäftsfeldebene) (2)S IP = strategische Investpriorisierung

Anspruch: Konsistente Programmkonzeption zur Unterlegung der Geschäftsziele sichern und Programmfortschritte nachhalten



Agenda

Vision und Leitbild

Geschäftsmodell und Erfolgsfaktoren

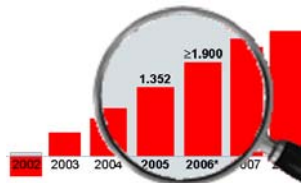
Strategische Stoßrichtungen

Strategieprozess der DB

Strategie der DB

Die DB AG betreibt die Verkehrsnetzwerke der Zukunft

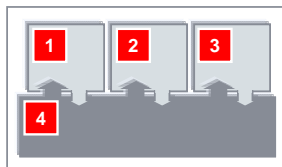
Track Record



- Erfolgreiche Sanierung und Restrukturierung der Eisenbahn
- Aufbau einer global führenden Speditions- und Logistikplattform



Kernkompetenzen



- Einzigartige Fähigkeiten bei Steuerung und Betrieb von Verkehren und Infrastrukturen in komplexen Netzwerken



Megatrends



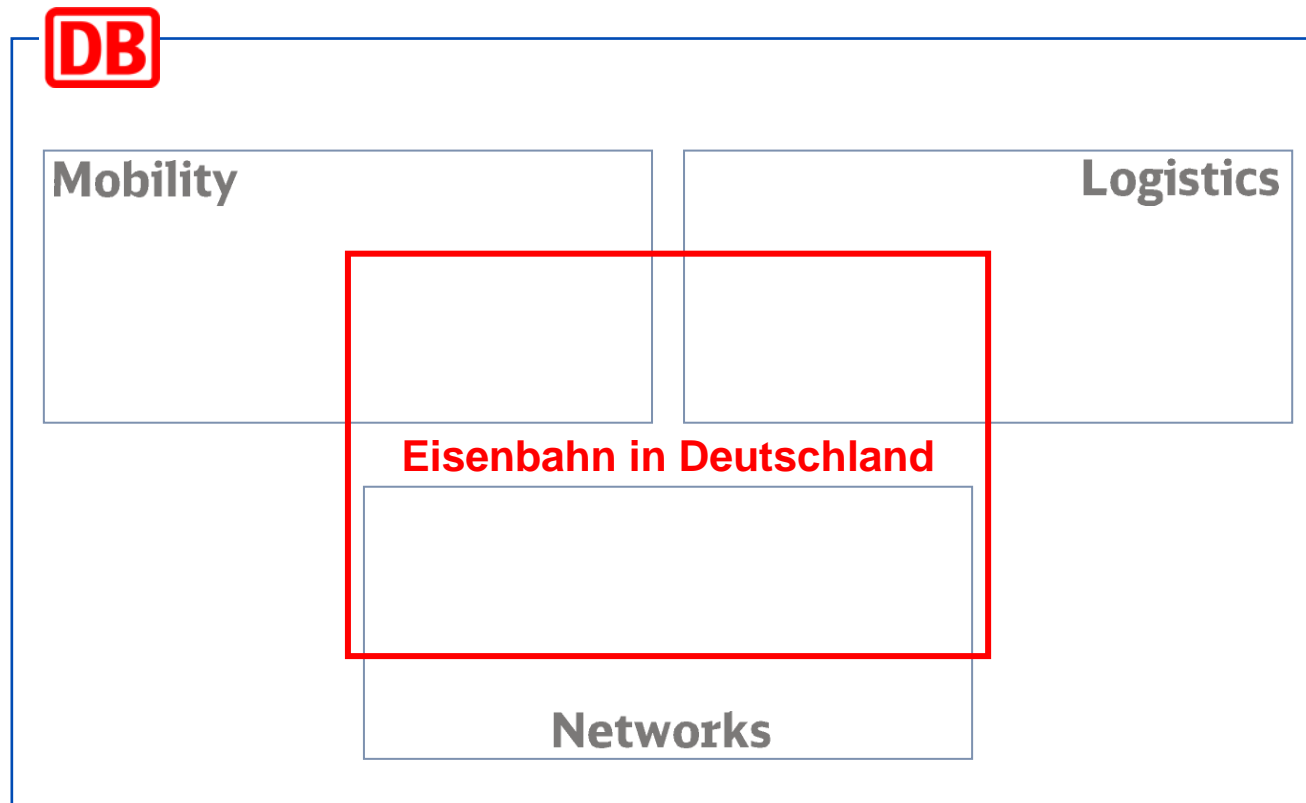
- Globalisierung
- Ressourcenverknappung
- Liberalisierung



Wir sind richtig aufgestellt, um die Verkehrsnetzwerke der Zukunft zu betreiben

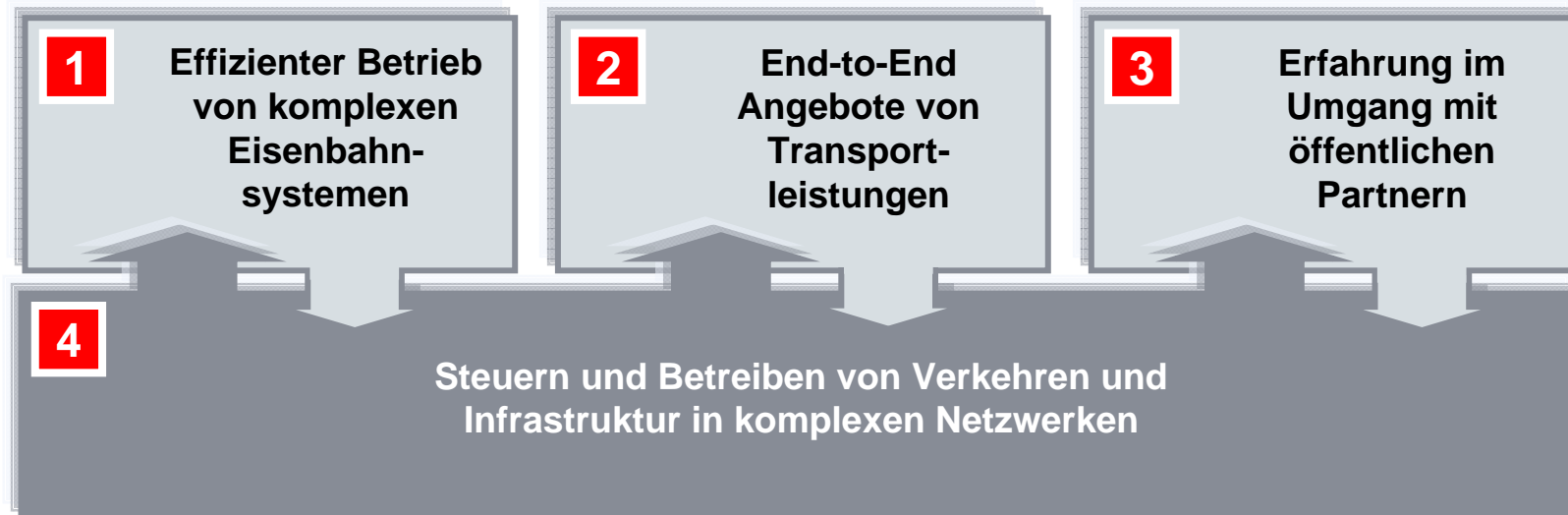
Hierbei ist das Grundverständnis des integrierten Konzerns Grundlage für die Entwicklung der Konzernstrategie

Grundverständnis des DB-Konzerns



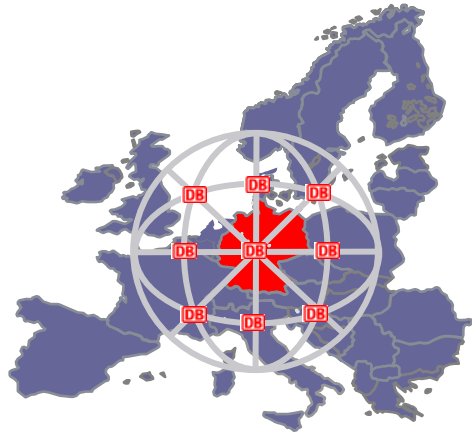
Mit unseren Kernkompetenzen sind wir der führende Betreiber von Verkehrsnetzwerken

Kernkompetenzen der DB AG



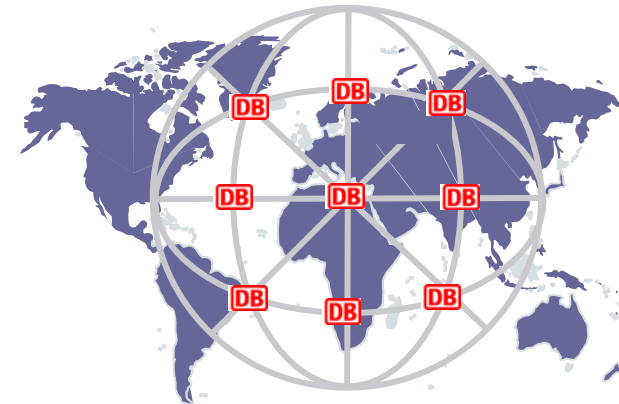
DB AG stärkt bestehende Netzwerke und sichert sich damit die strategisch wichtige Schlüsselpositionen im Verkehrsmarkt

Mobility



- ➔ Aktive Mitgestaltung des europäischen Fernverkehrsnetzwerkes
- ➔ Selektive Internationalisierung ÖPNV in Nachbarländer
- ➔ [Ausbau Mobilitätsnetzwerk in Deutschland]

Logistics



- ➔ Weiterer Ausbau des Speditionsnetzwerks und Kontraktlogistik (Feederfunktion)
- ➔ Weiterer Ausbau des internationalen Schienengüterverkehrsnetzwerks: Europa, Europa-Asien
- ➔ Entwicklung Seehafenhinterlandverkehre national und international

Networks

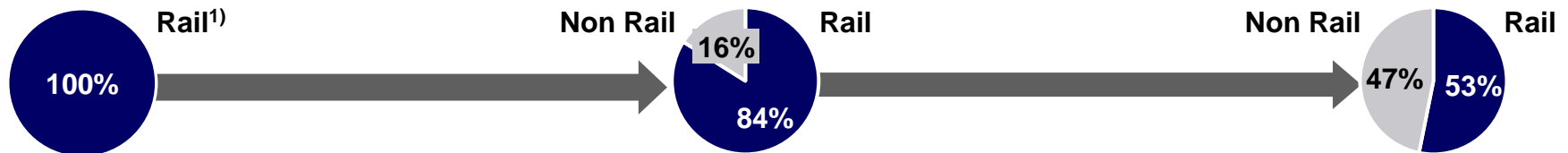
- ➔ Wachstum orientiert sich an Wachstumsthemen der Transporteure
- ➔ Ausbau Engpässe National
- ➔ Einstieg in Maritime Terminals (gemeinsam mit Schienengüterverkehr)

Mit gezielten Portfoliomaßnahmen wurden die Verkehrsnetzwerke konsequent weiterentwickelt

Wesentliche M&A Transaktionen

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Investition	Railion NL	Railion DN	Stinnes AG			RAG Bahn Linje-gods	Bax Global Star Trans
Desinvestition					Brenntag + Interfer AG Mitropa AG	Deutsche Eisenbahn Reklame	[Scand-Lines]

Umsatz-
verteilung



1) Inkl. Bus

DB AG etabliert sich als weltweit führender Betreiber von Verkehrsnetzwerken



Erfolgte Maßnahmen

- Erfolgreiche Sanierung Kerngeschäft Eisenbahn
- Modernisierung des Produktangebotes im Schienenpersonen- und Schienengüterverkehr
- Aufbau globale Transportplattform durch Ergänzung des SGV mit internationalem Speditionsgeschäft

Sanierung Eisenbahn

Status Quo

- Sehr starke Position „Eisenbahn“ im Heimatmarkt
- Exzellente Position im Schlüsselverkehrsmarkt Europa (Schiene und Strasse)
- Führende globale Transport- und Logistikplattform mit Fokus auf volumenträchtigen Destinationen zwischen EU, Asien und USA

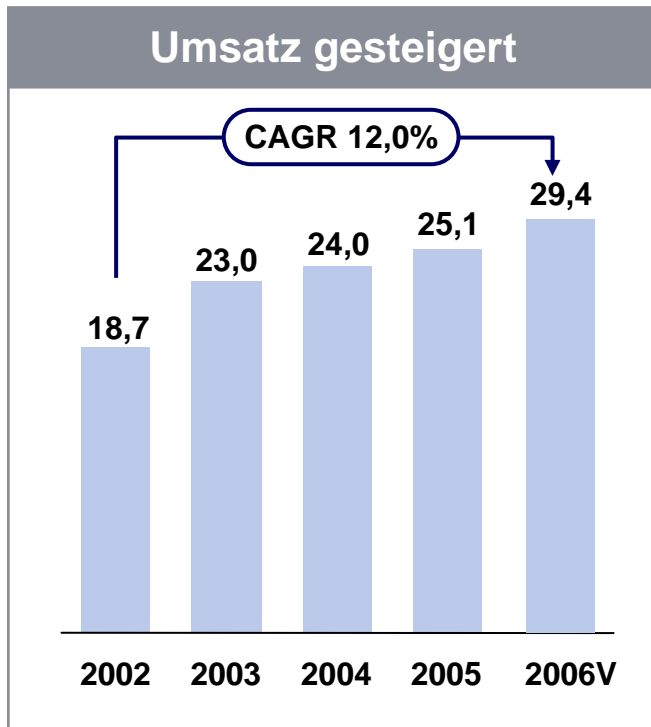
Portfolioausbau zum Mobilitäts- und Logistikdienstleister mit globaler Abdeckung

Ziele zur Wertsteigerung

- Nachhaltige Profitabilität des Eisenbahngeschäfts im Heimatmarkt gesichert
- Margenführerschaft im Europäischen Landverkehr (Personenfern- und Güterverkehr auf Basis Strasse und Schiene) ausgebaut
- Netzwerke um neue Elemente (z.B. maritime Terminals) erweitert
- Landverkehrsnetzwerke in EU/ Middle East/Asia aufgebaut (z.B. Landverbindung Eurasien)
- Führende Marktpositionen (Größe und Profitabilität) im Bereich See- und Luftfracht ausgebaut

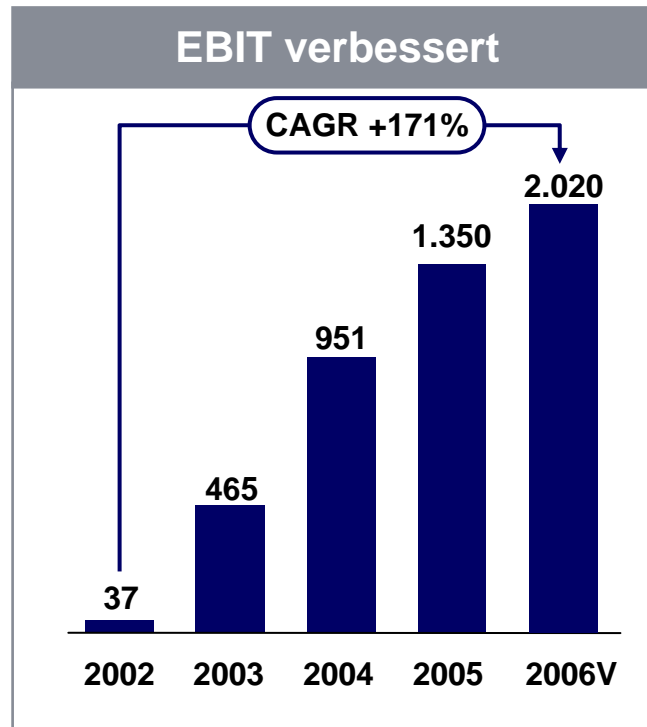
Schließen von Lücken in bestehenden Netzwerken und Erweiterung der Netzwerke um attraktive Komponenten (z.B. FV Europa, Maritime Terminals)

Starker Track Record spiegelt sich in wesentlichen Finanzkennzahlen wider



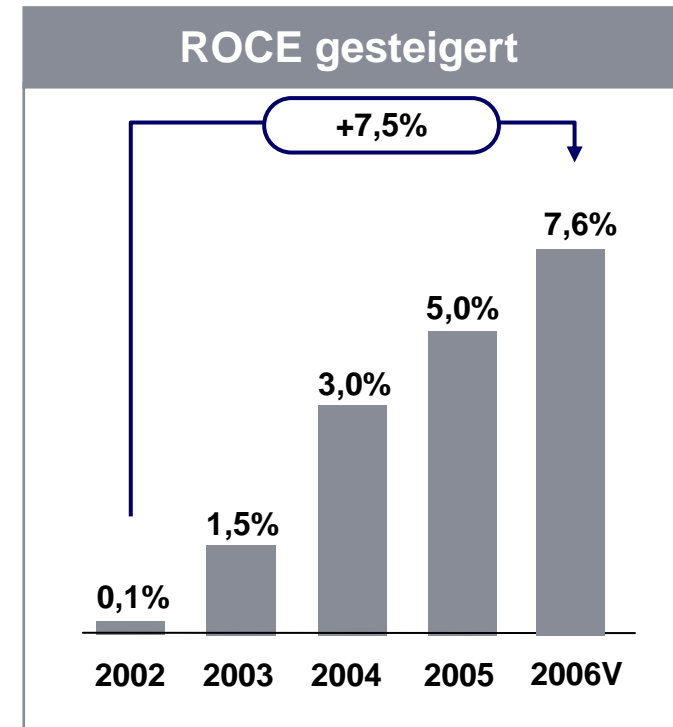
- Umsatzsteigerung durch organisches Wachstum und Portfoliooptimierung

Anmerkungen:
 Umsatz in Mrd. €
 1994-2004 HGB, ab 2005 IFRS
 Umsatz 2003 bereinigt um Brenntag+Interfer



- EBIT-Steigerung von ca. 500 Mio. € p.a.

Anmerkungen:
 EBIT in Mio. €
 1994-2004 HGB, ab 2005 IFRS
 [F: 2003 ROCE bitte um Brenntag + Interfer bereinigen]



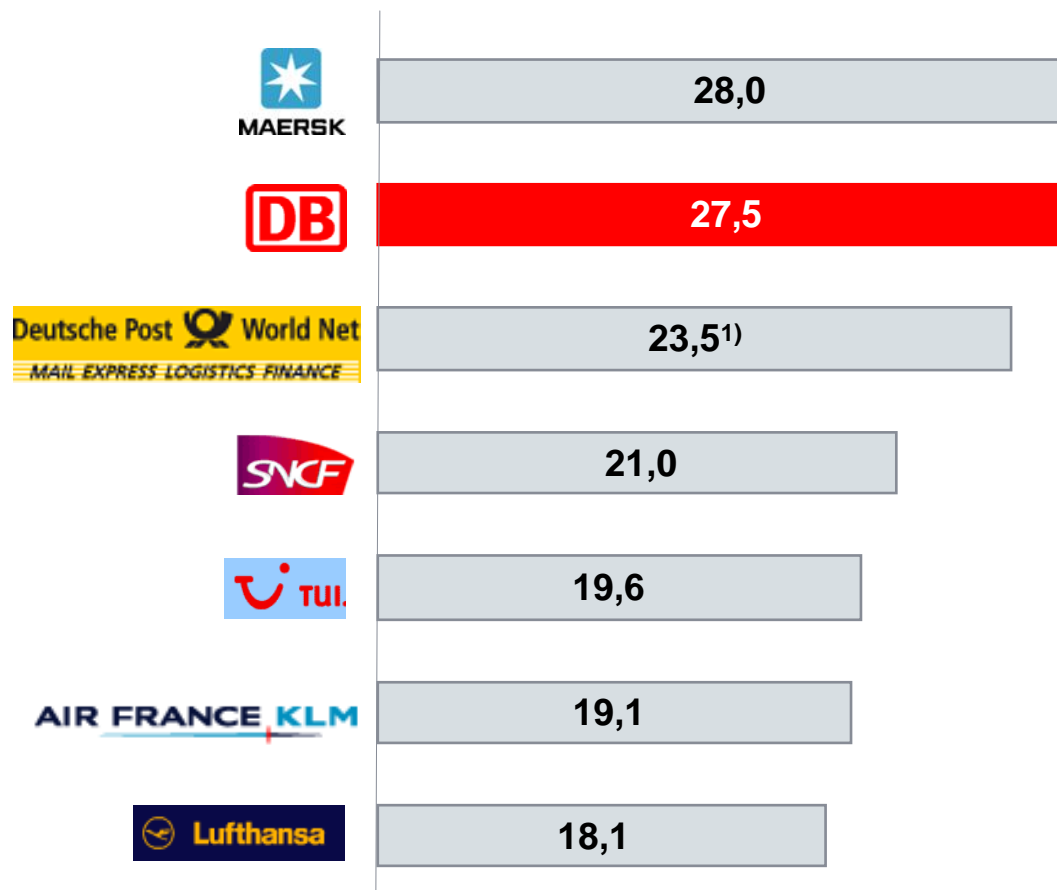
- Deutliche Kostensenkung wirkt positiv auf Kapitalverzinsung

Anmerkungen:
 1994-2004 HGB, ab 2005 IFRS
 [F: 2003 ROCE bitte um Brenntag + Interfer bereinigen]

Die DB AG hat sich mit den erfolgten Maßnahmen zu einem TOP-Player im globalen Verkehrsmarkt entwickelt

TOP-Player globaler Verkehrs-, Logistikunternehmen

Außenumsatz, in Mrd. €



-
- **Nr. 1** Bahnunternehmen in Europa
 - **Nr. 2** Spedition und Logistik weltweit
 - **Nr. 1** Verkehrsinfrastruktur in Europa

1) Relevanter Logistik Umsatz; Zahlen sind 2006 Schätzung; Quelle: Oppenheim Research Deutsche Bahn AG | Konzernentwicklung

Megatrends begünstigen zukünftiges Wachstum – Netzwerke werden entlang der bestehenden Kernkompetenzen ausgebaut

