

## **Ohne saubere Datenlage keine saubere Strategie – das Strategische Führungssystem bei der Deutschen Bahn AG (Interview mit Christian Schreyer)**

Die *Deutsche Bahn AG* hat sich seit ihrer Reform im Jahre 1994 von der einst wirtschaftlich angeschlagenen „Behördenbahn“ zu einem der führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen weltweit entwickelt. Sie ist in 130 Ländern an 1500 Standorten tätig. Kerngeschäft ist nach wie vor die Eisenbahn in Deutschland. Insgesamt gehören zum Konzern drei Ressorts (Personenverkehr, Transport und Logistik sowie Infrastruktur und Dienstleistungen), die in zehn Geschäftsfelder aufgeteilt sind (unter anderem Fernverkehr, Regio, Stadtverkehr, Logistics, Energie und Dienstleistungen).

Seit dem Jahr 2000 wird bei der *Deutschen Bahn* regelmäßig ein „strategischer Managementprozess“ (SMP) durchgeführt, in dessen Rahmen für sämtliche Geschäftsfelder und Funktionalbereiche eine systematische Strategieentwicklung stattfindet. Zentral gesteuert vom Bereich Konzernentwicklung, wird so die Entwicklung einer konsistenten, einheitlichen Konzernstrategie über alle unterschiedlichen Geschäftsfelder hinweg sichergestellt. Ab 2006 ist dieser Prozess weiter verbessert worden. Auskunft darüber gibt Christian Schreyer, Leiter Konzernstrategie und Verkehrsmarkt bei der *Deutschen Bahn AG*.

### **Herr Schreyer, wie genau haben Sie den Strategieprozess seit 2006 optimiert?**

Um den gesamten Planungsprozess auf eine einheitliche, besser vergleichbare und handhabbare Datenbasis zu stellen, haben wir uns für die Entwicklung einer systemgestützten Plattform entschieden. Diese nennen wir augenzwinkernd „PISA“:

Plattform für Integrierte Strategische Analyse. Als Grundlage dafür bot sich das Strategische Führungssystem an, das sich optimal an die unternehmensspezifischen Prozesse unseres Unternehmens anpassen lässt. Ziel war es, eine einheitliche Datenbasis für alle strategischen Informationen bei der *DB* zu schaffen. Denn trotz bereits vorhandener standardisierter Prozesse konnten zuvor die Möglichkeiten des Strategischen Management-Prozesses noch nicht voll ausgeschöpft werden.

### **Welche Vorteile hat für Sie der Einsatz des Strategischen Führungssystems?**

Der Vorteil besteht für uns nicht nur in einer verbesserten Datentransparenz zwischen Holding und Geschäftsfeldern, sondern auch darin, den gesamten Aufwand für die Erfassung und Analyse strategischer Kerndaten erheblich zu reduzieren und gleichzeitig die Datenqualität zu verbessern. Mittels PISA arbeiten alle Geschäftsfelder wie auch die Holding jetzt mit derselben verbindlichen Datengrundlage, was die Zusammenstellung strategischer Kerndaten deutlich erleichtert.

### **Was hat sich seitdem für Sie bei der Datenerhebung verändert?**

Früher floss ein enormer Arbeitsaufwand in die manuelle Eingabe von Daten. Diese dann auch noch zu pflegen, erforderte weiteren Aufwand. Nach wie vor müssen wir immer noch wie bisher die Daten sammeln, aber wir haben wesentlich mehr Zeit gewonnen, um aus den Daten auch die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Früher waren wir so intensiv mit der Datensammlung und -eingabe beschäftigt, dass für die nachfolgenden Prozesse der Strategieentwicklung viel zu wenig Zeit blieb. Konkret haben wir jetzt etwa 400 bis 450 Arbeitstage im Jahr

durch das neue System eingespart. Die Daten haben zudem eine höhere Qualität und sind leichter miteinander vergleichbar. Das ist sehr wichtig, denn ohne saubere Datenlage lässt sich keine saubere Strategie entwickeln.

### **Wie weit im Voraus planen Sie strategisch?**

Wir müssen in unserer Branche teilweise über Jahrzehnte im Voraus die Marktentwicklung einschätzen und interessante Märkte mit vielversprechendem Potenzial identifizieren können. Ein ICE III zum Beispiel kostet nicht nur knapp 30 Millionen Euro, sondern muss auch über 15 Jahre abgeschrieben werden. Das heißt, wir müssen über viele Jahre hinweg das Nutzungsverhalten der Kunden vorhersehen. Fehlentscheidungen bei Investitionen in solcher Höhe oder auch bei der Einschätzung der Kundenbedürfnisse würden sich gravierend negativ bemerkbar machen. Um der Zukunft gerecht zu werden, lassen wir heute unsere Züge modular bauen, um den Innenraum jederzeit entsprechend den veränderten Nutzungsbedürfnissen umbauen zu können. Das ist ein Ergebnis unserer strategischen Marketingplanung, die wir ebenfalls mit Hilfe von PISA durchführen. Speziell bei der Schieneninfrastruktur müssen wir in Jahrzehnten denken und planen. Dabei unterstützt uns PISA wirkungsvoll, denn wir haben die Möglichkeit, Trends und Entwicklungen nicht nur rechtzeitig zu erkennen, sondern vor allem auch vollständig zu dokumentieren und damit über lange Zeiträume Veränderungen durch Soll-Ist-Vergleiche rechtzeitig zu erkennen.

### **Berücksichtigen Sie bei der Datenerhebung auch sogenannte „weiche Daten“, also nichtmonetäre Größen?**

Weiche Daten spielen bei uns eine wichtige Rolle. Die *DB* bündelt auf PISA erstmals ihre harten Daten, die Kennzahlen der einzelnen Geschäftsfelder, mit den qualitativen Kerndaten zur effektiven Prozessunterstützung auf einer einzigen Plattform. Beide – die quantitativen wie auch die qualitativen Daten – werden jetzt automatisiert erfasst und formal einheitlich ausgegeben.

Wir sind immer bestrebt, die weichen Daten auch wieder in harte Zahlen umzuwandeln. Irgendwann ist es dann möglich, den weichen Bereich auch in harte Kennzahlen zu überführen. Dabei unterstützt uns PISA mit dem Strategischen Führungssystem.

**Vielen Dank für das Gespräch.**