

DB - Vorstand
7. September 2018
An die Führungskräfte der Deutschen Bahn

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
über die schwierige Situation, in der sich die DB derzeit befindet, hatten wir schon bei verschiedenen Anlässen berichtet. Diese Situation hat sich in den letzten drei Monaten nicht verbessert, sondern verschlechtert. Da gibt es leider nichts zu beschönigen.

In der Halbjahres-Pressekonferenz Ende Juli sind wir mit „einem blauen Auge“ davongekommen. Und auch in den vergangenen Wochen hatten wir in der Öffentlichkeit eher Glück. Im Fokus standen andere Themen und in der Kritik vor allem die Airlines.
Aber wir dürfen dies nicht mit Zufriedenheit über unsere eigene Leistung gleichsetzen. Wir wissen alle, dass wir mit unserer Leistung nicht zufrieden sein können. Das gilt gleichermaßen für Wirtschaftlichkeit, Qualität und Pünktlichkeit.

Die Trendwende bei der Pünktlichkeit, die wir alle uns für das zweite Halbjahr vorgenommen hatten, haben wir nicht geschafft. Die Pünktlichkeit beim Fernverkehr ist weiter abgerutscht und liegt per August mittlerweile bei unter 76 Prozent. Damit ist sie schlechter als 2015, als wir mit Zukunft Bahn gestartet sind. Aufgrund der fortgeschrittenen Zeit ist außerdem klar, dass wir 2018 weder die Vorjahreswerte und schon gar nicht unser Ziel erreichen werden.
Das ist ärgerlich. Natürlich hat auch die Hitzewelle der letzten Wochen ihren Einfluss gehabt. Zu einer ehrlichen Bestandsaufnahme gehört aber auch, dass wir unsere eigenen Themen wie z.B. die Fahrzeugverfügbarkeit schlicht nicht im Griff haben.

Auch bei unserer finanziellen Performance sieht es nicht besser aus. Unser operatives Ergebnis EBIT liegt auch per Juli deutlich unter Vorjahr und weit weg von unserer Zielsetzung. Auch hier haben wir keine Trendwende geschafft. Die Einzelmonate Juni und Juli waren schlecht und die negative Abweichung zum Plan hat sich auf mittlerweile 160 Mio. Euro vergrößert.

Unser Ergebnisziel für das Gesamtjahr 2018 haben wir bereits in zwei Schritten auf 2,1 Mrd. Euro zurücknehmen müssen. Damit liegen wir weit weg vom Plan und zwischenzeitlich auch unterhalb Vorjahr.

Wenn sich der Trend aus den letzten beiden Monaten fortsetzt und wir die aktuellen Indikationen aus den Geschäftsfeldern ernst nehmen, steht auch das auf 2,1 Mrd. Euro reduzierte Ergebnisziel im Risiko.

Die dritte Gewinnwarnung und Ergebnisabmeldung innerhalb von wenigen Monaten kann jedoch nicht die Antwort auf unsere aktuelle Situation sein. Es würde unsere finanzielle Lage weiter destabilisieren und Vertrauen und Goodwill, die wir bei Eigentümer und Öffentlichkeit noch haben, zusätzlich beschädigen.

Um unser reduziertes Ergebnisziel von 2,1 Mrd. Euro abzusichern, haben wir deshalb am Dienstag im Vorstand eine qualifizierte Ausgabensteuerung für den Systemverbund Bahn beschlossen – die Konzernleitung selbstverständlich eingeschlossen.

Und - das ist uns wichtig: Diese Ausgabensteuerung gilt „ab sofort“ und „bis auf Weiteres“. Sie ist nicht befristet. Denn angesichts der schwierigen Planungsgespräche, die wir derzeit führen und bei denen wir bei nahezu allen Geschäftsfeldern und auch der Konzernleitung signifikante Ergebnis-Abmeldungen sehen, werden wir auch 2019 einen strengen Kostenfokus brauchen, um nicht im nächsten Jahr unter die 2,1 Mrd. Euro zu rutschen.

Über die inhaltlichen und prozessualen Details der qualifizierten Ausgabensteuerung werden Sie selbstverständlich noch gesondert informiert.

Lassen Sie uns aber eines vorneweg klarstellen: die beschlossene Ausgabensteuerung ist „qualifiziert“. Das heißt: Sinnvolle und notwendige Ausgaben für den laufenden Betrieb und für alle Anstrengungen, die wir im Sinne von Kunde, Qualität, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit unternehmen,

laufen selbstverständlich weiter. Das gilt auch für unsere Rekrutierungsoffensive, gerade bei betrieblichen Engpassberufen, die wir dringend benötigen. Wir werden unsere langfristige Qualitäts- und Kundenoffensive nicht durch kurzfristige Ergebnissteuerung gefährden!

Aber wir haben allen Grund, manche Kostenentwicklung der letzten Jahre und unser aktuelles Ausgabeverhalten kritisch zu hinterfragen. Allein im Overheadbereich des Systemverbunds hat sich der Kostenblock seit 2015 um einen deutlichen dreistelligen Millionenbetrag erhöht. Diese Kostendynamik müssen wir wieder zurückführen. Und wir sind uns sicher, dass dadurch weder Kundenzufriedenheit noch Produktqualität leiden werden. Im Gegenteil: Wir sind überzeugt, dass wir dadurch auch eine Reihe von Aktivitäten abstellen, deren Wirkung im Vergleich zum Aufwand überschaubar bleibt. Wir möchten die aktuelle Lage und den aktuellen Beschluss noch einmal in einen größeren Kontext stellen und auf drei Punkte besonders hinweisen.

Erstens: Uns ist natürlich bewusst, dass dies eine einschneidende Maßnahme darstellt. Aber wir als Konzernvorstand und Sie als Führungskräfte haben auch eine Verantwortung für die wirtschaftliche Stabilität unseres gesamten Unternehmens. Und wenn es keine andere Maßnahme gibt, um Ergebnis und Liquidität auf kurze Sicht zusätzlich zu sichern, dann müssen wir jetzt die notwendigen Entscheidungen treffen.

Es ist jetzt nicht die Zeit für gegenseitige Schuldzuweisungen und fruchtlose Gerechtigkeitsdebatten. Das bringt uns nicht weiter. Wir sitzen alle in einem Boot und wir haben alle das gleiche Problem. Deshalb müssen wir jetzt zusammenstehen und gemeinsam kämpfen. Die Eisenbahn in [Deutschland](#) hat es verdient, dass wir einen solchen Kraftakt erfolgreich stemmen. Das sind wir nicht nur unseren Kunden, sondern auch unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schuldig.

Zweitens: Die aktuelle Situation zeigt, wie breit und tief unsere operativen Schwächen gehen und wie grundlegend wir uns als DB verändern müssen, um die notwendige Leistungsfähigkeit im Sinne unserer Kunden zu erreichen. Darüber haben wir schon beim Konzerntreff gesprochen: „viel Kraft, wenig Wirkung“. Auf lange Sicht müssen wir unsere Managementkompetenz bei Prozessen, Steuerung und Führung verbessern. Nur so werden wir die Performance der Regelorganisation erhöhen und gleichzeitig die Belastungssituation von Führungskräften und Mitarbeitern reduzieren. Dazu bei anderer Gelegenheit mehr.

Auf kurze Sicht und in der aktuellen Situation müssen wir noch stärker priorisieren, worauf es wirklich ankommt. Wo man hinschaut: eine Themenfülle, die kaum beherrschbar ist und deren Beitrag zur Lösung überschaubar bleibt. Frei nach dem Motto: Wenn ich schon die Probleme nicht lösen kann, will ich mir wenigstens nicht nachsagen lassen, nichts unternommen zu haben. Aber von Arbeitsnachweisen hat keiner was. Priorisierung und Impact-Orientierung ist eine nicht delegierbare Führungsverantwortung jeder Führungskraft. Und beides erwarten wir von jedem Einzelnen von Ihnen. Wir müssen der Organisation und unseren Mitarbeitern hier klare Orientierung geben.

Drittens: Die geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit ist nach wie vor unbefriedigend und einer der Gründe, warum wir in der Performance abrutschen. Verantwortung wird hin- und hergeschoben. Entscheidungen werden nicht getroffen oder nach oben delegiert. Dieser Zustand wird uns von unseren Mitarbeitern massiv als Defizit zurückgespielt. Und ausbaden müssen es letztlich unsere Kunden. Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier nach wie vor auseinander. Scheinbar ist sich in der Not jeder selbst der Nächste.

Unsere Überzeugung ist genau umgekehrt: Je größer die Not, umso enger müssen wir zusammenrücken. Wir werden im Systemverbund Bahn nur erfolgreich sein, wenn wir besser und enger zusammenarbeiten und das Gesamtwohl der DB sowie das Wohl unserer Kunden unser Primärziel ist. Für Abgrenzung und Geschäftsfeldegoismen ist da kein Platz und das werden wir auch nicht mehr akzeptieren. Das können wir uns nicht leisten!

Auch hier sind wir völlig klar: Die operative Steuerung und Führung des Systemverbunds wird in Zukunft stärker aus dem Konzernvorstand heraus erfolgen. Wir werden dies unter Beachtung aller regulatorischen Randbedingungen machen. Aber im Interesse des Gesamtsystems und seiner Endkunden werden wir den geschäftsfeldübergreifenden Ansatz deutlich nach vorne stellen. Das ist eine notwendige Voraussetzung, um die Leistungsfähigkeit des Systemverbunds im Sinne unserer Kunden zu erreichen.

Last but not least: Bei allen Themen geht es um Klarheit und Ehrlichkeit. Wenn wir unsere Defizite nicht klar benennen, werden wir sie auch nicht lösen. Aber bei der bloßen Problembeschreibung darf es nicht bleiben. Führungsverantwortung heißt auch, konkrete Maßnahmen abzuleiten und vorzuschlagen, wie das Problem gelöst werden kann, und diese Maßnahmen dann auch konsequent und diszipliniert umzusetzen. Es kommt darauf an, dass wir die Lebensrealität unserer Kunden und Mitarbeiter verbessern. Das muss unser Maßstab sein. Analysen, die auf dem Papier verbleiben, sind wertlos!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir sind in einer schwierigen Lage. Keine Frage. Aber wenn wir uns offen und ehrlich mit unseren Defiziten auseinandersetzen, und wenn wir die notwendigen Maßnahmen diszipliniert, konsequent und gemeinsam angehen, dann werden wir auch diese schwierige Situation überwinden und den Weg in eine erfolgreiche Zukunft gestalten. Davon sind wir überzeugt. Denn das Marktumfeld und die Rahmenbedingungen waren noch nie so günstig. Der Systemverbund hat eine große Zukunft, die dann Realität werden wird, wenn wir anfangen, im „Hier und Jetzt“ zu „liefern“!

Die dafür notwendige Transformation wird länger dauern als gedacht. Aber es ist unsere gemeinsame Verantwortung, diese Transformation erfolgreich zu machen. Dazu brauchen wir Mut und Entschlossenheit in der Umsetzung. Und wir brauchen vor allem Geschlossenheit in der Führungsmannschaft, dass wir diesen Weg gemeinsam gehen wollen und werden. Deshalb lassen Sie uns alle zusammenrücken und den Systemverbund Bahn wieder auf Kurs bringen! Wir zählen auf Sie!

Dr. Richard Lutz
Ronald Profalla
Berthold Huber
Alexander Doll
Prof. Dr. Sabina Jeschke
Martin Seiler