



Foto: DB AG/We Mische

## Wettbewerb

# Fünf Erfolgsfaktoren für die Zukunft des Regionalverkehrs

**Dr. Jörg Sandvoß**, Vorstandsvorsitzender, DB Regio AG, Frankfurt am Main

Die große Dynamik im Schienenpersonennahverkehr ist Chance und Herausforderung für alle Akteure. DB Regio ist entschlossen, sich am Markt zu behaupten, und hat dazu im Rahmen von „Zukunft Bahn“ eine Strategie für mehr Innovation und Qualität formuliert. In fünf Handlungsfeldern arbeitet das Unternehmen an Antworten auf die zunehmende Intensität des Wettbewerbs und die Zukunftstrends der Branche.





Der öffentliche Nahverkehr boomt. Die Nachfrage wächst seit mehr als zehn Jahren kontinuierlich und auch 2016 vermeldete das Statistische Bundesamt wieder Rekordwerte: Mehr als 11,4 Milliarden Fahrten wurden 2016 mit Bahnen und Bussen unternommen. Dabei ist das Potenzial noch längst nicht ausgeschöpft.

Eine aktuelle ADAC-Studie zeigt: 1,4 Millionen Menschen, die bislang nur selten oder gar mit öffentlichen Verkehrsmitteln unterwegs sind, können sich gut vorstellen, künftig auf Bahn und Bus umzusteigen. Wenn, so die Studie, die Nutzung einfacher und die Verbindungen schneller werden.

## Mehr Fahrgäste, zunehmender Wettbewerb

Diese positive Grundstimmung liegt auch in der guten Entwicklung der Nahverkehrsangebote in den vergangenen Jahren begründet. Seit vor gut 20 Jahren die Liberalisierung des Nahverkehrs begann, konnte die Branche einen enormen Zuwachs an Leistung, Qualität und vor allem an Fahrgästen verzeichnen. Inzwischen ist der Wettbewerb Alltag und die Branche steht vor neuen Herausforderungen. Die Aufgabenträger suchen nach Wegen, möglichst viel aus den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln herauszuholen. Die Verkehrsunternehmen stehen unter erheblichem Margendruck. Zugleich erleben wir historisch niedrige Benzinpreise. Neben diesen Herausforderungen müssen wir im öffentlichen Nahverkehr auch die Aufgabe angehen, die erfreulich positive Grundstimmung für unser System so zu nutzen, dass wir neue und vor allem zufriedene Kunden gewinnen. Hier bietet die Digitalisierung, die zunehmend das Mobilitätsverhalten unserer Fahrgäste beeinflusst, große Chancen.

Was bedeutet das für DB Regio? Auch für uns waren die vergangenen 20 Jahre mit einem grundlegenden Wandel verbunden, der noch lange nicht abgeschlossen ist. Unsere Wettbewerber fordern uns tagtäglich heraus, und wir müssen uns immer wieder neu erfinden, um bei Ausschreibungen die Nase vorn zu haben. In den kommenden 5 Jahren werden 55 Prozent des Marktes ausgeschrieben, das entspricht fast 360 Millionen Zugkilometern – eine wirklich große Aufgabe für uns. Derzeit hat DB Regio einen Marktanteil von knapp 70 Prozent; meines Erachtens können wir darauf nach 20 Jahren Wettbewerb durchaus stolz sein. Wollen wir diesen Anteil halten, müssen wir den Großteil der kommenden Ausschreibungen gewinnen – und das bei weiterhin zunehmender Wettbewerbsintensität. Allein Größenvorteile und Erfahrung werden nicht ausreichen. Wir müssen auch an den Zukunftsthemen arbeiten und Gestaltungsspielräume nutzen, die es heute im Bereich des öffentlichen Nahverkehrs noch gibt.

## Handlungsfelder für mehr Qualität und Innovation

Den Rahmen für die Regio-Strategie bildet „Zukunft Bahn“ – ein Programm, das den gesamten DB-Konzern umfasst. Wir wollen die Qualität für unsere Kunden spürbar verbessern und innovative Angebote entwickeln. Dabei gilt: Wir nehmen die Zukunft entschlossen in die eigene Hand, wir erkennen unsere Schwachstellen und arbeiten daran. Für DB Regio haben wir fünf Handlungsfelder identifiziert:



Foto: DB AG/Barfeld Redaktion & Verlag

### Ein Kernthema bleibt die Pünktlichkeit

#### Mit Qualität überzeugen

Unsere Kunden erwarten hohe Qualität: sie wollen Zuverlässigkeit, eine gute Ausstattung der Züge und kompetenten Service. Kernthema ist natürlich die Pünktlichkeit. Um hier besser zu werden, haben wir beispielsweise regionale Pünktlichkeitsteams aufgebaut, die vor Ort „die Sekunden jagen“ und Problemstellen entschärfen von Fahrzeugstörungen über Infrastrukturthemen bis hin zur Personaldisposition. Im vergangenen Jahr konnten wir unsere Pünktlichkeit bereits steigern und lagen 2016 bei 94,8 Prozent.

#### Differenzierung durch innovative Produkte

DB Regio will sich von Wettbewerbern durch Innovationen abheben. Wir haben die Größe und das Know-how, um neue Angebote zu entwickeln und den Kunden anzubieten: zum Beispiel ein Produkt, das den spezifischen Anforderungen für WLAN im Nahverkehr gerecht wird. Dazu haben wir die Ausleuchtung des öffentlichen Mobilfunks entlang unserer Regionalverkehrsstrecken gemessen und festgestellt, dass diese noch einige Lücken aufweist, und wo diese genau sind. Um eine möglichst gute Verbindung im Zug zu haben, bündelt nun unsere neue Technik die verfügbaren Bandbreiten der unterschiedlichen Anbieter. Hinzu kommt ein Infoportal, das auf dem Zugserver gespeichert ist und auch bei schlechter Mobilfunkversorgung ein Grundangebot an Informationen und Unterhaltung bietet. Viele Aufgabenträger erproben mit uns bereits das neue WLAN-Produkt – mit großem Erfolg bei den Fahrgästen.

Ein anderes Beispiel ist der DB Streckenagent. Mit dieser App verbessern wir die Information unserer Kunden im Störfall entscheidend, insbesondere für Pendler und Vielfahrer. Der Kunde abonniert seine persönlichen Verbindungen, die er vom



Bauen und Fahren müssen besser vereinbart werden

Streckenagenten einmalig oder über einen längeren Zeitpunkt überwachen lassen möchte. Im Fall einer Störung auf seinen Linien bekommt er per Push-Nachricht aktuelle Meldungen über die Störungsursache, die voraussichtliche Dauer und mögliche Alternativen auf sein Smartphone oder Tablet – so lange, bis die Störung behoben ist. Damit vermeiden wir unnötigen Wartezeit bei unseren Kunden und erklären verständlich, was los ist und wie es weitergeht. Die App kommt gut an – nach dem bundesweiten Start im März haben wir Ende des Monats bereits knapp 200.000 Nutzer.

### Wettbewerbsfähige Kosten

Um Ausschreibungen zu gewinnen, müssen natürlich die Kosten wettbewerbsfähig sein. Wir beobachten, dass einige Wettbewerber sehr aggressive Angebote vorlegen, um im deutschen SPNV-Markt Fuß zu fassen. Diesem Preiskampf muss sich DB Regio weiterhin stellen. Natürlich spielen hier wettbewerbsfähige Strukturen eine Rolle, es geht aber auch um Themen wie energiesparendes Fahren – das schont bekanntermaßen nicht nur die Umwelt, sondern steigert auch die Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb wollen wir unsere Lokführer für energiesparendes Fahren begeistern, denn die Fahrweise hat nachweislich einen sehr großen Einfluss auf den Energieverbrauch. Wir haben beobachtet, dass die Kollegen gerne spielerisch mit dem Thema umgehen. So haben wir große Erfolge mit internen Energiespar-Wettbewerben oder -Hitlisten.

### Marktdynamik aufgreifen

Um Ausschreibungen von Wettbewerbern zurückzugewinnen, wird DB Regio kleinere, flexiblere Gesellschaften unter dem Namen „start“ gründen, die mit deutliche schlankeren Strukturen und Prozessen arbeiten werden. Das wird nicht zu Lasten

der Mitarbeiter gehen, im Gegenteil. Ziel ist es, ähnlich wie im englischen Modell, brancheneinheitliche Regelungen für das Fachpersonal im Nahverkehrsmarkt zu treffen. Daher streben wir entsprechende tarifvertragliche Regelungen mit den Gewerkschaften im Sinne einer einheitlichen Branchenlösung an. Zudem sehen wir die Start-Gesellschaften als Vorreiter für DB Regio insgesamt, um neue, erfolgreiche Ansätze der Marktbearbeitung zu entwickeln und umzusetzen.

### Neue Marktfelder erschließen

Mit dem Bereich Instandhaltung will DB Regio ein neues Marktfeld gezielt bearbeiten. Bei einigen Ausschreibungen werden Betrieb und Instandhaltung getrennt ausgeschrieben – hier wollen wir uns positionieren. Aber auch als Dienstleister für Dritte gibt es Potenziale, die wir nutzen möchten. Im Bereich Instandhaltung haben wir ein hohes Maß an Expertise: Wir kennen den deutschen Markt mit all seinen Regularien und Bestimmungen, beherrschen komplexe Verkehre und das Management großer Flotten, wir haben ein breites Wissen über verschiedenste Fahrzeugtypen und Hersteller. Damit können wir der Branche sehr gute Lösungen anbieten. Hinzu kommt unser bundesweites Netz von rund 50 Werkstätten, im Konzern haben wir etwa 100 Werke und Werkstätten in oftmals strategisch günstige Lagen. Warum sollte man diese nicht nutzen, bevor man neue Werkstätten – teils öffentlich finanziert – errichtet?

### Die Interessen der Branche im Blick

Wenn Qualität und Kosten stimmen, kann sich DB Regio durch innovative Produkte von Wettbewerbern differenzieren und zugleich daran arbeiten, Marktentwicklungen mittels neuer Geschäftsmodelle aufzugreifen. Dabei behalten wir auch die Branche und deren Interessen im Blick. Bei allem Wettbewerb eint uns ja das Ziel, den Nahverkehr in Deutschland so zu entwickeln, dass er die Mobilitätsbedürfnisse der Menschen auch in Zukunft bestmöglich abdecken kann.

Deshalb engagiere ich mich beispielsweise auch beim Runden Tisch Baustellenmanagement, bei dem Vertreter der gesamten Branche Lösungen entwickeln, wie man Bauen und Fahren besser vereinbaren kann. Unstrittig ist, dass die Sanierung des Schienennetzes dringend notwendig ist. Ebenso unstrittig ist, dass dies ganz ohne Auswirkungen auf den Fahrbetrieb nicht möglich ist. Diese aber so gering wie möglich zu halten und gleichzeitig den Nahverkehr von nicht von ihm verursachten Kosten freizustellen, ist eines der Top-Themen, das wir hier bearbeiten. Auch brancheneinheitliche tarifliche Regelungen sind ein Anliegen, das viele in der Branche teilen und an dem wir gemeinsam arbeiten wollen.

### Ausblick

Zieht man einen Strich unter all diese Themen – die Programme von DB Regio und der Branche – können wir positiv in die Zukunft schauen. Wir haben in den vergangenen 20 Jahren gesehen, dass der Zuwachs an Leistung und Qualität im SPNV den Modal Split verschoben und deutlich mehr Fahrgäste auf die Schiene geholt hat. Wenn wir nun noch Themen wie vernetzte Mobilität angehen und Antworten auf Zukunftstrends wie das autonome Fahren finden, können wir die Erfolgsgeschichte des öffentlichen Nahverkehrs gemeinsam weiter fortschreiben. ■