

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Deutsche Bahn, Klimawandel, Energiekrise, Verkehr, Mobilität, Energieeffizienz, Verkehrswende, Infrastrukturmaßnahmen, Technologie, Investitionen, Instandhaltung, Predictive Maintenance, Kundenorientierung, Dachstrategie, starke Schiene, Wachstumsziele, Digital Experience, WLAN-Abdeckung, Eisenbahner-Familie, Führungsstil, Diversität

Sprecher

Mark Schröder, Michael Peterson

Mark Schröder

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Mark Schröder. Ich bin Partner und Geschäftsführer mit Schwerpunkt auf die Themen Wachstumsstrategie, Sales und Marketing im deutschsprachigen Raum. Ich freue mich ganz besonders, unseren heutigen Gast zu begrüßen, Michael Peterson, Vorstand Personenfernverkehr der Deutschen Bahn. Hallo Michael.

Michael Peterson

Hallo, Mark. Ich freue mich, hier zu sein.

Mark Schröder

Dann steigen wir direkt ein und es wäre super, wenn du uns einen Einblick in deinen bisherigen Werdegang gewährst und beschreiben könntest, wie dich

dein Weg denn zur Deutschen Bahn geführt hat.

Michael Peterson

Ja, sehr gerne. Ich war zunächst 16 Jahre in der Strategieberatung tätig und bin dann auch über den Beratungsjob in Kontakt mit der Deutschen Bahn gekommen. Wir haben damals ein Projekt für die Deutsche Bahn gemacht, für den Marketingvorstand des Fernverkehrs und seine Bereichsleiter im Bereich der Digitalstrategie des Fernverkehrs. Das fand ich zum einen inhaltlich hoch faszinierend und ich habe bei diesem Projekt auch ein wahnsinnig beeindruckendes, motiviertes und engagiertes Team kennengelernt. Und als sich mir dann die Möglichkeit bot, von der Strategieberatung in die Industrie zu wechseln, da habe ich die Chance tatsächlich auch ergriffen, hier mal die Seiten zu wechseln. Und das war für mich auch nicht so ein selbstverständlicher

Schritt, denn ich komme ursprünglich aus einer Automobil-Familie. Mein Vater und mein Bruder sind beziehungsweise waren beide bei Mercedes und von daher war die Deutsche Bahn jetzt nicht die nächstliegende Möglichkeit. Aber ich sah hier halt die Möglichkeit, auch ein Thema mit zu begleiten, ein Thema von Grund auf neu aufzubauen. Es ging damals um das Thema Produktmanagement, das was ich inhaltlich hoch faszinierend und spannend fand. Es ging darum, eine Kultur auch in einer Organisation mitprägen zu können und eben eine Strategie, die ich ja schon als Berater auch zum Teil mitentwickelt hatte, dann auch in die Umsetzung zu geben. Und das alles hat mich eben dazu bewogen, dann auch den Schritt zu gehen. Und ich glaube, zu den größten Herausforderungen hat da tatsächlich gezählt auch das Thema der Kundenorientierung in die Organisation reinzukriegen und dieses Thema hier auch zu verankern. Und ich glaube, das kombiniert mit der Faszination für die Möglichkeiten der Bahn das war etwas, was mich hier bewegt hat. Und seit ich eben bei der DB bin, bin ich selbst auch zum echten Bahnfahrer geworden. Ich wohne privat in Heidelberg, ich pendle jeden Tag nach Frankfurt beziehungsweise oft auch von Frankfurt nach Berlin zu meinen Terminen und bin daher ausgiebiger Nutzer meines eigenen Produkts.

Mark Schröder

Prima, vielen Dank für deinen Einblick. Wenn man jetzt mal die letzten Jahre betrachtet, dann haben wir natürlich mit dem Thema Corona, mit dem Thema Krieg in der Ukraine, mit dem Thema Energiekrise, der daraus entstehenden Inflation schon wirklich extreme Schwergewichte, die wahrscheinlich in der Markt-

bearbeitung der Deutschen Bahn auch wirklich Spuren hinterlassen haben. Wir haben natürlich einen immensen Tanker mit der Deutschen Bahn, ein Schwergewicht. Wie habt ihr denn unter diesem Einfluss dieser verschiedensten Krisen und Szenarien aus den letzten Jahren eure Planungsprozesse angepasst? Und wie habt ihr euch in die Lage versetzt, unter diesen Rahmenbedingungen vernünftig agieren zu können?

Michael Peterson

Ja, ich glaube, was uns sehr geholfen hat, war unsere Dachstrategie, die „starke Schiene“. Wir haben diese Strategie 2019 kommuniziert, nachdem wir sie eben unter ganz anderen Rahmenbedingungen eigentlich entwickelt hatten. Und das war für die Organisation tatsächlich ein Nordstern, mit dem sie sich auch identifizieren kann, die nicht nur einen inhaltlichen Rahmen, sondern auch eine emotionale Heimat gibt. Und wir haben gemerkt, dass diese Strategie bei den Menschen verfängt, die halt eben auch Deutschland mehr Verkehr mit der Bahn ermöglichen wollen. Und diese Strategie war für uns tatsächlich ein Kompass und hat Rahmen gegeben gerade auch in den Krisenzeiten. Zunächst kam ja dann die Corona-Pandemie direkt Anfang 2020. Das hat eben zu extremen Einbrüchen bei den Fahrgastzahlen geführt, weil ja auch niemand reisen sollte. Wir haben danach seit Anfang letzten Jahres eine starke Rezession und auch natürlich das ganze Thema der Lieferengpässe, bedingt durch den völkerrechtswidrigen Angriffskrieg auf die Ukraine und infolgedessen jetzt auch eine Explosion von Energiekosten, eine Explosion von

Inflation, was wir jahrelang gar nicht kannten. Und ich glaube, in diesen Krisenzeiten dann Kurs zu halten und zu sagen, wir haben uns eine Strategie gesetzt, an die wir glauben, weil wir glauben daran, dass das Thema nachhaltige Mobilität nicht weggeht durch diese Krisen. Das Thema des Klimawandels treibt uns alle um, und es wird uns weiter umtreiben und es muss trotz dieser Krisen eine Priorität für uns alle haben. Und damit ist das Ziel, gegenüber 2015 unsere Anzahl an Fahrgästen im Fernverkehr zu verdoppeln auf 260 Millionen Fahrgäste, nach wie vor richtig. Es ist nach wie vor richtig, eine nachhaltige CO2-freie Mobilität den Menschen zu ermöglichen. Und dafür investieren wir eben auch sehr, sehr stark in unsere Flotte, in die Werke und in den Aufbau von Mitarbeitenden. Und das sind anfassbare Themen, die die Mitarbeitenden spüren. Die merken, wir meinen das ernst, weil wir eben auch während der Krise an dieser Investitions- und Aufbaustrategie festgehalten haben. Und wir sind nach wie vor davon überzeugt, dass eben die Zukunft der klimafreundlichen Mobilität gehört und ich denke, diese Überzeugung überträgt sich auch in die Organisation.

Mark Schröder

Wir haben vorher mal das Thema Kundenzentrierung oder Kundenorientierung in der Ausrichtung der Deutschen Bahn kurz angesprochen, als eines der wesentlichen Schwerpunktthemen bei dir. Wo siehst du denn das Unternehmen wirklich in der gesamten Evolution hin zu einem Zielbild? Und was sind aus deiner Sicht wirklich die wesentlichsten Initiativen, die für dich auch ganz persönlich jetzt einen Schwerpunkt darstellen in der weiteren Arbeit mit der Deutschen Bahn?

Michael Peterson

Ich glaube, da kann man tatsächlich so zwei größere Zeiträume sich anschauen in den letzten Jahren. Das eine ist, in den Jahren 2016 bis 2019 haben wir uns eine Service- Initiative gegeben, das war das Thema des Gastgebers der Zukunft, wo wir gesagt haben, unsere Mitarbeitenden draußen an Bord der Züge sind das Aushängeschild der Deutschen Bahn, das sind die, die im direkten Kundenkontakt stehen. Und das, was die Rückmeldungen der letzten Jahre uns zeigen, ist, dass diese Strategie aufgeht. Die Menschen merken, dass sich was verändert hat, dass wir, die Zugbegleiter, eine andere Zugewandtheit zu Kunden haben und die Kundenorientierung tatsächlich jeden Tag leben. Und wir sehen das auch in einem ganz wichtigen Index, den wir regelmäßig erheben, das ist unser Kundenzufriedenheitsindex - und dieser Kundenzufriedenheitsindex, der wurde in der Vergangenheit maßgeblich durch das Thema Pünktlichkeit getrieben, weil natürlich Pünktlichkeit das Thema ist, was die Menschen umtreibt - dass das Thema der Serviceorientierung und die Freundlichkeit der Mitarbeitenden an Bord der Züge, die Informationen, die die geben, zunehmend wichtig werden. Und selbst in diesen Krisenzeiten, selbst in betrieblich anspruchsvollen Situationen haben wir Kundenzufriedenheitswerte von über 80 Indexpunkten, das entspricht einer Schulnote von Zwei, Zwei plus. Und das zeigt uns, dass die Mitarbeitenden hier sehr, sehr gut von den Gästen bewertet werden. Wenn ich auf den gesamten Fernverkehr schaue, da sind wir da bei der Kundenzufriedenheit im Jahr 2022 bei 75 Indexpunkten, im Wesentlichen

negativ beeinflusst durch die Pünktlichkeit. Und das ist eben ein Thema, bei dem wir ja aktuell damit kämpfen, dass wir auf der Infrastrukturseite Kapazitätsengpässe haben und dass jahrzehntelang zu wenig in die Infrastruktur investiert worden ist. Und genau darunter leiden wir jetzt. Das heißt, die Infrastruktur ist marode, die es an vielen Stellen nicht mehr in der Lage, die Menge des Verkehrs zu tragen. Und wir merken eben auch, dass wir halt zu wenig in den vergangenen Jahren in den Ausbau der Infrastruktur gesteckt haben. Das heißt, wir haben zu viel Verkehr auf zu wenig Infrastruktur, und die Infrastruktur ist eben in ihrem Zustand nicht in der Lage, diesen Verkehr auch wirklich abzuwickeln. Und deshalb begrüßen wir die Entscheidung, die der Koalitionsausschuss Ende März getroffen hat. Denn dort wurden 45 Milliarden bewilligt für den Ausbau und auch die Instandsetzung der Infrastruktur der Deutschen Bahn. Ich glaube, das ist ein ganz, ganz wichtiges Zeichen, um Teile der Altlasten, die wir quasi aufgebaut haben, dadurch, dass wir eben zu wenig in der Vergangenheit investiert haben, dass man das jetzt über die kommenden Jahre abbauen kann. Und das ist ein Thema, was natürlich Qualität positiv beeinflusst. Ein weiteres Thema, an dem wir als Fernverkehr arbeiten, ist unsere Fahrzeugstrategie. Wir investieren eben in neue Fahrzeuge, weil auch hier in den letzten Jahren zu wenig Investitionen getätigt worden sind und wir mit überalterten Fahrzeugen nicht immer den Kundenanforderungen gerecht werden konnten. Und ich glaube, ein weiteres Thema, was Kundenorientierung bei der Bahn zeigt, ist, dass wir unsere Produkte, unsere Prozesse, alle jetzt sehr konsequent vom Kunden her denken. Ein Beispiel für so ein kunden-

zentriertes Vorgehen ist beispielsweise die Entwicklung unserer neuen Hochgeschwindigkeitsflotte. Das ist die Flotte, die Anfang der dreißiger Jahre in Betrieb gehen soll. Die löst die bisherigen 300 km/h Fahrzeuge ab, weil die dann eben Ende ihrer Lebensdauer erreicht haben. Und hier gehen wir ganz konsequent von den Kundenbedürfnissen aus. Wir haben auch Fahrgastverbände, Interessengruppen der Kunden, die mit uns am Tisch sitzen und die die Anforderungen für dieses Fahrzeug definieren. Und wir arbeiten hier letztendlich bei diesem neuen Fahrzeug an nichts weniger als an dem Aushängeschild der Verkehrswende.

Mark Schröder

Stichwort Pünktlichkeit und wenn du dich jetzt mal selber in die Rolle des Kunden hineinversetzt: Sind die Züge pünktlicher, wenn bekannt ist, dass du selbst an Bord bist?

Michael Peterson

Das glaube ich nicht, dass die dann pünktlicher sind, wenn ich selber an Bord sitze, weil ich auch gar nicht ankündige, mit welchem Zug ich fahre. Und wenn ich nicht ankündige, mit welchem Zug ich fahre, dann ist glaube ich, auch sehr einsichtig, dass sich da niemand darauf vorbereiten kann. Natürlich wissen meine Kolleginnen und Kollegen auch, dass es bestimmte Züge gibt, wenn ich täglich zur Arbeit pendle, in denen ich drinsitze. Da kann ich jetzt aber nicht beobachten, dass die im Schnitt pünktlicher sind als der Rest des Verkehrs. Und ich würde es auch nicht für richtig halten. Ich glaube, wir müssen das System in Gänze hier im Blick

behalten. Und da hilft es uns nicht, uns auf Einzelleistungen zu konzentrieren.

Mark Schröder

Du hast gerade schon die Abhängigkeit auch von vielen anderen Playern angesprochen, die in dem Netz natürlich unterwegs sind. An welchen Stellen spielt aus deiner Sicht die, sagen wir, Digital Experience eine ganz besondere Rolle für die Kunden, also in Richtung der Entwicklung einer höheren Kundenorientierung, vor allem eben genau auf Basis dieser Abhängigkeit von vielen verschiedenen anderen Parteien, die unterwegs sind und die die Schiene und das System auch nutzen?

Michael Peterson

Also ich glaube, die Digital Experience ist für die Gäste wirklich entlang der gesamten Reisekette wichtig und für uns fängt das im Prinzip schon an bei der Inspiration für das Thema „Reise ich überhaupt und mit welchem Verkehrsmittel?“, über dann die Möglichkeit der Buchung, dann eben den Ticketkauf, die Vorbereitung auf die Reise, die Anreise zum Bahnhof, dann die Zugfahrt selber, Ankunft am Zielbahnhof und dann aber auch noch die Weiterreise an den Zielort, inklusive eben After Sales Service. Und ich glaube, das ist ganz wichtig, dass man hier auch im Sinne der Einfachheit im Sinne des Kunden agiert und die Prozesse darauf ausrichtet, dass das für die Gäste ganz intuitiv benutzbar ist. Und wir sehen auch anhand der Kundenzufriedenheit mit der Digital Experience, dass uns das an vielen Stellen sehr, sehr gut gelingt. Aber eben die Kundenzufriedenheit ist auch hier das Maß der Dinge, also wir lassen uns auch hier auf der digitalen Seite genau an der Kundenzufriedenheit messen. Und es gibt

ja sehr plakative Beispiele, wo uns diese Digitalerfahrung der Kunden in den letzten Jahren aus unserer Sicht wirklich gut gelungen ist und wo wir sie gut weiterentwickelt haben. Ein Thema ist hier der sogenannte Komfort Check-in, wo die Kunden quasi ihr digitales Ticket über das Mobiltelefon selbst entwerthen können und damit auch in der Regel der Kontrolle der Zugbegleiter dann nicht mehr unterliegen. Warum sage ich in der Regel? Weil es natürlich immer noch Stichprobenkontrollen gibt, dass es da auch keinen Missbrauch mit den entsprechenden Ticketarten gibt. Aber grundsätzlich kann der Kunde quasi die Entwertung selbst vornehmen und dann auch ungestört reisen. Es gibt Themen wie „Bestellen am Platz“, das ist eine Möglichkeit, über meine digitale App Dinge aus dem Bordrestaurant, aus dem Bordbistro zu bestellen. Das hat eben den Vorteil, dass das auch eine dynamische Karte ist. Das heißt, wenn ein Produkt aus ist, wird es auf der Karte gar nicht mehr angezeigt. Aber der Gast kann quasi an seinem Platz die Produkte bestellen und die Zugbegleiter sparen sich - in Anführungsstrichen - einen Weg. Die müssen nicht mehr zum Gast laufen, um die Bestellung aufzunehmen und dann noch mal zum Bordrestaurant laufen, die Dinge holen, sondern die bekommen eben die Bestellung digital und können sie eben auch direkt am Platz servieren. Es gibt ein weiteres Thema, wo wir als Deutsche Bahn auch europaweit führend sind, das sind die digitalen Fahrgastrechte. Wenn ich also ein digitales Ticket habe, kann ich mit wenigen Klicks im Falle einer Verspätung meine Fahrgastrechte beantragen und bekomme auch die Erstattung. Wir

haben jetzt gerade auch den Navigator neu entwickelt und „bahn.de“ neu entwickelt - da haben wir eine neue digitale Plattform dahinter - die aktuell noch unter „next.bahn.de“ und „next.navigator“ laufen. Da wird im Laufe dieses Jahres der Übergang stattfinden von den alten Kundenschnittstellen hin zu der neuen. Viele Kunden können die neue App und auch die neue Webseite bereits nutzen. Und das hilft natürlich, die Menschen auch mitzunehmen auf dem Weg, dass ich sie quasi nicht mit einer Neuentwicklung überrasche und dann kennt sich keiner mehr aus, sondern dass wir eben sukzessive auch die Neuerungen der neuen Plattform in der alten Plattform realisiert haben und darüber die Menschen sich eben an die Neuerung auch schon mal mit der Zeit gewöhnt haben. Und ich glaube, so was verstehe ich unter Einfachheit, dass man eben auch die Möglichkeit hat, sehr selbstbestimmt zu reisen und eben auch seine Reise da entsprechend zu gestalten. Das gleiche gilt aber auch für das ganze Thema Individualisierung. Also wir möchten natürlich, obwohl wir ein Massentransportmittel sind, was jedes Jahr über 150 Millionen Reisende transportiert, eine Kundenerfahrung bieten, bei der sich jeder trotzdem als Individuum wertgeschätzt und mitgenommen fühlt. Und auch das machen wir eben über die entsprechenden digitalen Schnittstellen. Das heißt, wir bieten den Menschen abhängig davon, ob sie sich gerade im Zug befinden, ob sich am Bahnhof befinden oder in welcher Situation sie sind, die richtige Information zur richtigen Zeit auch über den von ihnen bevorzugten Kanal, ob es die E-Mail ist, ob es eine SMS ist oder ob es eben die App ist. Und ich glaube auch das gehört dazu, eben hier die Dinge nach vorne weiter-

zuentwickeln. Und nicht zuletzt auch das ganze Thema WLAN an Bord der Züge. Das ist natürlich auch etwas, was immer wieder die Gemüter erhitzt und wo natürlich auch in der Regel nicht klar ist, wie funktioniert WLAN an Bord der Züge. Ich glaube, da ist wichtig noch mal zu betonen: Wir haben natürlich immer dann Konnektivität im Zug, wenn draußen auch eine Mobilfunkverbindung anliegt. Wenn draußen kein Mobilfunkmast steht, der eine Verbindung herstellen kann, dann haben wir auch im Zug keine Verbindung. Dafür gibt es jetzt schon seit Jahren auch eine sehr gute Kooperation mit den Mobilfunkanbietern und der Deutschen Bahn, wo wir uns ja gemeinsam auch dazu verpflichtet haben, diese Abdeckung entlang der Strecken zu verbessern und auch in der Lage zu sein, die Signale, die draußen anliegen, möglichst ungehindert in das Innere der Züge zu bringen. Das machen wir beispielsweise mit mobilfunktransparenten Scheiben und da merken wir auch, dass wir da deutlich nach vorne kommen. Denn in der Summe ist es trotzdem natürlich eine Herausforderung, bei einem Zug der 265 Stundenkilometer fährt, in der Spitze über 900 Fahrgäste an Bord hat, dass dann jeder eine adäquate Erfahrung hat. Jeder kennt das von zu Hause. Wenn man keine ganz so große Bandbreite hat, und zwei Personen sitzen vielleicht gerade in der Videokonferenz und die Kinder wollen dann noch einen Videostream, dann kann das auch zu Hause manchmal eng werden. Und wir sind da im Zug in einer ähnlichen Situation, in der aber dann mehrere 100 Menschen das parallel machen wollen, aber im Hintergrund liegt - in Führungsstrichen - nur eine

Mobilfunkverbindung, denn ich glaube, es ist sehr offensichtlich, dass bei einem Zug kein Kabel drin liegen kann, das hier die Internetversorgung sicherstellt.

Mark Schröder

Das sind einige sehr, sehr spannende Punkte in Richtung Digitalisierung, vor allem auch in Richtung Kundenschnittstelle. Lass uns mal einen Moment lang auch nach innen blicken, in die eigene Organisation rein, wenn der letzte Fahrgast aussteigt, der Zug als sehr technisches System und es stehen Instandhaltungsmaßnahmen an. Wie muss man sich genau diesen Zeitabschnitt vorstellen, wenn es am Bahnhof dunkel wird und wenn dann quasi in der Garage gearbeitet wird? Teilweise sind Züge sehr, sehr alt. Mit welcher Technologie, mit welchen Methoden und Tools geht ihr ran, um die Züge auf Vordermann zu halten, auf Vordermann zu bringen und möglichst mit dem technologischen Fortschritt da auch Stand zu halten?

Michael Peterson

Ja, das ist in der Tat sehr, sehr spannend, denn wenn der letzte Fahrgast ausgestiegen ist, dann machen die Personale an Bord den sogenannten Abschlusssdienst und wenn der erfolgt ist, dann rollt der Zug tatsächlich in den nächsten Produktionskreislauf rein, der „Bereitstellung und Instandhaltung“ heißt bei uns. Und dann kommen eben die Züge entweder in neun Werkstandorte beziehungsweise an fünf Abstellstandorte oder dezentrale Stützpunkte, wie wir die auch nennen, wo die Züge entsprechend behandelt werden können.

Die Behandlung sieht dann sehr unterschiedlich aus. An einem Werkstandort

kann ich beispielsweise kleinere Instandhaltungsarbeiten auch übernehmen. Da können Schäden repariert werden, da wird der Zug gereinigt, da wird er versorgt, entsorgt mit Brauchwasser und Frischwasser, auch in der Bordgastronomie können dann die Waren erneuert werden und da findet ein sehr umfangreicher Prozess statt. Und wir haben bei den dezentralen Stützpunkten auch die Möglichkeiten, kleinere Reparaturarbeiten zu machen, aber die komplette Ver- und Entsorgung und Reinigung der Züge auch entsprechend vorzunehmen. Und da haben wir natürlich in den Werken auch die Digitalisierung in den letzten Jahren sehr stark vorangetrieben. Und da gibt es eben verschiedene Prozesse oder auch Anwendungen, die das unterstützen. Das eine ist, dass die Mitarbeitenden vor Ort alle mit einem Tablet ausgestattet sind, wo sie elektronisch ihre Arbeitsanweisungen drauf erhalten. Das erspart ihnen eben die Laufwege, die man noch vor Jahren hatte, dass man sich eben Arbeitszettel im Meisterbüro abgeholt hat und dann musste man erst mal den 400 Meter langen Zug entlanglaufen, um dann zu seinem Arbeitsort zu kommen und dort eine Reparatur oder Instandhaltungsarbeit auszuführen. So kann der Mitarbeitende direkt am Zug bleiben, kriegt den Auftrag aufs Tablet und kann halt direkt loslegen. Wir haben dann KI- basierte Systeme, die den Mitarbeitenden dabei unterstützen. Er kann beispielsweise ein kaputtes Bauteil fotografieren. Und egal wie verschmutzt oder kaputt das Bauteil ist, wir haben eine sehr, sehr hohe Erkennungsquote durch die Software um was für ein Bauteil aus welcher Zugreihe es sich han-

delt und wo sich dieses Bauteil im Lager befindet, sodass der Mitarbeitende dann auch direkt dorthin geführt werden kann und dieses Bauteil dann entsprechend besorgen kann. Und das ist gar nicht so einfach, wie es sich vielleicht jetzt auf den ersten Blick anhört, weil wir haben über 50.000 verschiedene Ersatzteile, die in den Lagern liegen und eben für Reparaturen und Instandhaltung da vorrätig gehalten werden. Und da finde ich es schon auch eine enorme Leistung, dass eben je nachdem, aus welchem Blickwinkel man ein Teil aufnimmt, je nachdem wie verbraucht oder abgenutzt oder eben verschmutzt es vielleicht durch den Betrieb auch ist oder ob es eben Schäden hat, dass wir da eine sehr, sehr hohe Erkennungsquote haben. Es gibt ein weiteres Thema, was uns gerade sehr umtreibt und was wir gerade an den Standorten ausrollen, das ist der sogenannte E-Check. Was verbirgt sich dahinter? Das kennt man vielleicht auch von Flugzeugen, wenn man das am Flughafen mal sieht, dass da Personale rumlaufen und die schauen sich ein Flugzeug von außen an, schauen die Außenhaut an, ob es da irgendwelche Schäden gibt. Genau das gleiche passiert bei einem Zug auch, aber eben im Werk. Deswegen sieht man es in der Regel nicht, weil das nicht am Bahnhof stattfindet. Und diese Inspektion, die wird eben durch ein Kamerator übernommen. Da haben wir Kameratoren, durch die der Zug durchgeleitet. Und da man einen 360-Grad-Blick auf den Zug und dort erkennt die Software auch automatisch, wenn das Aussehen des Zuges von der Regel abweicht und kann eben erkennen, ob es da Reparaturbedarf oder irgendwelche Schäden gibt. Und das Ganze wird noch unterstützt, indem wir eben auch mit Robotern die

Ver- und Entsorgung der Züge dann übernehmen. Das heißt, der Roboter fährt an den Zug heran, kann die Klappen öffnen, kann das Brauchwasser absaugen, die Klappe wieder schließen, kann parallel die andere Klappe öffnen, um das Frischwasser zuzuführen und dann auch wieder zu schließen. Und das sind natürlich alles Dinge, die die Instandhaltung vereinfachen, die die Prozesse auch verkürzen und womit wir auch dann die Kapazität in den Werken deutlich erhöhen können. Bei der Unterflur- Beobachtung haben wir jetzt auch eine Neuinvestition getätigt in über 140 Roboter, die quasi in den Gleisen fahren können, unter dem Zug durch, um hier eben auch den Boden der Züge entsprechend einer Inspektion zu unterziehen und da in einer ähnlichen Form hier auch den Menschen zu unterstützen, Schäden zu erkennen. Nach vorne hin wollen wir sehr stark investieren in das Thema Predictive Maintenance, das heißt, man will auf Basis von Daten schon mal vorhersagen, welches Bauteil gegebenenfalls zukünftig kaputt gehen könnte oder einer Reparatur bedarf. Und dann nimmt man schon mal vorsorglich die Reparatur vor, damit der Zug gar nicht erst unterwegs ausfällt.

Mark Schröder

Und dass man praktisch die Stillstandszeit und das Reparaturfenster bestmöglich ausnutzt und dann gleich einige notwendige Schritte, die sowieso geplant sind, gleich mitnimmt.

Michael Peterson

Ganz genau.

Mark Schröder

Du hast vorher euer Ziel angesprochen, eine deutliche Steigerung der Fahrgastzahlen, geht in Richtung Ziel 260 Millionen pro Jahr, also eine Verdopplung auf Basis Jahr 2015, wenn ich es recht in Erinnerung habe. Wie wollt ihr denn diese elementar wichtige Rolle in der Verkehrswende der Bundesregierung einnehmen? Und was ist auch eure Strategie, um die Fahrgäste oder potenzielle Fahrgäste auch von eurem Angebot entsprechend zu überzeugen - im Verhältnis zu Fernbus, im Verhältnis zu Flugzeug? Du hast vorher auch angesprochen ganz zu Beginn, natürlich gibt es auch Fans, die fahren lieber Auto, und die sind vielleicht noch schwerer dann auch in den Zug zu motivieren. Was ist da eure Taktik, eure Strategie? Wie wollt ihr das genau angehen, um auch diese Ziele zu erreichen?

Michael Peterson

Ja, also wir haben mit der Strategie der „starken Schiene“ jetzt erst mal die Weichen gestellt, dass wir genau dieses Wachstum auch erreichen können und das Fahrgastziel eben von 260 Millionen Fahrgästen zu erreichen, dass das tatsächlich möglich ist. Und wenn wir uns die Nachfrageseite anschauen, dann sehen wir auch, dass die Nachfrage nach nachhaltiger Mobilität nicht nur ungebrochen ist, sondern dass sie in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Und das ist natürlich für uns auch ein Antrieb und eine Motivation, die Kapazitäten zu schaffen, damit wir das überhaupt möglich machen können. Denn das muss man auch ehrlicherweise sagen, mit den vorhandenen Kapazitäten ist ein solches Wachstum einfach nicht zu stemmen. Und da braucht man eben auch neue Projekte

in der Infrastruktur. Man braucht mehr Fahrzeuge, ich brauche größere Fahrzeuge, ich brauche mehr Personal. 2022 hatten wir 132 Millionen Reisende in unseren Zügen. Das waren noch mal deutlich weniger, als wir noch 2009 hatten, weil das eben immer noch auch die Nachwirkungen von Corona waren. Man muss ja immer wieder sich in Erinnerung rufen, dass die Corona-Nachwirkungen noch bis April 2022 gewirkt haben und wir dann eigentlich erst wieder an eine Normalisierung des gesellschaftlichen Lebens und damit auch des Reiseverhalten gekommen sind. Wir erwarten jetzt für dieses Jahr schon eine Fahrgastzahl, die deutlich über 150 Millionen liegt und damit deutlich über dem bisherigen Rekordjahr 2019. Und man merkt eben auch, dass diese Polikrisen, die wir in den letzten Jahren erlebt haben, für die Menschen auch noch ein zusätzlicher Katalysator sind, ihr eigenes Verhalten zu überdenken und auch zu sagen: Was kann ich persönlich eigentlich dazu beitragen, dass wir auch hier der nachfolgenden Generation, unseren Kindern, eine lebenswerte Welt hinterlassen? Und das ist eben etwas, was allein nur durch ökologische Transformation leistbar ist. Und die Verkehrswende ist ein integraler Bestandteil dieser ökologischen Transformation. Und wenn ich mir das anschau, was auf der Privatkundenseite in den letzten Jahren passiert ist, dann sehen wir, dass die Nachfrage im Privatkundensektor in den letzten Jahren überproportional stark gestiegen ist. Wir sind schon im letzten Jahr auf Zahlen gekommen, die über dem Vorkrisenniveau lagen. Das heißt, wir hatten Nachfrage im Privatkundensektor, die über 2019 lag, haben

in erster Linie noch Nachholbedarf bei den Geschäftskunden, aber auch da sehen wir, dass die Firmen, die sich ja selbst auch eine nachhaltige Strategie geben und die auch Teil einer ökologischen Wende sein möchten, hier ihren Mitarbeitenden auch Vorgaben machen, wie zukünftig geschäftlich zu reisen ist. Und da wird die Bahn aus meiner Sicht auch auf lange Sicht daraus profitieren, denn viele Firmen erlauben schon innerdeutschen Flug nicht mehr, viele Firmen sagen auch, Dienstreisen sollen eher mit der Bahn als mit dem Firmenfahrzeug vorgenommen werden. Und das sind alles Treiber, die natürlich auf der Nachfrageseite und auf der Marktseite dafür sorgen, dass ich mir momentan wenig Sorgen mache, dass die Menschen nicht mit der Bahn fahren wollen. Das, was wir aber angehen müssen, ist natürlich auf der Infrastrukturseite, die Kapazitäten zu schaffen und wir müssen die Qualität liefern, damit die Menschen auch gerne mit uns reisen. Und genau da haben wir auch in den letzten Jahren unsere Schwierigkeiten gehabt, weil wir jahrzehntlang in die Schiene unterinvestiert haben. Das ist jahrzehntlang unterschätzt worden, was das mit einer Infrastruktur macht, wenn man diese vernachlässigt. Wir werden jetzt in den kommenden Jahren deutlich in die Infrastruktur investieren. Wir haben uns hier eben vorgenommen, dass wir mit der sogenannten Generalsanierung auch wirklich wichtige Streckenabschnitte, die einer umfassenden Erneuerung bedürfen, dann auch sehr konzentriert erneuern. Das fängt eben im Jahr 2024 an mit der Strecke Mannheim-Frankfurt. Dort werden wir für fünf Monate die Strecke sperren. Ja, das ist erst mal ein Einschnitt, aber wenn wir dann die Strecke wieder öffnen, dann ist dort alles neu. Dann ist der Ober-

bau neu, die Oberleitungen sind neu, die Weichen sind neu, die Leit- und Sicherungstechnik ist neu, wir werden die Bahnübergänge entfernen und wir werden die Bahnhöfe sanieren. Das heißt, die Menschen erleben auch eine andere Infrastruktur, damit auch eine höhere Qualität. Und wir gehen davon aus, dass wir die nächsten fünf bis acht Jahre dann dort an der Strecke keine größeren Bauvorhaben haben werden, sondern mit normalen Instandhaltungsarbeiten, die den Verkehr nicht beeinträchtigen, dann hier auch nach vorne kommen. Wir brauchen aber natürlich auch politische Rahmenbedingungen, die es den Menschen auch einfacher machen, umzusteigen auf die Bahn. Das ist beispielsweise auch das Thema der Besteuerung von Bahnprodukten, Besteuerung der Bahncard 100. Wir haben ja beispielsweise für Dienstwagen die Möglichkeit, dass sie hier einer pauschalen Besteuerung unterliegen. Das ist ja kein Steuerprivileg, wie es oftmals falsch behauptet wird, sondern das ist ja eine Vereinfachung im Steuerrecht, damit man eben von einem Fahrtenbuch wekommt und von einer umständlichen Einzelabrechnung. Und eine ähnliche Gleichstellung auf der steuerlichen Seite brauchen wir bei Produkten wie der Bahncard 100 auch, brauchen wir eben auch beim Thema Mobilitätsbudget. Und ich glaube, das sind in Summe die Dinge, die wir uns jetzt auch vorgenommen haben, um Bahnfahren nach vorne hin attraktiver zu machen. Also die Kapazitäten schaffen, Qualität, wir wollen am Produkt arbeiten, es kundenorientierter machen und wir wollen digitaler werden. Und ich glaube, in der Summe werden wir dann

den Menschen, die auch aus ökologischer Überzeugung heraus auf die Schiene wechseln wollen, es auch leicht machen, weil sie dann gerne Bahn fahren.

Mark Schröder

Lass uns vielleicht mal neben den Infrastrukturmaßnahmen und neben der Potenzialentwicklung, die definitiv auch die aktuelle Zeit in der Gesellschaft mit sich bringt, noch mal direkt in den Zug schauen. Gibt es aus deiner Sicht auch wirklich substanzielle Maßnahmen, die ihr an Bord angeht oder plant anzugehen, weil 260 Millionen Fahrgäste pro Jahr als Zielbild ist natürlich auch ein extrem großer Hebel, um für das Thema Nachhaltigkeit auch an Bord Großes zu bewegen.

Michael Peterson

Ja, absolut. Wir sind ja aus meiner Sicht heute schon ein wirklich ganz, ganz wichtiger Faktor in der ökologischen Verkehrswende und Menschen machen heute schon etwas Gutes fürs Klima, wenn sie mit dem Zug fahren. Und das wollen wir auch für die Menschen natürlich erlebbar machen. Wir haben heute bereits im Fernverkehr 100% Ökostrom, mit dem wir unsere Züge betreiben. Das heißt, das ist wirklich aktive Einsparung von CO₂-Ausstoß, wenn ich das Auto stehen lasse und hier in den Zug steige. Denn zum Vergleich: Ein Pkw, der braucht ungefähr 162 Gramm CO₂-Ausstoß pro Person, bei einem Flugzeug sind es 271 Gramm und bei der Bahn sind wir bei weniger als einem Gramm CO₂-Ausstoß. Und ich glaube, das zeigt sehr eindrücklich, welchen Beitrag man da heute schon leistet. Dazu muss man auch wissen, dass es nicht nur ein ökologisch neutraler Energieverbrauch ist, sondern die Eisenbahn ist ja auch eines

der energieeffizientesten Verkehrsmittel. Das vergisst man ja auch. Also dieses System, mit einem Eisenrad auf einer Eisenschiene zu rollen, das ist ja vor 180 Jahren ungefähr nicht umsonst entwickelt worden, oder mittlerweile fast 190 Jahren, sondern das kommt auch daher, dass die Reibung da so gering ist in einem Rad-Schiene-System, und dass ich da mit besonders wenig Energieeinsatz sehr, sehr große Massen und sehr viele Menschen und sehr viele Güter auch transportieren kann. Und deswegen sieht man eben auch, dass die energieeffiziente Transportweise ein weiterer Beitrag ist. Selbst wenn ich neutrale Energie erzeuge, aber ich kann auch mit wenig Energie weit fahren. Dann sehen wir auch, dass wir dadurch ein Riesenhebel haben, dass wir unsere Triebfahrzeugführer anweisen, energieeffizient zu fahren. Denn allein über den Fahrstil, das kennt jeder Autofahrer: Ich kann auf der Autobahn immer rechts den Bleifuß haben und stelle am Ziel fest, dass ich doch nicht so viele Minuten schneller angekommen bin. Oder ich schwimme mit dem Verkehr mit und habe dann vielleicht auch den einen oder anderen Liter Benzin gespart auf 100 Kilometer, wenn ich etwas energieeffizienter fahre. Und das gleiche kann eben ein ICE-Triebfahrzeugführer auch. Sagen wir beispielsweise auf einer Strecke München-Hamburg kann ich bis zu 1300 Kilowattstunden einsparen, wenn ich anders fahre und das entspricht ungefähr dem Stromverbrauch eines Single-Haushalts im Jahr. Und das ist schon beeindruckend zu sehen, dass eben auch solche Schulungen vom Mitarbeiter und von der Fahrweise hier einen ganz, ganz deutlichen Einfluss

auch haben. Wir kriegen ja auch oftmals den Vorwurf, dass man sagt, na ja, 100 Prozent Ökostrom ist ja gar nicht richtig im Fernverkehr, ihr habt ja auch noch Strecken, die fahrt ihr mit Dieselloks. Und ja, das stimmt, ungefähr ein oder anderthalb Prozent unserer Leistung wird noch mit Dieselloks gefahren, weil wir auf Strecken fahren, wie beispielsweise nach Sylt oder auch nach Oberstdorf, wo ich gar keine Elektrifizierung der Strecke habe. Und auch da sind wir jetzt gerade dabei, unseren Kraftstoff umzustellen. Bis 2025 werden alle Dieselloks auch im Fernverkehr mit den sogenannten HVO-Kraftstoffen betrieben. Das sind quasi Öko-Kraftstoffe, die synthetisch hergestellt sind und damit eben ungefähr 90 Prozent der CO₂-Emissionen gegenüber einem herkömmlichen Kraftstoff einsparen. Auch das ist ein ganz, ganz wichtiger Beitrag. Und wir wollen jetzt auch gerade bei den Fahrzeugbestellungen in die vollständige Kreislauffähigkeit der eingesetzten Materialien bis 2040 dann auch umgestellt haben. Und ich glaube, was auch nicht zu unterschätzen ist, wenn man sich anschaut, ein ICE, der fährt 30 Jahre, das heißt das Material, was ich einmal aufwende, die Ressourcen, die Rohstoffe, die ich brauche, um den Zug einmal herzustellen, die werden danach eben 30 Jahre lang benutzt. Wenn ich das jetzt mit dem Pkw vergleiche, und wir haben diese Vergleiche mal gemacht, auch mit den Laufzeiten, je nachdem, welche Laufzeit man bei einem Pkw unterstellt, brauche ich über diese 30 Jahre zwischen 15.000 und 18.000 Pkws, um die Transportleistung eines einzigen ICEs zu ersetzen. Und alleine das zeigt auch schon mal sehr plakativ, wie viel ressourcenschonender es ist, wenn ich eben hier auch mit der Bahn unterwegs bin. Und das sind für uns

alles Themen, die glaube ich viel zu wenig bekannt sind und über die man viel mehr sprechen muss. Aber es gibt auch die in Führungsstrichen kleineren Themen. Dazu gehört beispielsweise unsere Bordgastronomie. Da haben wir jetzt ja auch zu Beginn des Jahres umgestellt, also Beginn des Jahres 2022, dass wir mehr als 50 Prozent unserer angebotenen Speisen vegetarisch und vegan anbieten. Das erfreut sich sehr, sehr großer Beliebtheit bei unseren Fahrgästen. Und wir haben ja auch Januar 2023 haben wir uns an dem globalen Veganuary beteiligt und haben da ja auch die vegane Currywurst und das Chili sin Carne angeboten. Und unsere Fahrgäste haben abgestimmt, dass diese vegane Currywurst ins Standardprogramm der Bahn übernommen wird. Und ich glaube, auch das ist ja ein deutliches Zeichen, dass man solche Produkte durchaus schmackhaft machen kann für den breiten Geschmack. Und wir haben auch seit Beginn des Jahres jetzt umgestellt auf Mehrweg-Geschirr. Das heißt, die Menschen haben die Möglichkeit, eben auf das Einweg-Geschirr zu verzichten und hier mit klimafreundlichem Glas und Porzellan sich zu bedienen. Und auch das ist natürlich ein wesentlicher Beitrag, um Plastikmüll zu vermeiden.

Mark Schröder

In so einem komplexen Geschäftsmodell wie der Deutschen Bahn und die Punkte, die du auch gerade beschrieben hast, bringen genau diese Vielschichtigkeit an tagtäglichen Entscheidungen mit, sowohl großstrategisch als auch ganz operativ im Tagesgeschäft, wie hat sich denn auch unter Einfluss

der zunehmenden Diversität die Entscheidungsqualität bei euch intern entwickelt? Und wie hast du auch die Entwicklung für dich selber wahrgenommen? Und welche Themen geht ihr da aktuell an und habt ihr bei euch auf der Agenda für die nächsten Jahre?

Michael Peterson

Also ich glaube, da sprichst du ein ganz, ganz wichtiges Thema an und ich glaube, dieses Querschnittsthema Diversität ist auch etwas, was uns bei der Bahn total umtreibt und was auch wirklich im Kern von unserer eigenen Markenidentität liegt. Wir haben das Thema Diversität auch in unserer Dachstrategie „starke Schiene“ verankert und haben es wirklich in allen verschiedenen Dimensionen auch mitgedacht. Denn man darf ja nicht vergessen, wir beschäftigen weltweit 330.000 Mitarbeitende aus über 100 verschiedenen Nationen. Und damit ist die Gesellschaft innerhalb der DB genauso bunt, wie sie die Gesellschaft draußen ist oder vielleicht sogar ein Teil noch bunter. Und deswegen setzen wir uns sehr aktiv dafür ein, Vielfalt der Geschlechter, auch die verschiedenen Generationen, die wir unter einem Dach haben, die ethnischen, sozialen Herkunft, die hier unter einem Dach arbeiten, religiöse Ausrichtung, sexuelle Orientierung, geschlechtliche Identitäten, auch physische oder psychische Fähigkeiten von Menschen, Lern- und Arbeitsstile, die unterschiedlichen Werte und Erfahrungen, all das ist Teil unserer Mitarbeiterschaft. Und da ist es für uns natürlich total wichtig, dass wir als Konzern diese Vielfalt der Perspektiven, der Werte, der Kompetenzen, der Berufserfahrung, dass wir die alle auch berücksichtigen und vor allem auch nutzen, denn darin liegt ja ein riesiges Po-

tenzial. Und ich glaube, man darf nicht unterschätzen, man hat ja als Mensch oftmals die Neigung, es sich selber einfach zu machen oder sich mit Menschen zu umgeben, die einem selbst ähnlich sind. Nur dadurch verpasst man eine riesengroße Chance, weil ich natürlich einfacher dann vielleicht zu einer Konsens- oder zu einer Meinungsbildung komme. Aber dann lasse ich auch ganz viele Perspektiven weg. Und je diverser am Ende ein Team ist, desto mehr Perspektiven bekomme ich, desto mehr unterschiedliche Blickwinkel auf ein Thema bekomme ich. Aber ich habe auch die Möglichkeit zu einer viel, viel besseren Lösung bei Themen zu kommen. Das erfordert aber, dass ich bereit bin, mich mit diesen Unterschieden auch auseinanderzusetzen, die zuzulassen und eben die Chance darin auch zu sehen, die man hat, wenn diese Menschen ihre verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen auch aktiv einbringen. Und von daher glaube ich, dass eine Entscheidung, die von einem sehr diversen und unterschiedlichen Team getroffen wird, am Ende eine robustere und bessere ist, weil man eben vielleicht auch länger um die beste Lösung gerungen hat. Und das ist etwas, was man sich als Unternehmen leisten muss, wenn man am Ende die beste Lösung auch möchte. Und ich glaube, gerade bei den vielfältigen, komplexen Herausforderungen, die wir als Deutsche Bahn haben, können wir uns das gar nicht leisten, auf die nächstbeste Lösung zu springen, sondern wir müssen Dinge durchdenken und auch tatsächlich mal rauf und runter diskutieren, um letztendlich dann auch sagen zu können, Mensch, hier müssen wir einfach mal

einen Schritt weitergehen. Ich will mal ein Beispiel nennen. Als wir vor einigen Jahren auch die Ausschreibung gemacht haben für unseren neuen sogenannten ICE L, der jetzt nächstes Jahr auch in Betrieb geht, da hat uns eben das Thema umgetrieben: Wie schaffen wir es in einem Hochgeschwindigkeitsverkehr oder in einem Verkehr von 230 km/h und drüber einen Zug zu bauen, der einen mit dem Bahnsteig ebenerdigen Einstieg hat? Das ist gar nicht so einfach, weil halt eben normalerweise im Hochgeschwindigkeitsverkehr und auch gerade bei Triebzügen hat man eben Achsen die ungefähr einen Meter hoch sind und wenn die Achse schon einen Meter hoch ist und der Bahnsteig ist 76 Zentimeter hoch, dann hat man schon mal ein Problem, das ebenerdig hinzubekommen. Das heißt, ich werde immer eine Rampe, eine Stufe oder irgendwas haben, wenn ich nicht neue Wege gehe und anders über das Thema nachdenke. Und das ist für uns ein Thema, was weit darüber hinausgeht, [dass] Menschen, die vielleicht eine Mobilitätseinschränkung haben, die auf den Rollstuhl angewiesen sind, in den Zug einsteigen müssen, sondern das ist ein Thema, das alle betrifft. Wir sind in einer alternden Gesellschaft. Die Menschen werden in Deutschland nicht jünger, ganz im Gegenteil, und da ist jede Stufe eine Stufe zu viel. Die Menschen reisen mit Gepäck, Familien reisen mit dem Kinderwagen, es reisen Freizeitreisende mit ihrem Fahrrad. Für die ist es überall eine Hürde, eine Barriere, wenn da eine Treppe im Weg ist. Das heißt, es geht eigentlich darum, das Reisen für alle besser zu machen. Und diese Perspektive muss man aber erst mal haben, damit ich nicht in Anführungsstrichen ein Nischenlösung für

Mobilitätseingeschränkte am Ende erzeuge. Und wir haben im Konzern über 500 verschiedene Berufsbilder und brauchen dafür natürlich dann auch verschiedene Beschäftigungsbedingungen, damit wir als Arbeitgeber auch für die unterschiedlichsten Personengruppen interessant sind. Wir haben flexible Arbeitszeitmodelle, wir bieten den Leuten Homeoffice-Möglichkeiten an, wir haben auch Tandem-Positionen beispielsweise auf Führungspositionen, dass zwei Menschen sich eine Führungsstelle - sei es eine Abteilungsleitung oder eine Bereichsleitung - tatsächlich teilen. Wir haben eine 32-Stunden-Woche auch für Mitarbeitende und wir haben auch Auszeit-Modelle, wenn ich mich um spezielle pflegebedürftige Familienangehörige kümmern muss. Und all das führt dazu, dass Menschen Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren können und wir damit am Ende auch ein attraktiver Arbeitgeber werden können. Und wir haben zusätzlich zu diesem strategisch verankerten Diversitäts-Programm gibt es eben auch konkrete Aktionen und Aktionstage, die wir unterstützen. Dazu gehört unser Diversity-Tag oder eben auch die konzernweite Diversity-Woche, wo wir auf genau diese Vielfalt hinweisen möchten. Wir haben da eine extrem offene Unternehmenskultur. Wir unterstützen sehr explizit die LGBTIQ-Community mit unserem Mitarbeitenden-Netzwerk Railbow und das sind alles Initiativen, womit wir letztendlich auch zeigen, dass Menschen, die vielleicht anders sind, als es in der Vergangenheit vielleicht der sogenannten gesellschaftlichen Norm entsprach, dass sie trotzdem bei uns hier im Unternehmen hoch

willkommen sind und dass das nicht nur ein Feigenblatt ist, dass man sagt, na ja, da müssen wir uns irgendwie auch als Unternehmen öffnen, sondern dass wir darin sogar explizit einen Mehrwert sehen für das Unternehmen und glauben, dass wir da insgesamt als Unternehmen auch alle ein Stück weit besser werden.

Mark Schröder

Schön zu sehen, dass es das Level wirklich in die operative Ausgestaltung eures Geschäfts mit den tollen Beispielen, die du gebracht hast, auch schon gefunden hat. Wir haben vorher auch über das Thema Kapazitätsausbau gesprochen. Das hat natürlich auch zur Folge, dass der Personalstamm deutlich wachsen muss. Gibt es denn aus deiner Sicht ganz spezifische Profile, wo ihr auch Herausforderungen habt im War for Talent, dass ihr sagt, ja, da haben wir wirklich ein Thema oder einen gewissen Flaschenhals, von diesen Profilen brauchen wir deutlich mehr, um überhaupt diese Wachstumskurve auch gestalten zu können?

Michael Peterson

Wir haben natürlich als Unternehmen tatsächlich die Herausforderung, dass wir ja sehr, sehr stark wachsen wollen und dass wir damit natürlich auch viele Mitarbeitende brauchen, auf der Mitarbeitenden Seite sehr stark wachsen müssen. Und beispielsweise im Fernverkehr haben wir uns vorgenommen, 2023 mehr als 3000 Menschen einzustellen. Ich glaube, das ist eine ganz ordentliche Hausnummer für ein Unternehmen, was in der Summe knapp 20.000 Mitarbeitende hat. Und wir haben mit Ende 2022 jetzt bereits 800 Einstellungen für das Jahr 2023 realisieren können. Wir haben zusätzlich noch über

200 Auszubildende mit eingestellt und wir haben zumindest nicht das Thema, was man im letzten Jahr ja in der Presse auch gehört hat, dass Ausbildungsstellen nicht alle besetzt werden können. Da waren wir tatsächlich noch in der Situation, dass wir diese Ausbildungsstellen bei uns auch alle gut besetzt bekommen haben. Natürlich gibt es je nach Region und je nach Berufsgruppe Unterschiede darin, wie leicht es ist, Mitarbeitende zu gewinnen. Es gibt Ballungsorte rund um München oder Hamburg, wo bestimmte Berufsprofile, sei es ein Mechatroniker et cetera, sehr begehrt ist, sehr gefragt ist und wo es für uns auch nicht leicht ist, solche Profile zu finden. Aber auch hier glaube ich, geht es darum, dass wir uns als Arbeitgeber entsprechend auch darstellen und den Menschen zeigen, dass wir ihnen mehr bieten als in Führungsstrichen nur eine Arbeitsstelle, wo sie eben jeden Monat ihr Geld überwiesen bekommen, sondern dass sie hier auch die Möglichkeit haben, die Dinge, die ihnen im Leben wichtig sind aus dem Privatleben dann eben auch mit dem Berufsleben besser verbinden zu können. Wir haben unseren Arbeitgeberkampagne jetzt gestartet „Was ist dir wichtig?“, um auch noch mal deutlich zu machen, dass es uns eben auch darum geht, die Belange der Mitarbeitenden adäquat mit einzubeziehen und zu sagen, hey, wenn du eben bestimmte Anforderungen hast, damit du eben auch dich voll und ganz in deinen Job einbringen kannst und darin voll aufgehen kannst und damit auch ein wirklich wertvolles Mitglied der DB-Familie werden kannst, dafür kommen wir dir aber auch in bestimmten Rahmenbe-

dingungen entgegen. Und beispielsweise ein Thema möchte ich mal vorgeben, weil das ja auch gerade bei so einem Unternehmen wie der Deutschen Bahn nicht einfach ist. Wir sind ein Unternehmen, das 365 Tage im Jahr läuft und zwar 24 Stunden am Tag. Auch das machen sich ja viele gar nicht bewusst. Es gibt kein Geschäftsschluss, es gibt keinen Feiertag, wo wir sagen, heute fahren wir mal nicht. Unsere Mitarbeitenden sind ständig im Einsatz, auch gerade zu Zeiten, wo andere Leute freihaben oder sich auf die Familie freuen, sei es an Ostern, an Feiertagen oder Weihnachten, da fahren wir durch. Und das bedeutet, dass Menschen, die bei uns arbeiten, in der Regel Schichtdienst machen müssen. Und damit ich Schichtdienst aber verbinden kann mit meinen privaten Belangen, haben wir als wirklich einziges Unternehmen der Größenordnung in Europa ein elektronisches System, das nennt sich „Meine Zeit“. Da kann ich als Mitarbeiter angeben, was meine Präferenzen sind. Möchte ich bevorzugt am Wochenende arbeiten, Spätschicht machen, Frühschicht machen, wie viel Übernachtungsschichten, was sind eigentlich die Dinge, wo ich Einschränkungen habe? Und wir haben momentan eine Wunsch-erfüllungsquote von über 88 Prozent. Das finde ich wirklich, wirklich beeindruckend, weil es eben den Menschen auch ermöglicht, die Rahmenbedingungen, die sie aus ihrem Privatleben mitbringen, die hier bei der Bahn mit einbringen zu können. Es gibt zusätzlich eine Plattform, die nennt sich „Mein Tausch“. Da kann ein Mitarbeiter freiwillig Schichten zum Tausch anbieten, wenn er sagt, Mensch, ich habe zwar die Schicht ursprünglich mal zugesagt, jetzt hat sich bei mir privat aber was geändert, ich kann da nicht. Und unser System

gleich im Hintergrund ab, welche Mitarbeiter haben die gleiche Qualifikation, wer kann diese Schicht übernehmen. Die werden angeschrieben und wissen dann, hier hat ein Kollege einen Tauschwunsch. Kannst du den Tausch erfüllen oder nicht? Und solche Dinge, die tragen natürlich enorm dazu bei, dass Mitarbeiter sich hier auch wertgeschätzt fühlen und sagen, Mensch, das ist eine Umgebung, da kann ich die Schwierigkeiten, die man in einem Schichtdienst hat, mit meinen privaten Anforderungen zumindest im Rahmen des Möglichen auch verbessern. Und ein letztes Thema würde ich gerne noch ansprechen, weil auch das wichtig ist, die Art und Weise der Mitarbeitergewinnung. Wir sind hier auch neue Wege gegangen in den letzten Jahren, dass wir beispielsweise bei Bewerbungsprozessen so was wie Speeddating anbieten. Das heißt, ein Bewerber kann dann halt eben in einem ICE einmal vorne einsteigen. ICE stand am Bahnhof und dann läuft man durch und trifft dann auf verschiedene Mitarbeitende der DB, auf die Personalabteilung, auf die Menschen aus dem zukünftigen Bereich, in dem man arbeitet und wenn ich am Ende aus dem ICE aussteige, habe ich entweder ein Angebot oder nicht. Und das sind Dinge, wo wir auch zeigen, dass wir als Bahn neue Wege gehen. Wir waren das erste Unternehmen in Deutschland, was das Anschreiben bei Bewerbungen abgeschafft hat, weil wir gesagt haben, wir brauchen kein Anschreiben, wir brauchen den Lebenslauf, wir brauchen die Zeugnisse und dann müssen wir den Menschen persönlich kennenlernen. Und darüber kann man eben auch ganz anders in den Kontakt mit Men-

schen kommen. Wir haben gerade auf der IT- und Digitalisierungsseite auch Bewerbungs- Hackathons organisiert. Da werden Leute eingeladen, da bekommt man eine Challenge, dann kann man zwölf Stunden lang zusammen mit Mitarbeitern der DB aus der Abteilung, für die man später arbeiten würde, mit den Führungskräften an einer Aufgabe sitzen und knobeln und nach zwölf Stunden kriegt man entweder ein Angebot oder nicht. Und da lerne ich halt auch kennen, wie gehen die Menschen innerhalb der DB miteinander um. Wie komme ich mit denen klar? Passe ich in das Team? Und die Menschen, die an solchen Events von uns ein Angebot bekommen, da haben wir eine Zusagequote von über 90 Prozent.

Mark Schröder

Das ist ein richtig starkes Ergebnis. Und hat sich denn jetzt in der Zusammenarbeit mit so vielen verschiedenen Rollen, sehr unterschiedlichen Teams, dein persönlicher Führungsstil verändert über die Jahre bei der Bahn?

Michael Peterson

Also ich glaube gar nicht, dass mein Führungsstil sich so stark verändert hat. Ich glaube, dass mein Führungsstil schon immer sehr stark davon geprägt war, dass ich Menschen auf Augenhöhe begegne und dass ich einen sehr kooperativen Führungsstil pflege. Natürlich muss ich als Führungskraft auch mal durchgreifen. Natürlich muss ich auch mal harte Entscheidungen treffen und muss dann auch sagen, hier geht's lang. Und ich muss auch natürlich Orientierung bieten. Aber das heißt ja nicht, dass ich nicht mit den einzelnen Menschen im Team wertschätzend umgehen kann. Und natürlich muss man

auch hart sein, finde ich, in der Auseinandersetzung und im Kampf um das beste Ergebnis und sich auf der Sachebene hart auseinandersetzen. Aber das kann ich ja alles tun, ohne jemand anderen persönlich angreifen zu müssen. Das ist etwas, was mich, glaube ich, in meinem ganzen Berufsleben sehr geprägt hat, egal ob in der Beratung oder später bei der Bahn, dass ich das eigentlich immer sehr stark nach vorne stelle. Also mir sind im ersten Moment erst mal Hierarchien egal. Ich finde, jeder Mensch, dem ich begegne, der hat erst mal Respekt verdient. Das war vor 20 Jahren oder vor 25 Jahren als Einsteiger ins Berufsleben so, das ist heute noch so, dass ich sage, jeder Mensch hat erst mal Respekt verdient. Und bei manchen Menschen merkt man halt im Laufe der Interaktion, gut, die haben den Respekt vielleicht nicht verdient. Das hat aber weniger etwas mit ihrer Stellung oder so was zu tun, sondern eher mit ihrer Persönlichkeit. Aber ich finde, das ist etwas, was es am Ende auch ausmacht, dass Menschen in die Lage versetzt werden, ihr Bestes zu geben und ihr Potenzial zu zeigen, indem man dann halt eben auch einen Raum öffnet, dass man hier nicht künstliche Barrieren drin hat durch Hierarchien oder durch Formalismen oder irgendwelche Dinge, die im Alltagsleben auch oft mal im Weg stehen können. Ich glaube sehr stark an das Prinzip der Eigenverantwortung und dass, wenn ich den Menschen Verantwortung für etwas gebe, dass die meisten Menschen dann diese Verantwortung auch nehmen und diesen Raum auch ausfüllen und dadurch überhaupt erst ihr volles Potenzial entfalten können. Denn

wenn ich Menschen in Prozesse oder Vorschriften einboxe, ja gut, wie sollen die dann kreativ werden? Wie sollen sie dann irgendwie aus ihrem Wert rauskommen? Und ich glaube, das zusammen mit dem auch eben schon diskutierten Thema der Diversität, das sind quasi alle Faktoren, die mich als Führungskraft ausmachen. Ich bin jetzt auch jemand, der versucht Kommunikationsbarrieren abzubauen, indem ich Menschen das Du grundsätzlich anbiete. Mich darf jeder duzen. Wenn jemand das nicht möchte, respektiere ich das. Wenn mich jemand siezt, sieze ich auch zurück und das ist auch vollkommen in Ordnung. Das ist auch keine Wertung, dass mir der eine dann lieber ist als der andere. Das respektiere ich, wenn da Menschen unterschiedliche Präferenzen haben. Aber persönlich glaube ich, dass es eben auch Mitarbeitern leichter fällt, mal zu mir zu kommen und zu sagen, hey Michael, ich glaube, das ist echt schlecht, was da gerade läuft, da möchte ich mal mir dir drüber reden, oder ob sie zu mir kommen müssen über mein Vorzimmer und sagen, ich hätte gern mal den Herrn Doktor Peterson gesprochen. Hat er gerade mal fünf Minuten Zeit für mich? Die Hürde ist höher. Und das ist etwas, was, glaube ich, auch noch mal Zusammenarbeit im Unternehmen erleichtert, weil ich kann halt auf Mitarbeitende im Werk zugehen, ich kann auf Mitarbeitende als Triebfahrzeugführer oder Bordservice-Mitarbeiter zugehen, und die haben keine Scheu, mir von ihren tagtäglichen Themen oder Problemen zu erzählen. Und ich glaube, das macht es am Ende dann auch aus, dass man hier auch gemeinsam als Team in der Sache unterwegs ist.

Mark Schröder

Unser Thema heißt ja auch tomorrowtoday, das heißt lass uns noch mal gemeinsam vielleicht auch den Blick in die Zukunft wagen. Also wenn wir uns das perfekte Szenario ausmalen könnten, wie der Personenverkehr in 15 oder 20 Jahren aussehen sollte aus deiner Perspektive. Wie würde diese Zukunft genau aussehen? Und was sind aus deiner Sicht die Maßnahmen, um dahin zu kommen? Oder vielleicht auch Limitationen heute, die wir angehen müssen?

Michael Peterson

Ja, ich glaube, wenn ich den Zeitraum, den du gerade genannt hast, die nächsten 15 bis 20 Jahre mal nach vorne schaue, dann bin ich felsenfest davon überzeugt, dass wir die „starke Schiene“ als Strategie dann umgesetzt haben und dass wir damit einen ganz wesentlichen Beitrag als Bahn geleistet haben zur Erreichung der verkehrs- und klimapolitischen Ziele der Bundesregierung. Wir werden eine neue Generation von Hochgeschwindigkeits-ICEs haben, die dann bereits unterwegs sind, die eben auf Bedürfnisse der Menschen anders zugeschnitten sind als die Züge, mit denen wir heute unterwegs sind. Wir werden ein Hochleistungsnetz auf der Infrastrukturseite haben. Das bedeutet, die Generalsanierung der kritischen Stellen der Infrastruktur ist abgeschlossen und wir werden ein Netz haben, was auch sich durch entsprechende Digitalisierung auszeichnet und damit eben auch einen viel dichteren und noch sichereren Zugverkehr erlaubt. Und wir werden in der Summe auch digitaler und datengetriebener werden in unserer Kundenschnittstelle im Um-

gang mit unseren Kunden. Und dadurch werden die Kunden auch noch viel selbstbestimmter reisen können im Fernverkehr oder im System Bahn. Und ich glaube, das alles ist so die digitale Verkehrszukunft, die ich mir für die Bahn wünsche und von der ich momentan ausgehe, dass wir bis dahin dann auch umgesetzt haben.

Mark Schröder

Da haben wir ja auch im Verlauf des Gesprächs immer wieder drüber gesprochen, dass die Deutsche Bahn ein Schwergewicht ist, ein Tanker, und dass die Transformationszyklen wirklich deutlich länger dauern als in manch anderen Geschäftsmodellen. Michael, was treibt dich denn an, jetzt auch jeden Tag diese Energie in diesem wirklich sehr, sehr, sehr lang anhaltenden Prozess der Verbesserung an den Tag zu bringen, morgens aufzustehen und zu sagen, jawohl, dafür trete ich an, ich habe das Ziel vor Augen. Und wie gehst du damit energetisch auch für dich persönlich um?

Michael Peterson

Mich treibt tatsächlich diese Vision an, dass wir als Bahn eine ganz, ganz wichtige gesellschaftliche Rolle haben und einen Beitrag zur nachhaltigen Mobilitätswende in Deutschland auch leisten und damit eben auch einen ganz wichtigen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Und ich sehe, dass Innovationszyklen beziehungsweise Verbesserungszyklen bei der Bahn eben sehr langwierig sind und dass wir aber mit der entsprechenden Beharrlichkeit und Stringenz am Ende auch immer am Ziel ankommen. Ich bin jetzt seit etwas über neun Jahren bei der Bahn und ich sehe, was wir in den letzten neun Jahren im Fernverkehr auch an vielen Stellen geleis-

tet haben, wie wir die Servicerevolution im Fernverkehr eingeführt haben, wie Kundenorientierung etabliert worden ist, wie wir hier eine andere Unternehmenskultur aufgebaut haben, wie wir zu einer anderen Steuerungskultur hier reinkommen. Und ich merke, dass wir als Bahn eben einen ganz wichtigen Teil auch im Leben vieler Menschen darstellen. 4,8 Millionen Menschen fahren jeden Tag im Nah- und Fernverkehr der Bahn. Und wir haben beispielsweise, als wir Anfang der 2000er Jahre die Schnellfahrstrecke Frankfurt eröffnet haben, da haben wir Lebensrealitäten von Menschen verändert. Menschen sind vorher von Köln nach Frankfurt zweieinhalb Stunden gefahren. Da gab es Leute, die waren Wochenpendler, die haben ihre Familie Sonntagabend oder Montag früh verlassen und sind Donnerstagabend oder Freitag zur Familie zurückgekehrt und hatten eine Wohnung in Frankfurt, wenn sie da gearbeitet haben. Heute kann ich über die Schnellfahrstrecke in 40 Minuten zwischen Köln und Frankfurt fahren. Damit erlauben sich die Leute auch vielleicht täglich zu pendeln und brauchen nicht mehr den zweiten Standort Frankfurt. Und das ist natürlich auch für Veränderung des Familienlebens fundamental. Und ich glaube, einfach diese Veränderung mitgestalten zu dürfen und da Teil von zu sein, das ist etwas, was mich tatsächlich jeden Tag antreibt und wo ich wirklich sehr viel Spaß dran habe. Und ich sehe, dass die DB auch als Unternehmen und als Arbeitgeber wesentlich besser ist als das Bild, das wir außen haben. Es ist ein wahnsinnig dynamischer Laden mit sehr vielen Leuten, jungen Leuten, die

Ideen haben, die was verändern wollen, die an die Eisenbahn glauben. Und das geflügelte Wort der Eisenbahner-Familie, das ist kein kitschiges Schlagwort, das ist Realität, weil wir merken, wann immer wir in Krisensituationen laufen, dann laufen wir zur Höchstform auf. Dann ist jeder da, dann kämpft jeder dafür, dass wir die Krise bewältigen, und dann guckt keiner drauf, dass er vielleicht gerade jetzt Schichtdienstende hat, sondern dann wollen wir eben im Sinne der Fahrgäste die beste Lösung finden. Und ich glaube, das ist etwas, was mich fasziniert, dieser Wille zur Veränderung, der Wille, auch in Deutschland die Verkehrswende aktiv mitzugestalten. Und ich bin froh und stolz, Teil davon sein zu dürfen.

Mark Schröder

Was auch ein gehöriger mentaler Kraftaufwand ist für die gesamte Organisation. In einer Situation, wo man [sich] natürlich auch häufig entschuldigen muss für Dinge, die in Richtung Pünktlichkeit gehen oder in Richtung technologischer Schwierigkeiten, wir haben vorhin über Weichentechnologie gesprochen et cetera und die man auch nur bedingt einfach kurzfristig in Angriff nehmen kann. Ich habe mal vor einigen Jahren gehört, die Bahn hat mit das schwierigste Geschäftsmodell der Übererfüllung, also übererfüllen, überpünktlich geht nicht, wäre ja genauso schlecht. Das heißt, das ist an der Stelle zumindest was die Taktung angeht und was die Verfügbarkeit angeht und die Pünktlichkeit der Züge eine gewaltige Herausforderung. Und bewundernswert, dieses Momentum und diesen positiven Spirit auch in die gesamte Organisation zu übertragen, da jeden Tag wieder dafür neu anzutreten.

Michael Peterson

Ja, das ist in der Tat so und ich glaube, das ist etwas, womit auch jeder, der bei der Bahn arbeitet, dann auch lernt umzugehen. Dass eben dieses berühmte Bahn-Bashing auch zum Teil Volkssport geworden ist. Und ich sage immer, ich bin für jede Kritik offen, ich führe auch jede konstruktiv kritische Diskussion. Und ich glaube, es gibt genug, was auch Menschen an berechtigter Kritik an der Bahn äußern können und kann nur versichern, wir arbeiten wirklich jeden Tag hart daran, unter den schwierigen Rahmenbedingungen jeden Tag trotzdem das Beste zu geben. Die Rahmenbedingungen werden sich jetzt hoffentlich verbessern, was schon mal sehr positiv ist. Aber ich sage immer, die Grenze ist dort überschritten, wo Menschen auch persönlich angegriffen und beleidigt werden. Denn das hat keiner von den Mitarbeitern draußen verdient. Jeden Tag kämpfen Zehntausende von Mitarbeitern wirklich darum, hier Deutschland einen Bahnverkehr zu ermöglichen, der zumindest unter den schwierigen Rahmenbedingungen noch akzeptabel ist. Wir glauben alle daran, dass wir in Zukunft Deutschland wieder die Bahn stellen können, die Deutschland auch verdient hat. Dafür treten wir jeden Tag an, aber wenn auch Kommentare irgendwo öffentlich abgegeben werden über soziale Netzwerke et cetera, wo man glaubt, da muss ich jetzt mal meinen Dampf ablassen oder muss ich dem Management einen reinwürgen, das muss jeder für sich entscheiden, wie er damit umgeht, aber ich finde, wenn es in persönliche Beleidigungen reingeht, dann trifft man eben auch immer die Zehntausende Mitarbei-

ter, die jeden Tag hier zur Arbeit antreten und kämpfen. Und ich glaube, das muss man sich immer wieder bewusst machen.

Mark Schröder

Ich wünsche euch alles, alles Gute für die anstehenden Themen und für die großen Transformationen, die wir heute besprochen haben. Michael, ganz herzlichen Dank für die Einblicke, für deine Zeit. Das hat mir sehr, sehr viel Spaß gemacht und bis bald!

Michael Peterson

Ich habe zu danken, Mark. Es hat mir auch sehr viel Spaß gemacht. Vielen Dank.