

# Campus-Planung bei der DB Schenker Rail Deutschland

---

Der innovative Campus-Planungsansatz reduziert den Aufwand an Zeit und Personal bei der Planung und verbessert gleichzeitig die Steuerungsfähigkeit im Unternehmen, indem er die Verantwortungsübernahme für die Planungsergebnisse durch das Management („Commitment“) erhöht.

*Christian Rösler, Jörg Ehlken, Andreas Rauh*

Der im Performance-Management-Kreislauf (vgl. *Abbildung 1*) als ideal abgebildete Zusammenhang wichtiger Steuerungselemente, dessen Ausgestaltung in der Verantwortung des Finanzbereichs liegt, macht deutlich, wie eng verzahnt in einem kontinuierlichen Prozess Strategie und Ziele, Planung und Forecast sowie Reporting und Maßnahmen bearbeitet werden sollten. Dabei dient die Strategie als Basis für sämtliche Planungs- und Budgetierungsprozesse. Die notwendige enge Verzahnung wird jedoch in der Realität oftmals nicht ausreichend erreicht. Bei nahezu allen Unternehmen gehört die Mittelfristplanung (Mifri) nach wie vor zu den wesentlichen Elementen der Unternehmenssteuerung. Sie hat die Funktion, die langfristigen strategischen Ziele in einen mittelfristigen Zeithorizont zu übersetzen und ist damit ein wichtiger Meilenstein im Bereich der Strategieumsetzung. In der Praxis liegt der mittelfristige Planungshorizont in der Regel zwischen drei und fünf Jahren.

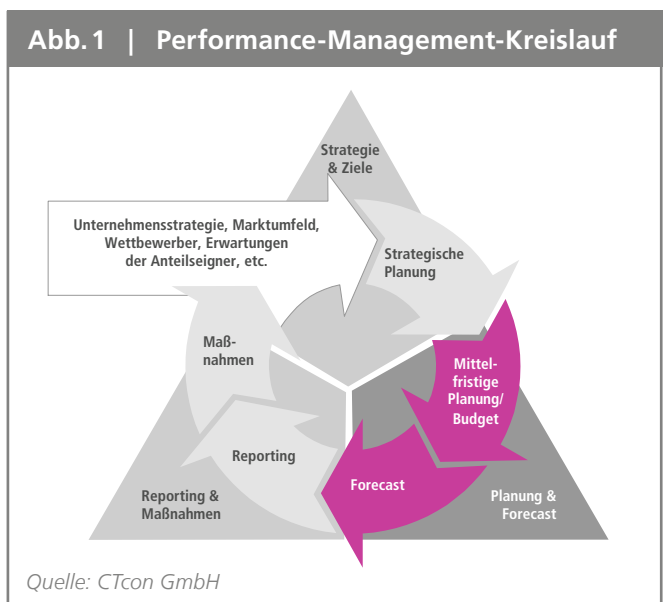
Viele Unternehmen sehen in ihrem Planungsprozess dringenden Optimierungsbedarf. Der Prozess wird von einem großen Teil der Organisation als wenig effizient und effektiv wahrgenommen. Über alle Branchen hinweg werden einige Kritikpunkte immer wieder genannt:

Deutliche Verfehlung des geplanten Ergebnisziels trotz hohem Aufwand bei der Planerstellung und -abstimmung

- Fehlende Zukunfts- und Maßnahmenorientierung der Planung
- Unzureichende Verantwortungsübernahme der Führungskräfte für die Planergebnisse

- Silodenken in den beteiligten Unternehmensbereichen
- Erzeugung vieler detaillierter, aber für die Unternehmenssteuerung irrelevanter Informationen
- Aufgrund des langen Planungszeitraums Verwendung von teilweise schon veralteten Informationen und Annahmen
- Geringe Verzahnung zur strategischen Planung

Der Campus-Ansatz zielt darauf ab, alle diese Kritikpunkte gleichzeitig anzugehen und damit nachhaltig die Steuerungsfähigkeit eines Unternehmens zu optimieren. Die Grundidee des Campus-Ansatzes und die darüber erreichten Ergebnisse werden am Beispiel von DB Schenker Rail Deutschland vorgestellt.



**Christian Rösler**  
ist Leiter Controlling bei der DB  
Schenker Rail Deutschland in Mainz



**Dr. Jörg Ehlken**  
ist Partner bei der CTcon in Düsseldorf



**Andreas Rauh**  
ist Principal bei CTcon in Düsseldorf  
und Leiter des Competence Center  
Planung & Forecasting

#### Angaben zu den Autor/en

**Christian Rösler**  
DB Schenker Rail Deutschland AG  
christian.roesler@dbschenker.eu

**Dr. Jörg Ehlken**  
CTcon GmbH  
j.ehlken@ctcon.de

**Andreas Rauh**  
CTcon GmbH  
a.rauh@ctcon.de

## Planung bei der DB Schenker Rail Deutschland

DB Schenker Rail ist mit einem Umsatz von rund 4,8 Milliarden Euro in 2013 und knapp 31.000 Mitarbeitern die führende Güterbahn in Europa und ein wichtiger Konzern innerhalb der Deutschen Bahn AG. Es werden Transportleistungen in den Segmenten „Ganzzüge“, „Einzelwagensystem“ und „Kombinierter Verkehr“ mit Schwerpunkt Massengut für unterschiedliche Branchen angeboten. DB Schenker Rail ist international aufgestellt und gliedert sich in verschiedene Landesgesellschaften in Europa, wobei die DB Schenker Rail Deutschland AG (DB SR D) ca. zwei Drittel des Transportvolumens verantwortet. Im Rahmen der Mittelfristplanung sind bei der DB SR D im Wesentlichen drei Bereiche zu betrachten. Der erste Bereich ist der nach Marktbereichen und Branchen aufgestellte Vertrieb, der auch die Verantwortung zur Steuerung seiner Güterwagen trägt. Der zweite Bereich ist die Produktion. Im Fall der DB SR D bedeutet dies im Wesentlichen die passgenaue Bereitstellung von Lokführern, Lokomotiven und der benötigten Wagen beim Kunden, der Transportleistung zwischen Lade- und Zielort sowie die Abwicklung der Verkehre vor Ort in Form von Rangierleistungen inklusive der Übergabe an den Empfänger. Der dritte zu planende Bereich umfasst alle Steuerungs- und Verwaltungsfunktionen, die nicht dem Vertrieb bzw. der Produktion zugerechnet werden.

Der Planungsansatz der DB SR D wurde über viele Jahre stetig hinsichtlich Detailgrad und eingesetzter Instrumente weiterentwickelt. Als Planungsbasis für alle drei skizzierten Bereiche dienten bisher hier umfangreiche Werttreibermodelle, mit deren Hilfe viele Aspekte der jeweiligen Geschäftsmodelle und -steuerung modelliert werden konnten. Beispielsweise wurde darin detailliert abgebildet, wie Mengenveränderungen auf einzelne Bausteine der Produktionskosten (z.B. Energie) wirken. Kombiniert mit umfangreichen Abstimmungen innerhalb der Organisation dauerte der Planungsprozess mit diesem Ansatz jedoch über fünf Monate. Vor dem Hintergrund steigender Volatilität der Unternehmensumwelt entstand der Bedarf nach einer deutlichen Verkürzung des Planungsprozesses, um aktuelle Entwicklungen besser berücksichtigen zu können und somit die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse aufgrund des Detaillierungsgrades und der sachlich richtigen, aber komplexen Abbildung von Teilen des Managements nicht als die „eigenen Zahlen“ sondern eher als eine

„Controller-Planung“ angesehen. Dies führte dazu, dass aus der individuellen Sicht eines Ergebnisverantwortlichen der Beitrag und die Auswirkung von einzelnen Maßnahmen aus seinem Bereich auf das Gesamtergebnis nicht immer eindeutig und transparent waren.

## Grundidee der DB SR D Campus-Planung

Der neue Planungsansatz wurde auf der Basis der bisherigen Erfahrungen und mit Blick auf die angestrebten Optimierungsziele entwickelt. Wichtig war zunächst ein einheitliches Verständnis hinsichtlich wesentlicher Grundsätze, die vor der gemeinsamen Detailausarbeitung der einzelnen Prozessschritte bei der DB SR D definiert wurden.

1. Die Mittelfristplanung ist eine elementare Steuerungsaufgabe des gesamten Management-Teams, alle Top-Führungskräfte tragen gemeinsame Ergebnisverantwortung
2. Zu Beginn definiert der Vorstand Leitplanken für die wichtigsten Unternehmenskennzahlen als Orientierungsgröße – ohne eine vorgezogene bottom-up-Planung
3. Die Planung findet während einer Kernphase von nur einem Monat statt
4. In der Kernphase erfolgt eine bewusste Fokussierung auf wesentliche Treiber und Stellhebel der Geschäftstätigkeit
5. Potentielle Ungenauigkeiten aufgrund reduzierter Detailtiefe werden bewusst in Kauf genommen, die Planungsergebnisse werden als bestmögliche Managementeinschätzung betrachtet
6. Alle relevanten Entscheider sind während der Kernphase ausreichend verfügbar
7. Die finalen Zielvorgaben für alle Bereiche werden erst am Ende der Kernphase festgelegt
8. Erst in einer nachgelagerten Ausplanung wird die Organisation breit mit eingebunden

Einige der genannten Grundsätze lassen sich gut auf die Arbeitsweise einer Universität übertragen: fachlich kompetente Menschen, die sehr fokussiert mit klar definierten Meilensteinen und hoher Verfügbarkeit in funktionsübergreifenden Teams auf engem (virtuellen) Raum zusammenarbeiten. Aufgrund dieser Parallelen wurde als Bezeichnung für den neuen Planungsansatz der Begriff „Campus-Planung“ gewählt.

Herzstück der Campus-Planung bei der DB SR D ist eine einmonatige Kernphase zwischen Ende Juli und Ende August mit klar vorgegebenen Meilensteinen (vgl. *Abbildung 2*). Vor Beginn dieser Kernphase diskutiert der gesamte Vorstand in einer eintägigen Klausur unter Einbeziehung der Leiter Strategie und Controlling fokussiert über die wesentlichen Werttreiber des Geschäfts. Als Grundlage dienen ihm unter anderem Grobabschätzungen des Vertriebs und der Produktion über die Entwicklung der wesentlichen Werttreiber, die aktuellen Konjunkturdaten, der aktuelle Forecast, die letztjährigen Planungswerte und die Zielvorgaben des DB Konzerns / des Geschäftsfelds. Als Ergebnis legt er die Leitplanken für die wesentlichen Unternehmenskennzahlen wie beispielsweise Erlöse, Produktionskosten, EBIT, Investitionen oder Cash Flow fest. Zwischen den einzelnen Meilensteinen erarbeiten funktionsübergreifende Arbeitsgruppen die verschiedenen Planungskomponenten nach einem detaillierten und aufeinander abgestimmten Arbeitsplan.

Die eigentliche Campus-Phase der Planung startet mit einer halbtägigen Kick-off-Veranstaltung, die zwei wesentliche Ziele verfolgt. Zum einen dient sie dazu, bei allen Planungsbeteiligten ein gemeinsames Verständnis über die Prämissen, den Aufsetzpunkt und die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der DB SR D zu schaffen. Als Grundlage hierfür dienen die vom Vorstand definierten Leitplanken sowie die dahinter liegenden Annahmen. Zum anderen dient das Kick-off dem Teambuilding für die bevorstehende Kernphase.

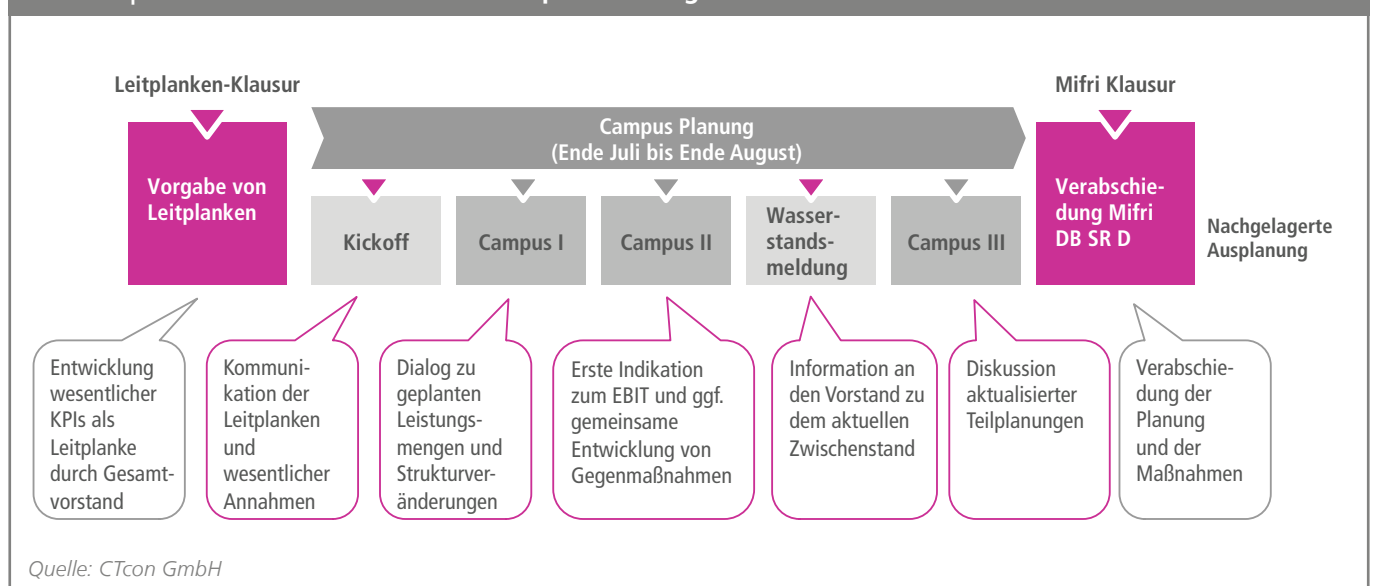
Nachfolgend finden gemeinsame Meetings des Managements aller Unternehmensbereiche statt, die als „Campus“-Meilensteine bezeichnet werden. Die Teilnehmer der Campus-Veranstaltungen wurden entsprechend den jeweiligen Schwerpunktthemen festgelegt. Diese Veranstaltungen sowie die dazwischen stattfindenden Workshops zur gemeinsamen Vorbereitung gewährleisten einen intensiven Austausch insbesondere zwischen Produktion, Vertrieb, Personal und Controlling.

Fokus des Campus I ist der frühzeitige Austausch zwischen Vertrieb und Produktion zu wesentlichen erwarteten Marktentwicklungen und Struktureffekten auf der Absatz- und Umsatzseite. Dazu stellen sämtliche Vertriebsbereiche ihren aktuellen Planungsstand und die dahinter liegenden Annahmen für alle wesentlichen Branchen vor. Die Produktion nimmt diese Informationen als Startpunkt für ihre Planungsaktivitäten.

In Campus II werden erstmalig die wesentlichen Bestandteile auf der Erlös- und der Kostenseite für eine EBIT-Indikation zu einem Gesamtbild auf Ebene auf Ebene DB SR D. Dieses Zwischenergebnis wird noch im Campus II mit den vom Vorstand vorgegebenen Leitplanken abgeglichen. Dadurch ist es möglich, frühzeitig Maßnahmen zu identifizieren, die zur Schließung einer möglichen Lücke zwischen aktueller EBIT-Indikation und der Leitplanke des Vorstands notwendig sind.

Die ersten Ergebnisse sowie die ersten skizzierten ergebnisverbessernden Maßnahmen werden zeitnah als

**Abb.2 | Meilensteine der DB SR D Campus-Planung**



sogenannte „Wasserstandsmeldung“ dem Vorstand präsentiert. Damit hat der Gesamtvorstand frühzeitig eine wichtige Steuerungsmöglichkeit im Planungsprozess und kann beispielsweise hinsichtlich der vorliegenden Maßnahmenideen Prioritäten setzen oder Richtungsentscheidungen treffen.

Wesentliches Ziel des Campus III ist schließlich die Vorbereitung der Mifri-Klausur, in der die finale Abstimmung des Vorstands zur Mittelfrist-Planung stattfindet. Die seit dem Campus II aktualisierten Teilplanungen werden hier zu einem finalen Gesamtbild der DB SR D konsolidiert. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die aktiv eingeholte gemeinsame Verpflichtung aller Planungsbeteiligten zu dem Planungsstand sowie den zugrundeliegenden Prämissen und Maßnahmen am Ende der Veranstaltung. Die gemeinsam erarbeitete Planung wird in der abschließenden Mifri-Klausur dem Gesamtvorstand vorgestellt und durch diesen verabschiedet. Im Anschluss werden die Ergebnisse entsprechend der individuellen operativen Steuerungsanforderungen der verschiedenen Markt-, Produktions- und Verwaltungsbereiche heruntergebrochen. Zudem ergehen konkrete Aufträge zur unmittelbaren Bearbeitung der beschlossenen Maßnahmen.

## Fazit und Erfolgsfaktoren

Die mittelfristige Planung der DB SR D wurde in 2013 und 2014 erfolgreich und unverändert nach dem beschriebenen Campus-Ansatz durchgeführt. Die Anzahl der an der Planung beteiligten Mitarbeiter wurde um zwei Drittel reduziert, die Planung selbst auf wesentliche Steuerungshebel fokussiert. Zusätzlich trugen eng aufeinander abgestimmte und verbindliche Zeitpläne dazu bei, dass die Planungskernphase auf nur einen Monat verkürzt werden konnte. Trotz der deutlichen zeitlichen und inhaltlichen Fokussierung – die Campus-Meilensteine wurden ohne große zeitliche Puffer bindend terminiert – haben die Planergebnisse eine hohe Belastbarkeit, da sämtliche Planzahlen mit konkreten Maßnahmen hinterlegt wurden und sich das Management-Team persönlich und gemeinsam zu den Zahlen verpflichtet hat. Durch den neuen Ansatz ist es der DB SR D gelungen, die Steuerungsfähigkeit im wettbewerbsintensiven und dynamischen Logistikmarkt in einigen Punkten entscheidend zu verbessern.

Der Campus-Gedanke wurde aufgrund der positiven Erfahrungen auch auf die anderen Instrumente im

Performance Management Kreislauf übertragen, beispielsweise auf den Forecast-Prozess. Auch die fokussierte Darstellung wesentlicher Stellhebel wurde in das monatliche Reporting übernommen.

Um eine so deutliche Veränderung des Planungsansatzes erreichen zu können, sind verschiedene Faktoren bei der Implementierung zu beachten. Zwingend notwendig ist zunächst die Unterstützung des neuen Ansatzes durch den Vorstand und durch Meinungsführer im Controlling. Diese manifestiert sich durch aktive Befürwortung der neuen Planungsgrundsätze in wesentlichen Gremien, inhaltliches Treiben des Themas und persönliches Engagement während der Campusphase. Der aktive Einbezug und die Verantwortungsübernahme durch Schlüsselpersonen aus allen Fachbereichen von der Konzeptphase bis zur Implementierung und damit die Bildung von cross-funktionalen Teams war bei der DB SR D ein entscheidender Punkt für den Erfolg. Dadurch wurde die Initiative als ein Management- und nicht als Controlling-Projekt wahrgenommen, was die Akzeptanz des neuen Planungsansatzes und der Ergebnisse wesentlich förderte.

Im ersten Durchführungsjahr standen die reduzierten Inhalte (z.B. Fokusbranchen) und die neue Art der Zusammenarbeit als soziale Innovation klar im Vordergrund. Hohe Transparenz im Managementteam über den Vorstand hinaus auch über Zwischenergebnisse anderer Verantwortungsbereiche oder funktionsübergreifende Erarbeitung von Gegensteuerungsmaßnahmen sind zwei Beispiele für diese deutliche Veränderung. Das Thema „Toolunterstützung“ im Planungsprozess wurde im ersten Jahr pragmatisch gelöst, d.h. viele Vereinfachungen wurden durch die begleitenden Controller in Excel für die inhaltlichen Diskussion der Beteiligten abgebildet. Basierend auf den dabei gesammelten Erfahrungen wurde die Systemlandschaft im Folgejahr gezielt angepasst. Die nachgelagerte Ausplanung lag bereits im ersten Jahr in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche.

Unumgänglich für die Akzeptanz der neuen Vorgehensweise waren begleitende Change-Management-Maßnahmen. Nur so konnte die Abkehr vom natürlichen Impuls des Festhaltens am bisherigen Detailniveau und Planungsansatz erreicht werden.

## Zusammenfassung

- Viele Unternehmen sind mit ihrem heutigen Planungsprozess und den erzielten Ergebnissen unzufrieden und sehen hinsichtlich verschiedener Aspekte hohes Optimierungspotential
- Bei der DB Schenker Rail Deutschland wurde die Unternehmensplanung erfolgreich auf einen Campus-Ansatz mit nachgelagerter Ausplanung umgestellt
- Mit Hilfe dieses innovativen Ansatzes konnte die Planungskernphase zeitlich deutlich verkürzt und die Anzahl der Planungsbeteiligten um zwei Drittel reduziert werden

## Kernthesen

- Mit einer Campus-Planung kann die Steuerungsfähigkeit vieler Unternehmen entscheidend verbessert werden
- Höhere Planungsqualität, höheres Commitment im Management-Team können bei gleichzeitiger Aufwandsreduzierung erreicht werden
- Bei der Neukonzeption eines Planungsprozesses sind cross-funktionale Team zwingend notwendig

Die Originalpublikation ist erhältlich auf [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de)

## Kontakt

CTcon GmbH  
Burggrafenstraße 5a  
40545 Düsseldorf

T +49 211 577903-0  
kontakt@ctcon.de

[www.ctcon.de](http://www.ctcon.de)

Bonn | Düsseldorf | Frankfurt | München | Vallendar

PEOPLE. PASSION. PERFORMANCE.

**ctcon**  
MANAGEMENT CONSULTANTS