



Mario Theis, Leiter Kompetenz Center Erlösmanagement und Produktinnovationen, **Bianca Könecke**, Leiterin Produktinnovationen, und **Katja Machatsch**,

Strategin Produktinnovationen, alle DB Regio AG, Frankfurt am Main



So wichtig es für ein Unternehmen ist, seine bestehenden Produkte und Angebote in hoher Qualität und großer Kosteneffizienz herzustellen, so entscheidend ist es für seine Zukunftsfähigkeit, neue und innovative Produkte und Angebote zu entwickeln. Das gilt vor allem, wenn sich die Erwartungen und Gewohnheiten der Kunden ändern, wenn sich aus neuen Technologien neue Möglichkeiten ergeben – also in Zeiten des Umbruchs, der „Disruption“, wie wir sie gegenwärtig mit der Digitalisierung erleben. Vor diesem Hintergrund hat DB Regio zum 1. Januar 2017 ein Kompetenz Center gegründet, das sich gezielt um Produktinnovation kümmert. Auch das Erlösmanagement ist in diesem Kompetenz Center angesiedelt. Dabei formuliert der Begriff „Produktinnovation“ einen Anspruch und Auftrag, der über das klassische Fahrgast- und Produktmarketing hinausgeht.

Wenn es darum geht, Innovationen zu entwickeln, kann das heute Gegebene nicht der Maßstab sein. Die Mobilitätslandschaft befindet sich im Umbruch. Die Marketingstrategie der DB Regio AG hat Herausforderungen beschrieben, auf die es zu reagieren gilt. Vor allem ist hier die Individualisierung des Mobilitätsverhaltens zu nennen, die einem flexiblen und onlinezentrierten Lebensstil entspricht. Zugleich befeuern neue Vermittlungsplattformen den Kampf um die digitale Kundenschnittstelle. Chancen ergeben sich daraus, dass auf lokaler Ebene die Reduzierung des umweltbelastenden motorisierten Individualverkehrs eine wachsende Bedeutung erhält.

Diese Rahmenbedingungen geben die Richtung der Produktinnovationen des Kompetenz Centers Erlösmanagement und Produktinnovation (KC EM & PI) der DB Regio AG vor. Ziel ist es, unter Beachtung der Prozess- und Kosteneffizienz Reisende und Aufgabenträger zu begeistern, und so zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens im Fahrgast- und Bestellermarkt beizutragen.

Den Dreh- und Angelpunkt aller Innovationsansätze stellt dabei der Kunde dar: Nur wenn eine Idee aus der Perspektive der Fahrgäste oder Aufgabenträger wünschenswert ist, wird sie weiterverfolgt und danach untersucht, ob und wie sie praktisch umsetzbar und welcher wirtschaftliche Effekt von ihr zu erwarten ist. Der Fokus liegt dabei auf Fahrzeugen, Services, digitalen Anwendungen und der Reisendeninformation.

Kultur der Innovationen

Mit Innovationen entsteht dem Wortsinn nach etwas Neues, das latente Kundenbedürfnisse befriedigt oder neue weckt. Das können inkrementelle Innovationen sein, die schrittweise erfolgen und aufeinander aufbauen, aber auch disruptive Innovationen, die Märkte grundsätzlich verändern. Erzwingen oder einfordern lassen sich Innovationen zwar nicht – doch das kann auch nicht bedeuten, sie dem Zufall zu überlassen.

Innovationen sind eine Frage der Unternehmenskultur. Sie gedeihen dort, wo ein fruchtbares Umfeld besteht und eine Mentalität gefördert wird, in dem sich Innovationen entwickeln können. Wer Innovationen will, muss es zulassen, dass gewohnte Denkmuster durchbrochen werden, dass „out of the box“ gedacht wird. Hierarchien und Besitzstände dürfen deshalb keine Rolle spielen. Etablierten Unternehmen fällt das oft schwer. Junge Start-ups machen es vor. Für die unternehmenskulturellen Bedingungen von Produktinnovationen sind sie deshalb auch für das Kompetenz Center wegweisend.

Zu diesen Bedingungen gehört wesentlich die Zusammenarbeit im Team und über Organisationsgrenzen hinweg. Innovationen gehen selten auf geniale Geistesblitze Einzelner zurück. In der Regel entstehen und entwickeln sie sich im Netzwerk. Daher ist jeder kreative Input willkommen und das Netzwerk des Kompetenz Centers weit gespannt.

Eine wichtige Rolle spielen die Kolleginnen und Kollegen aus den Marketingbereichen der Regionen, denn dort ist der Draht zum Fahrgast besonders kurz. Unterstützung und Expertenwissen kommen darüber hinaus aus Fachbereichen von DB Regio, aus anderen Unternehmensbereichen, den DB-Innovationslaboren

d.lab und skydeck sowie aus der DB mindbox, der Drehscheibe für Start-ups und Entwickler im Bereich Infrastruktur. Nicht zuletzt haben auch Methoden eine entscheidende Bedeutung. Nicht jeder ist ein geborener Querdenker. Aber quer denken lässt sich trainieren. Das Kompetenz Center verfügt über das Know-how und vermittelt es.

Beides, die Pflege des Netzwerks sowie die Vermittlung von Techniken und Methoden, spielt eine zentrale Rolle beim jährlichen Innovationstag von DB Regio. In einem inspirierenden Veranstaltungsformat treffen sich hier die Innovatoren aus unterschiedlichen Bereichen und Regionen der DB Regio AG und des DB-Konzerns. Auch Vertreter von Aufgabenträgern und des Kundenbeirats sowie externe Partner nehmen daran teil – denn Innovationen entstehen auch über Unternehmensgrenzen hinweg.

In fünf Schritten von der Idee zum Produkt

Auch wenn Innovationen der Kreativität entspringen, brauchen sie einen Rahmen, der den Prozess strukturiert. In einer Flächenorganisation wie DB Regio sichert das zum einen die Effizienz. Damit nicht an unterschiedlichen Stellen an ähnlichen Ideen gearbeitet wird, koordiniert das Kompetenz Center die Projekte und sorgt zugleich für die Skalierung, also Ausbreitung erfolgreicher Ideen auf andere in Frage kommende Regionen. Zum anderen stellt das Kompetenz Center eine gemeinsame Plattform für die Ideenentwicklung zur Verfügung und fördert damit die Kultur des Teilens und des Austauschs.

Auf dem Weg von der Idee zum Produkt unterscheidet das Kompetenz Center fünf Phasen:

■ Inspiration

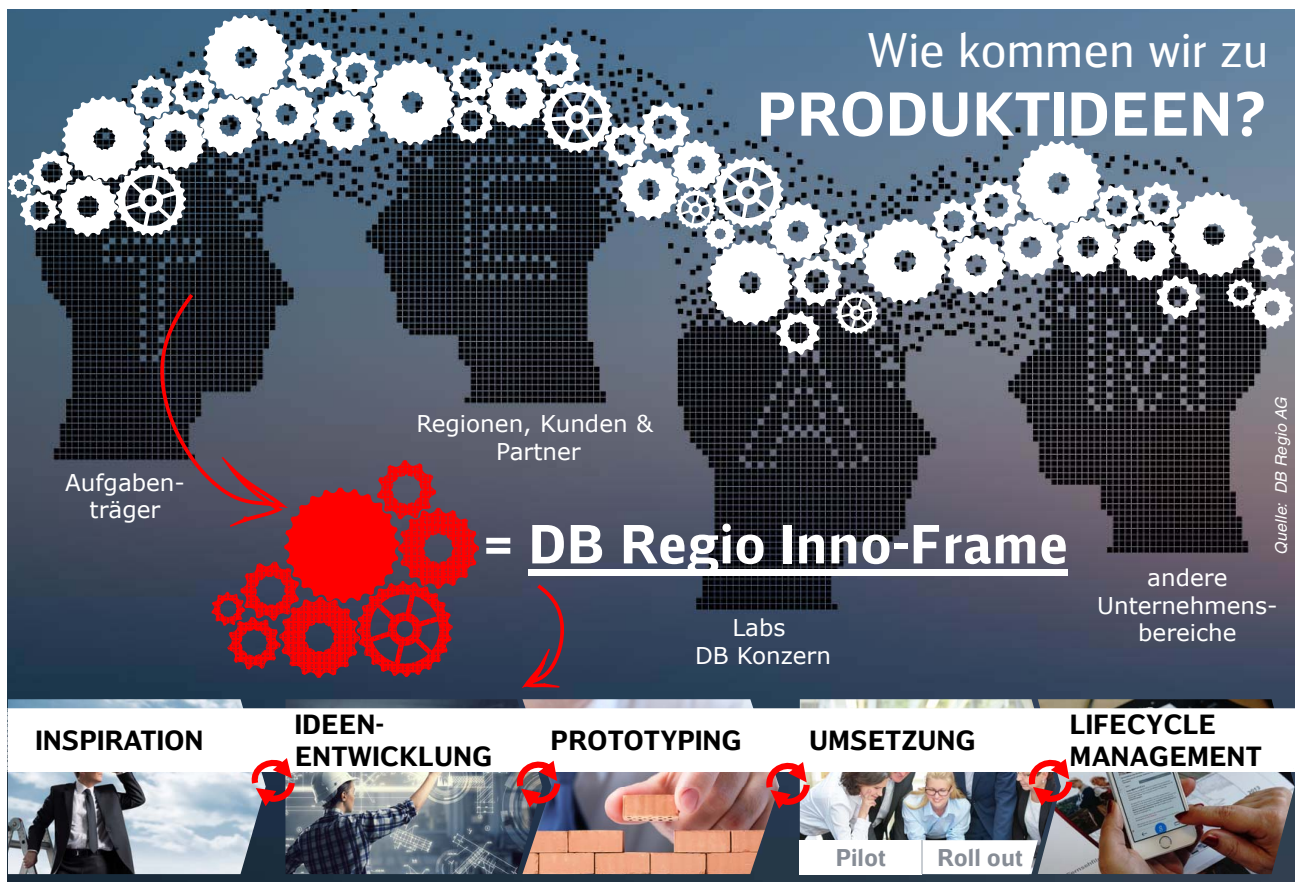
Erfolgreich sind Innovationen, wenn sie ein Kunden- und Aufgabenträgerbedürfnis befriedigen und zum Markterfolg beitragen. Zumeist sind diese Bedürfnisse jedoch gar nicht offenbar, sondern schlummern unter der Oberfläche. Umso wichtiger ist es für Innovatoren, sich inspirieren zu lassen. Die Suchfelder dafür ergeben sich aus dem Kundenfeedback, der Marktforschung, externen Trendanalysen, aus der Marketing- und der Geschäftsstrategie sowie der Marktbeobachtung im In- und Ausland.

■ Ideenentwicklung

Innovationen brauchen Methode. Das Innovationsmanagement des Kompetenz Centers bedient sich einer breiten Palette Methoden, Werkzeuge und Techniken. Zum einen stammen sie aus dem Marketing, der Marktforschung und dem Produktmanagement. Zum anderen haben sie ihren Ursprung in der Kreativitätsförderung und Innovationsforschung, wobei das „Design Thinking“ eine zentrale Rolle spielt. Dieser von den Experten des Kompetenz Centers vermittelte Ansatz stellt die Nutzerperspektive in den Mittelpunkt und führt Fachleute unterschiedlicher Disziplinen zusammen.

■ Erstellung von Prototypen

In dieser Phase werden entwickelte Ideen unter Einbindung von Kundenfeedback iterativ als erlebbare Prototypen ausgestaltet.



■ Umsetzung

Haben Prototypen den notwendigen Reifegrad erreicht, erfolgt die Umsetzung in einem regionalen Pilotprojekt. Ist die Innovation adaptierbar, schließt sich in einem breiten Rollout die synergetische Umsetzung auch in anderen Regionen an.

■ Lifecycle-Management

Um das Marktpotenzial optimal auszuschöpfen, werden die im Innovationsprozess entstandenen Produkte kontinuierlich verbessert und aktiv gesteuert. Eine Grundlage dafür sind geeignete Leistungskennzahlen (KPI / Key Performance Indicator), bei Apps beispielsweise Nutzer- und Downloadzahlen. Daran lassen sich letztendlich auch Bedarfe zur Weiterentwicklung bestehender Produkte ableiten.

Regionen und Zentrale bilden ein Tandem

Das Kompetenz Center betrachtet die Produktinnovation weder als Top-down-, noch als Bottom-up-Prozess, sondern als partnerschaftliches Miteinander vieler Akteure. Als Tandem arbeiten dabei das Kompetenz Center in der Zentrale und die Marketingbereiche der Regionen – sowie je nach Phase weitere Akteure – zusammen. In der Phase der Inspiration und Ideenentwicklung liefern die Regionen regionale Marktinformationen und bringen sich in die konzeptionelle Arbeit ein. Das Kompetenz

Center treibt und steuert den Prozess, stellt Know-how zur Verfügung, entwickelt und beauftragt, konsolidiert und validiert die Ergebnisse, macht die Ideen groß und steuert den Rollout.

Die Vorstellung der Innovationsvorschläge vor dem „Ideenboard“ ist ein wichtiger Anreiz, um Kreativität und Ideen zu entwickeln. Hier bewertet eine interdisziplinäre Jury aus Vertretern des Kompetenz Centers, der Regionen sowie weiterer Konzernbereiche die Kurzpräsentationen der Einreicher. Zugleich vermittelt das Ideenboard den Teilnehmern methodische und kreative Impulse. Auch die inspirierenden Orte, an denen sich das Ideenboard trifft, sollen innovationsfördernde Denkweisen und Einstellungen unterstützen.

Das Ideenboard entscheidet gemeinsam darüber, welche Ideen besonders mit den Ressourcen des Kompetenz Centers unterstützt werden sollen. Die Umsetzung eines Vorschlags als Pilotprojekt erfolgt dann durch eine „Lead-Region“. Das ist idealerweise die Region, aus der die Idee ursprünglich kam. Das Kompetenz Center fungiert als Tandempartner und unterstützt die Umsetzung beispielsweise durch begleitende Markttests. Der Rollout sowie die Steuerung und strategische Weiterentwicklung von Produkten, die für DB Regio insgesamt relevant sind, liegt danach beim Kompetenz Center.

Die Kriterien für Produktinnovationen bleiben für den ganzen Prozess gleich. Sie müssen Kundennutzen generieren (Aufgaben-träger, Endkunde), machbar (schnelle Realisierung und

Übertragbarkeit) und wirtschaftlich sein (Erlöswirkung, Image, Skalierbarkeit). Der Start eines Pilotprojekts setzt positive Kundentests und einen Business Case (Bewertung der Kosten, des Nutzens und der Risiken) voraus. Auch hier unterstützt das Kompetenz Center.

Beispiele aus der Praxis

Aktuell befinden sich im Portfolio des Kompetenz Centers mehr als 30 Innovationsansätze beziehungsweise Produkte in unterschiedlichen Entwicklungsstufen. Dazu gehören beispielsweise:

DB Streckenagent

Der DB Streckenagent informiert per Push-Nachricht individuell und aktuell über Störungen. Ein Jahr nach dem bundesweiten Start zum 1. März 2017 haben bereits mehr als 800.000 Bahnfahrer die App auf ihrem Smartphone oder Tablet. Damit gehört der DB Streckenagent zu den Top-Apps im öffentlichen Verkehr. Die Informationen stammen unmittelbar aus den bundesweiten Transportleitungen von DB Regio, wo aus den dort getroffenen Dispositionsentscheidungen kurze Textnachrichten formuliert werden. Die von der Störung betroffenen Kunden erhalten per Push-Nachricht aktuelle Meldungen über die Ursache, die voraussichtliche Dauer und mögliche Alternativverbindungen.

Im nächsten Schritt soll die App nun weitere Funktionalitäten rund um die Reisebegleitung erhalten und so zu einem Mobilitätsbegleiter für den Nahverkehr ausgebaut werden. Dazu gehören dann beispielsweise die Integration von Abonnements zum DB-Tarif sowie Echtzeitdaten von Verbünden.

WLAN-Portal

Für den Internetempfang im Zug bietet DB Regio eine Portallösung an, die für die Kunden neben Reisendeninformationen auch ein für den Nahverkehr speziell zusammengestelltes Informations- und Unterhaltungsangebot bereithält. Das Infotainmentangebot

kann damit in mit WLAN ausgestatteten Zügen auch ohne Mobilfunkempfang empfangen werden, so dass die Kunden ihre Reisezeit optimal nutzen können. Das Angebot des Portals wurde zusammen mit Kunden entwickelt, in einem Prototyp getestet und nochmals überarbeitet. Auf der Basis der Rückmeldung der Kunden wird es ständig verbessert und ist bereits in mehreren Netzen verfügbar.

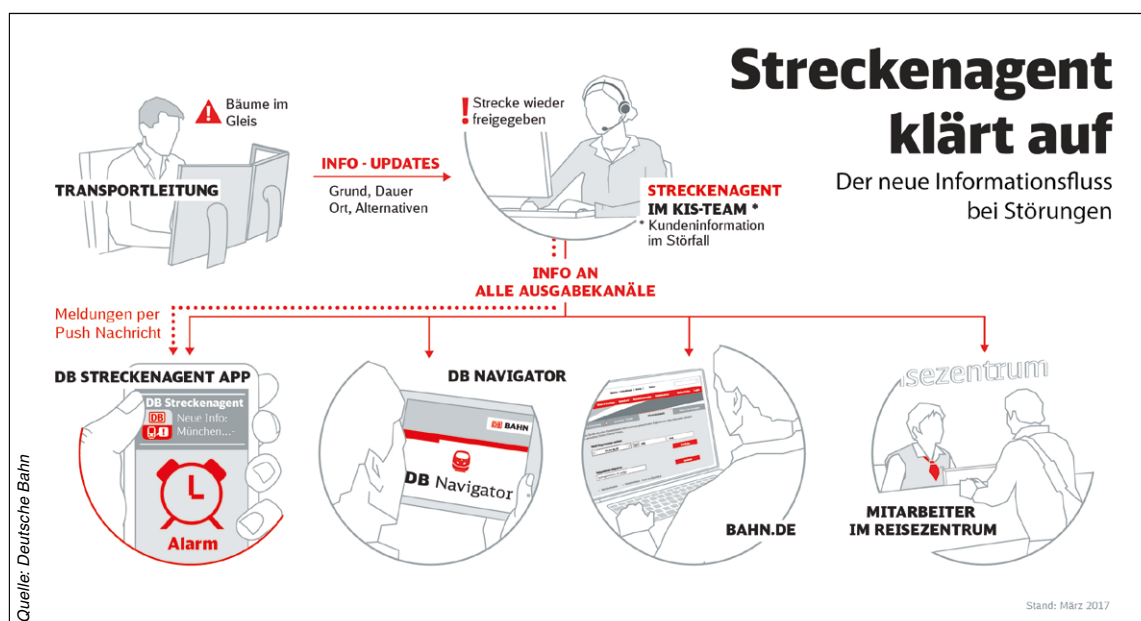
DB Ideenzug

Eine Vielzahl von Innovationsimpulsen enthält der im November 2017 vorgestellte Ideenzug von DB Regio. Das lebensgroße Mock-up eines Doppelstockwagens führt in 22 Modulen neuartige Innenraumgestaltungen und Komfortkomponenten für eine möglichst individuelle Reisegestaltung der Fahrgäste zusammen. Die Basis bilden dafür entworfene „Personas“, also fiktive idealtypische Reisende mit unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen. Der Ideenzug versteht sich als Antwort darauf, dass künftig autonom fahrende Pkw ihren Fahrern Zeit zur freien Gestaltung lassen, und soll Anregungen für den Schienenpersonennahverkehr (SPNV) von morgen geben. So zeigt der Ideenzug neben physischen Welten auch digitale Neuerungen, mit denen die Kunden die Reisezeit noch besser nutzen können.

Der Ideenzug ist eine gemeinsame Initiative der DB Regio AG, der Bayerischen Eisenbahngesellschaft (BEG) und der Südostbayernbahn (SOB) und wurde vom DB-Innovationslabor d.lab, dem Kompetenz Center Innovationen und weiteren Bereichen von DB Regio umgesetzt. Mehr als 30 Industriepartner beteiligten sich daran. In intensiven Nutzertests geht es nun darum, die Ideen zu identifizieren, die den größten Erfolg versprechen – und, damit verbunden, die Zukunft zum Leben zu erwecken.

Sitzplatzreservierung im SPNV

Mit webbasierten Verfahren hat DB Regio die Platzreservierung, bislang ein Qualitätsmerkmal des qualitativ hochwertigen Reiseverkehrs, auch in den SPNV gebracht. Sie ist in fünf



*Innovation
Strecken-Agent:
Die App informiert
Kunden direkt
und zeitnah über
Störungen im
Bahnverkehr*

Schwerpunktregionen verfügbar. Ziel ist es, gemeinsam mit den Bestellerorganisationen die Sitzplatzreservierung überall dort einzuführen, wo dies möglich und sinnvoll ist. Die Kunden, die diesen Service bereits nutzen, sind sehr zufrieden.

Das internetbasierte Verfahren ist denkbar einfach. Inhaber einer Zeitkarte im Abonnement können ihre Dauerreservierung über die Website mein-sitzplatz-regio.de bequem buchen. Die Kosten für ein Jahr betragen nur 40 Euro. Auf immer mehr Strecken haben die Fahrgäste auch die Möglichkeit, am Fahrkartenautomaten Einzelreservierungen für Nahverkehrszüge zu lösen. Die Reisezentren bieten ebenfalls die Einzelreservierung im Nahverkehr an.

Feedback per QR-Code

Das Kundenfeedbacksystem Railmate gibt DB Regio ein neues Instrument für Service- und Komfortverbesserungen an die Hand. Dazu werden die Fahrzeuge mit QR-Codes ausgestattet, wie es bereits in Zügen des Fernverkehrs praktiziert wird. Über die Aufkleber kann der Reisende mit seinem Smartphone die aktuelle Fahrt bewerten. DB Regio erhält dadurch nicht nur ein aktuelles Stimmungsbild der Kunden aus den Zügen. Bei Beeinträchtigungen können zudem frühzeitig nachgelagerte Instandhaltungsprozesse optimiert oder Reparaturen veranlasst werden.

Das Kundenfeedback soll künftig vor allem auch über digitale Kanäle wie den Streckenagenten verfügbar sein. Darüber hinaus sollen die Aufkleber insbesondere dann zum Einsatz kommen, wenn neue oder redesignte Fahrzeuge zum Einsatz kommen, um hier sofort auf Kundenrückmeldungen reagieren zu können. Die ersten Tests zeigen, dass die Kunden das Instrument gut nutzen und positiv bewerten.

Reisendenlenkung

Das Forschungs- und Innovationsfeld „Reisendenlenkung im Nahverkehr“ widmet sich der Frage, wie Verzögerungen beim Fahrgastwechsel und damit potenzielle Verspätungsursachen vermieden werden können. Ein Lösungsansatz dafür sind Echtzeitinformationen über die freien Plätze im Zug, die zu einer besseren Verteilung der Fahrgäste am Bahnsteig und zu einem flüssigeren Ein- und Ausstiegsprozess beitragen. Ermöglicht werden kann das über eine Anzeige am Fahrzeug und mittels App, über „Einstiegslotsen“ am Bahnsteig, wie sie bei der S-Bahn Stuttgart sowie der S-Bahn Rhein-Main eingesetzt werden, und über die „Leuchtende Bahnsteigkante“, welche die Fahrgäste durch in den Bahnsteig eingelassene Leuchtelemente leitet. Dies geschieht in einem Projekt der S-Bahn Stuttgart in Stuttgart-Bad Cannstadt.

Ein weiterer Lösungsansatz versucht, die drei vorgenannten Ansätze konzeptionell zusammenzuführen und durch wissenschaftliche Erkenntnisse zu ergänzen. So wird geprüft, ob und wie die Reisendenlenkung mit zusätzlichen verhaltens- und sozialpsychologischen Maßnahmen unterstützt werden kann. Aktuell befinden sich die aufgeführten Maßnahmen im Pilotstadium.

Mitfahrer-App

Bereits mehr als 100.000 Bahnkunden nutzen die Mitfahrer-App, um Mitreisende für Fahrten mit DB Regio-Ticketangeboten zu finden. Mit wenigen Klicks können sie sich einer Fahrgemeinschaft

anschließen oder selbst eine Gruppe gründen. Nach dem Start für das Bayern-Ticket wurde die App auf inzwischen insgesamt sieben Länder-Tickets ausgeweitet und auf der Basis des Feedbacks der Nutzer kontinuierlich weiterentwickelt. So sind mittlerweile auch Teilstrecken einbezogen.

Weitere Mitfahrer für eine Gruppe zu finden, ist auch über einen Facebook-Sharing-Button möglich. Eine Ausweitung auf die noch fehlenden Länder-Tickets ist vorgesehen. Zusätzlich zu den Länder-Tickets hat DB Regio das Quer-durchs-Land-Ticket sowie das Schönes-Wochenende-Ticket in die App integriert.

Das Innovationspotenzial ausschöpfen

Die Neuorganisation der DB Regio AG hat auch im Bereich der Innovationen eine dynamische Entwicklung weitergeführt. Das Kompetenz Center Erlösmanagement und Produktinnovation ist dafür nicht nur der organisatorische Rahmen. Es stellt vor allem ein innovationsaffines Umfeld zur Verfügung, ist Katalysator der Innovationsentwicklung, vernetzt die Akteure, strukturiert den Prozess, gibt Impulse und setzt Innovationen um. Ziel ist es, die Kundenzufriedenheit zu steigern, Erlöse für DB Regio zu generieren und die Attraktivität des SPNV als Ganzes zu stärken.

Die oben genannten Beispiele zeigen, welches Innovationspotenzial der Nahverkehr auf der Schiene hat. Um es auszuschöpfen, braucht es Kreativität und die Bereitschaft, neu zu denken und auf neuen Wegen voranzugehen. Dazu spornen wir an und dazu laden wir ein. ■

Lesen Sie auch

DB Regio entwickelt den Regionalzug der Zukunft

Deine Bahn 1/2018, ab S. 52

Platzreservierung: neues Leistungsmerkmal im Nahverkehr

Deine Bahn 12/2017, ab S. 44

DB Regio führt WLAN im Schienennahverkehr ein

Deine Bahn 9/2017, ab S. 20

App „DB Streckenagent“ informiert Pendler

Deine Bahn 7/2017, ab S. 54