

Kundenbeziehungen stärken

Der Control Tower: das Herz von DB Cargo



Foto: DB Cargo AG

Der Control Tower von DB Cargo in Duisburg



Gönke Kraft, Head of Control Tower, DB Cargo AG, Duisburg

„Kundenbeziehung“ – das hat im Schienengüterverkehr eine ganz besondere Bedeutung. Kunden der DB Cargo AG, das sind Industriefirmen, Großkonzerne wie mittelständische Betriebe, das sind Speditionen und Reedereien und viele andere – kurzum: Alle, die mit ihren Waren und Produkten unser Land am Laufen halten. DB Cargo ist mit stabilen Lieferketten, planbaren Abläufen und klaren Prozessen in der Logistik die Partnerin der Wirtschaft. Gute Partner haben einen guten Draht zueinander, gerade auch dann, wenn es Probleme gibt. Eine noch bessere Beziehung zu den Kunden ermöglicht der neue Control Tower.





*Cargo-Güterzug
im Spessart: In der
zentralen Netzwerksteu-
erung wird der Einzelwa-
genverkehr europaweit
koordiniert*

Kundenservice und Operations Center waren bei DB Cargo bislang zwei getrennte Einheiten. Während die Einheit Kundenservice für die Kommunikation mit den Kunden verantwortlich war und sich um kommerzielle Themen kümmerte, steuerte das Operations Center die Produktion und hatte dabei europaweit sämtliche Züge von DB Cargo im Blick.

Nun hat DB Cargo beide Einheiten zum Control Tower in Duisburg zusammengeführt. Ziel ist es, die Zuverlässigkeit und Qualität der Kundenkommunikation sowie der integrierten Steuerung deutlich zu steigern und schlagkräftiger zu werden. Dies wird insbesondere durch die Reduzierung von Schnittstellen und Vermeidung von Redundanzen erzielt. Die Kolleg*innen des Control Towers verantworten und kümmern sich jetzt um den gesamten Prozess vom Eingang eines Auftrages über dessen produktionsorientierte Steuerung bis hin zur Bezahlung.

Mit der neuen Organisationseinheit Control Tower, in der insgesamt ca. 1.500 Mitarbeitende vor allem in Duisburg tätig sind, hat DB Cargo eine Einheit geschaffen, die zwischen Vertrieb, Angebotsmanagement und Cargo Management Regionen sowie den Landesgesellschaften agiert und durchschnittlich mehr als 3.600 Züge pro Tag überwacht und steuert. Der organisatorische Hochlauf wurde am 1. Dezember 2022 abgeschlossen. Die Teams wurden dabei sukzessive in die neue Struktur überführt.

Nun ist die wesentliche Aufgabe, in den neu aufgestellten Teams den Spirit und das Ziel des Control Towers im täglichen Geschäft zu etablieren und die Schnittstellen mit Leben zu füllen.

Organisatorisch ist der Control Tower im Produktionsressort verankert. Alle operativen Abstimmungen mit den Kunden erfolgen aus einer Hand. Kernaufgabe ist die europaweite Steuerung des Netzwerkes der DB Cargo auf Sendungs- und Zugbasis. Perspektivisch sollen in einer weiteren Ausbaustufe weitere Logistikleistungen wie etwa die Steuerung des Vor- und Nachlaufs der Schienentransporte aus dem Control Tower koordiniert werden.

CT Teams: Sendungssicht und Kundenbezug

Im Control Tower wird grundsätzlich nicht mehr zwischen Einzelwagen- und Ganzzugverkehr unterschieden, zumindest nicht in der Steuerungsverantwortung. Unabhängig von der Art des beauftragten Verkehrs oder Verkehrspakets, übernimmt ein „Control-Tower-Team“ (CT-Team) die vollständige Sendungssteuerung sowie die Kundenkommunikation im Fall von Abweichungen und Störungen.

Das CT-Team hat den Blick auf sämtliche Verkehre eines Kunden. Es ist alleiniger Ansprechpartner für den Kunden, wenn es um die Transportdurchführung, aber

auch die kommerziellen Aspekte geht. Das schließt auch die (Teil-) Leistungen durch Partner oder Tochter- und Landesgesellschaften ein. Die Lösung „CT-Team“ sorgt somit für eine höhere Qualität bei der Kundenabstimmung und eine effizientere Produktionssteuerung.

Möglichkeiten für eine gezielte Steuerung im Abweichungs- und Störungsmanagement können gemeinsam mit den Kunden ausgelotet und mit den produktionellen Handlungsspielräumen abgeglichen werden. So werden Lösungen gefunden, die Kunden zufriedenstellen und gleichzeitig den Ressourceneinsatz gewährleisten. Die Arbeit im Control Tower wird so nah wie möglich am Kunden bzw. Verkehr erledigt, kann aber – wenn aus Effizienz- und Standardisierungsgründen sinnvoll – auch CT-Team- oder branchenübergreifend erfolgen.

Es gibt 22 CT-Teams. Die Teams stehen im Austausch mit dem Angebotsmanagement und haben einen Blick auf das Baugeschehen und auf existierende Besonderheiten in Verkehrskonzepten oder noch in Entwicklung befindliche Verkehrskonzepte.

Erweiterte Steuerungsfunktion: Übergeordnete Netzwerksicht

Bei großen Störungen im Netzwerk der DB Cargo übernimmt der Control Tower mit gezielten Maßnahmen die Koordination für die Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen, die eine schnelle Rückkehr in den geplanten Produktionsablauf sicherstellen. Diese Aufgabe übernehmen für die Netzwerksicht die Supervisoren.

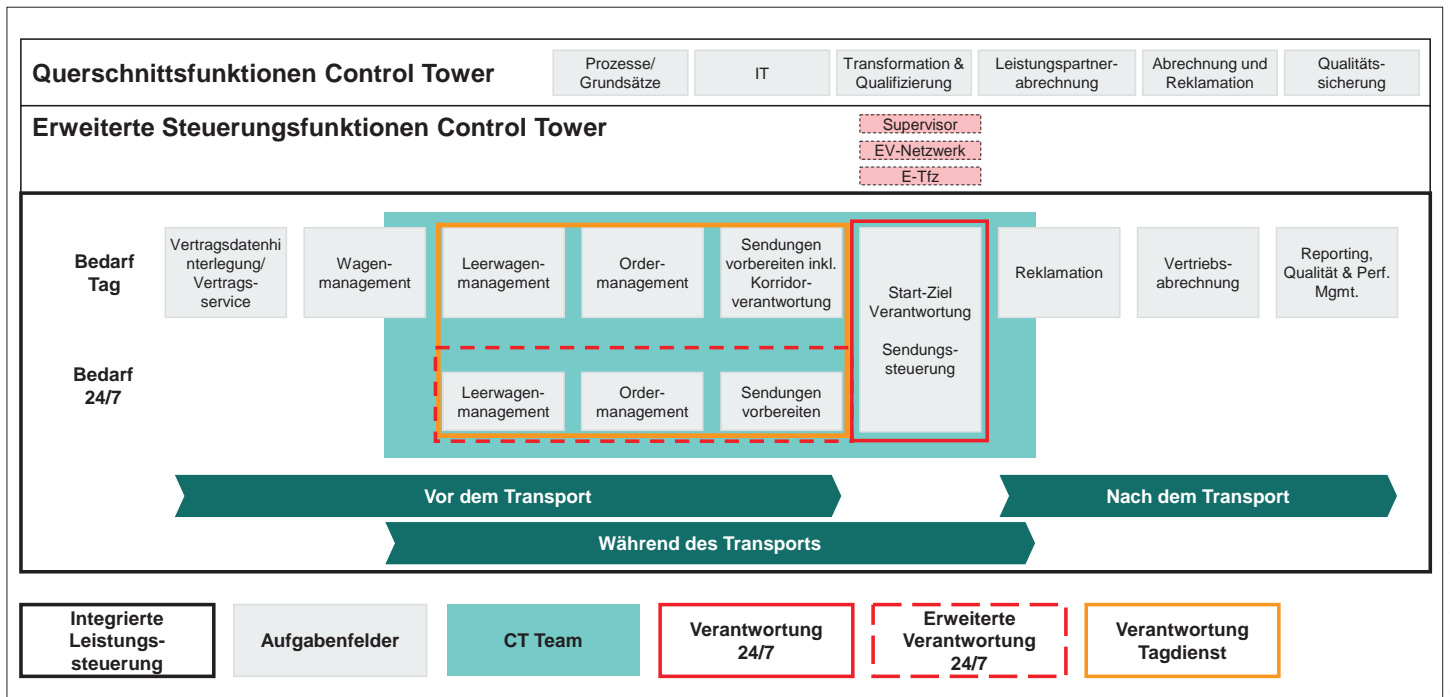
Die Supervisoren schauen auf das gesamte Netzwerk von DB Cargo und stellen kundenübergreifend sicher, dass Abweichungen und Störungen möglichst geringe Auswirkungen auf alle Transporte haben. Eine hohe Qualität für die Produkte der Kunden zu finden und die Logistikketten durch das enge Netzwerk von DB Cargo abzusichern, bestimmt dabei das gemeinsame Handeln aller Mitarbeitenden.

Die Steuerung des internationalen Netzwerkes im Einzelwagenverkehr (EV) erfolgt in der zentralen EV-Netzwerksteuerung – einschließlich der Zu-,

Das CT-Team hat den Blick auf sämtliche Verkehre eines Kunden



Foto: DB Cargo AG



Quelle: DB Cargo AG

Der Control Tower vereint alle wesentlichen Aufgabenfelder einer integrierten Leistungssteuerung in einer Einheit

Ablauf- und Anlagensteuerung. Damit wird eine kundenübergreifende und überregionale Sicht ermöglicht. Die EV-Netzwerksteuerung dient auch als Eskalationsstufe für die Sendungssteuerung der CT-Teams.

Dies alles leistet das Team nicht nur bundes-, sondern europaweit: Entscheidungen der EV-Netzwerksteuerung werden unter Berücksichtigung der Zugbildungsanlagen in Deutschland und im Ausland getroffen und haben wiederum auch Einfluss auf diese. Eine enge Zusammenarbeit der EV-Netzwerksteuerung mit den Ressourcenverantwortlichen vor Ort ist unerlässlich.

Damit die Güter der Kunden verladen werden können, sorgt das Wagenmanagement im Control Tower für die Verteilung der Güterwagen von DB Cargo, aber auch der angemietete Wagen unter Berücksichtigung der Kundennachfrage und potenzieller Möglichkeiten im Netzwerk.

Eine weitere wesentliche Aufgabe des Control Towers ist die Planung und Steuerung der „teuersten Ressource“, unserer Lokomotiven. Die „Planung Lokomotiven“ wird hier im Rahmen der Kurzfristplanung an die aktuellen Gegebenheiten angepasst und im Tagesgeschäft disponiert.

Kommerzielle Aufgaben

Neben den Steuerungsaufgaben wird der gesamte Order-to-Cash Prozess im Control Tower und den Control Tower Teams verantwortet. Hier wird alles dafür getan, dass die Vertragsdaten korrekt

hinterlegt sind, die Kundenbeschwerden zeitnah beantwortet und behoben werden sowie möglichst viele Haftungsansprüche Dritter vermieden werden. Zudem erfolgen an dieser Stelle die Rechnungsprüfung und die Abrechnung/Reklamationen gegenüber Kunden und Leistungspartnern.

Im Auftragsmanagement im Control Tower liegt der Fokus auf der korrekten Bereitstellung des Auftrages. DB Cargo hat eine auftragsgesteuerte Produktion, das bedeutet, dass ohne Auftrag nicht produziert wird. Im Bereich „Sendungsvorbereitung“ werden beispielsweise Wochen- und Monatsprogramme für die Kunden erstellt und in die Produktionsabläufe eingesteuert. Zudem werden bei außergewöhnlichen Sendungen alle vorbereitenden Maßnahmen mit den jeweiligen Partnern abgestimmt.

Querschnittsfunktionen

Für das gute Funktionieren und eine fortlaufende Weiterentwicklung ist zudem eine Prozess-, Qualitäts- und Qualifizierungsverantwortung im Control Tower verankert. In den gesamten Tätigkeiten des Control Towers erwachsen auch Anforderungen an eine Modernisierung der bestehenden IT-Verfahren und auch an neue IT-Funktionalitäten. Diese Anforderungen werden in einer Einheit im Control Tower gebündelt und dokumentiert und in enger Abstimmung mit dem CIO-Bereich umgesetzt.

Diese deutlichen Veränderungen brauchen eine adäquate Begleitung. Hierfür wird in der Hochlaufphase des Control Towers insbesondere auf zwei Instrumente zurückgegriffen:

1. Die Control Tower-Konferenzen:

Das sind zweitägige Veranstaltungen mit 50 bis 100 Mitarbeitenden des Control Towers, in denen der Fokus auf das Zusammenwachsen in der neuen Organisation gesetzt wird. Zusätzlich wird die Idee des Control Towers von den Beteiligten aus dem Projekt vorgestellt und erste Erkenntnisse aus der Einführung werden ausgetauscht.

2. Die Einführungswochen:

Hier wurde in kurzer Zeit ein vierwöchiges Qualifizierungskonzept ausgearbeitet, dass vor allem die Kolleg*innen in neuen Funktionen, aber auch neue Mitarbeitende an die neuen Aufgaben heranführt. Die Einführungswochen sind ein Mix aus Präsenztrainings, Webbasierten Trainings (WBT) und Einarbeitungen am Arbeitsplatz. ■

Pilotprojekt zum Control Tower

Im Vorfeld der Entscheidung zum Control Tower und der organisatorischen Einführung wurde aufgrund der schwierigen betrieblichen Lage mit einem großen Kunden der DB Cargo die Grundidee der zukünftigen CT-Teams in einem Piloten an den Start gebracht. Der Kunde wurde ausgewählt, da er sowohl Ganzzüge als auch Einzelwagenverkehre national sowie international mit DB Cargo fährt und somit ein Mikrokosmos der Kundenstruktur ist.

Aus den verschiedenen Organisationseinheiten von Kundenservice und Operation Center wurde ein virtuelles Team zusammengestellt und gemeinsam eine Sendungssteuerung über alle Verkehre des Kunden aus einem Team gestartet. Im Laufe der letzten Monate wurden die Verkehre stabilisiert, Notallkonzepte erstellt und damit Umlaufzeiten entsprechend der Kundenanforderungen erreicht.

Die Kundenreaktion war sehr positiv. Der Kunde hat insbesondere die sehr gute Kommunikation in den letzten Monaten zwischen dem Cargo-Team und den Werken in Deutschland und Frankreich hervorgehoben. Nicht nur beim Kunden kam diese Zusammenarbeit gut an, auch die Kolleg*innen in dem Cargo-Team haben deutliche Vorteile gesehen: kürzere Wege in der internen Bearbeitung, damit beschleunigte Bearbeitung der Vorgänge.

In Summe wurden eine noch höhere Kundenbindung und ein fokussierter Blick auf den Kunden aufgebaut. Zudem ist eine höhere Flexibilität innerhalb des Teams in Abweichungsfällen und bei kurzfristigen Kundenwünschen spürbar. Alles Punkte, die DB Cargo und dem Kunden das Leben leichter machen. In Summe ein gelungener „proof of concept“ und ein schöner Start für alle CT-Teams.

Lesen Sie auch

Warum wir trotz Herausforderungen stärker denn je sind

Deine Bahn 11/2022

Kapazitätsmanagement im Einzelwagenverkehr der DB Cargo AG

Deine Bahn 5/2021

DB Cargo auf Wachstumskurs

Deine Bahn 11/2020