



Bundesministerium für Verkehr, 11030 Berlin

Patrick Schnieder, MdB

Bundesminister

Invalidenstraße 44
10115 Berlin

Postanschrift:
11030 Berlin

Tel. +49 30 18-300-0

poststelle@bmv.bund.de

www.bmv.de

Betreff: Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene - Eckpunkte zur Reform der Deutschen Bahn

Aktenzeichen:

Datum: Berlin, 22.09.2025

Seite 1 von 3

Sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Menschen in unserem Land nutzen die Schiene im Nah- und Fernverkehr jedes Jahr milliardenfach. Für die deutsche Wirtschaft werden jährlich hunderte Millionen Tonnen Güter über die Schiene transportiert. Die Schienenbranche steht für Arbeitsplätze und Innovation und trägt so zum Wohlstand für alle bei. Die Schiene ist damit systemrelevant für unser Land.

Dabei erwarten die Reisenden zu Recht eine hohe Zuverlässigkeit und die Wirtschaft benötigt ein attraktives Angebot im Schienengüterverkehr. Zudem muss der Schienenverkehr auch gesamtgesellschaftliche Aufgaben erfüllen – wie die Anbindung des ländlichen Raums und der Städte – und einen wichtigen Beitrag zur Verteidigungsfähigkeit und zur Erreichung der Klimaschutzziele leisten.

Diesen Anforderungen wird die DB AG seit Jahren nicht gerecht. Und dies, obwohl die Finanzmittel des Bundes auf insgesamt rund EUR 100 Milliarden bis 2029 bereits erheblich gesteigert wurden. Die DB AG bietet nicht die Leistung, die Fahrgäste, Wirtschaft und Gesellschaft benötigen. Ein „Weiter-So“ ist daher keine Option. Daher ist jetzt ein grundlegender Neuanfang erforderlich: Inhaltlich, strukturell und personell.





Seite 2 von 3

Um wieder eine echte Zufriedenheit der Kunden auf der Schiene zu ermöglichen, reicht eine einzelne Veränderung nicht aus, sondern ist ein umfassendes Maßnahmenpaket erforderlich. Ich habe daher eine „Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene“ erarbeitet. Sie basiert auf einer Drei-Säulen-Strategie:

- > Säule 1: Reformen bei der Deutschen Bahn
- > Säule 2: Maßnahmen des Bundes und
- > Säule 3: Aktivierung des gesamten Sektors.

Folgende Maßnahmen bilden den Kern meiner Reformagenda:

1. Fokus auf Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit; Konzentration auf das Kerngeschäft der DB (Verkauf von Beteiligungen)
2. Abbau von Doppelstrukturen und Verwaltung bei der DB AG
3. Drei Sofortprogramme für ein besseres Reiseerlebnis: „Sichere und saubere Bahnhöfe“, „Bessere Kundenkommunikation“, „Mehr Komfort in den Zügen des DB-Fernverkehrs“
4. Weitere Entflechtung der DB InfraGO AG im integrierten Konzern
5. Verschlinkung der Vorstände DB AG und DB InfraGO AG auf jeweils maximal sechs Vorstände
6. Neuaufstellung der Aufsichtsräte DB AG und DB InfraGO AG
7. Aufbau einer wirksamen Steuerung seitens des Bundes sowohl für den Gesamtkonzern als auch für die Infrastruktur (Gesamtsystem der Infrastrukturfinanzierung; Vergütungsstruktur; Besetzung Aufsichtsgremien)
8. Verbesserung der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen (von den Trassenpreisen bis zur Planungsbeschleunigung)
9. Digitalisierung Infrastruktur und Fahrzeuge sowie Pilotierung 5G am Gleis
10. Aktivierung des gesamten Sektors

In der Anlage darf ich Ihnen das vollständige Papier zu meiner Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene übermitteln.





Seite 3 von 3

Für die Umsetzung der Maßnahmen habe ich einen strikten Zeitplan vorgegeben. In zwei Jahren werde ich evaluieren, ob und ggf. wo eine Nachsteuerung erforderlich ist.

Ich habe immer betont, dass erst die Inhalte kommen und dann die Personalfragen in diesem Lichte geklärt werden. Denn klar ist: Von erheblicher Bedeutung ist, dass die nun feststehenden inhaltlichen und strukturellen Reformschritte auf Seiten der Deutschen Bahn zielstrebig verfolgt werden. Hierzu hat es ein professionelles Auswahlverfahren mit vielfältigen Gesprächen und Bewertungen gegeben. Das Ergebnis kennen Sie:

Neue Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bahn AG wird Frau Evelyn Palla. Sie kennt die Deutsche Bahn aus der Binnensicht und verantwortet seit 2022 sehr erfolgreich den Bereich DB Regio. Damit hat sie bewiesen, dass sie Kundenorientierung erfolgreich realisieren kann.

Auch auf Seiten der Infrastruktur gibt es für eine erfolgreiche Umsetzung der Reformschritte einen personellen Neustart. Neuer Vorstandsvorsitzender der DB InfraGO AG wird Herr Prof. Dr. Dirk Rompf. Er bringt 25 Jahre Erfahrung im Eisenbahnsektor, fundierte Infrastrukturkenntnisse und eine breite Aufstellung im gesamten Sektor mit.

Diese neuen Personen werden schnell und konsequent die richtigen Entscheidungen im Sinne der Kunden treffen. Den anstehenden Transformationsprozess wird Herr Gatzert in seiner Rolle als erfahrener Aufsichtsratsvorsitzender der DB AG begleiten.

Ich freue mich auf die Fortsetzung der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Ihnen und baue auf Ihre Unterstützung bei der nun mit Entschlossenheit anzugehenden Umsetzung des Maßnahmenpakets zur Reform der Deutschen Bahn.

Mit freundlichen Grüßen

Patrick Schnieder, MdB





Bundesministerium
für Verkehr



Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene

Eckpunkte zur Reform der Deutschen Bahn

September 2025

Vorwort

Millionen Menschen in unserem Land nutzen jeden Tag den Verkehrsträger Schiene – ob auf dem Weg zur Arbeit, in den Urlaub oder zum Besuch von Familie oder Freunden. Gleichzeitig ist der Transport von Gütern auf der Schiene für die deutsche Wirtschaft essentiell. Und nicht zuletzt leistet die Schiene einen wichtigen Beitrag zur Verteidigungsfähigkeit und zum Klimaschutz in unserem Land. Deshalb ist für mich die Zufriedenheit der Kunden mit dem System Schiene von grundlegender Bedeutung.

Mit der vorliegenden „Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene“ wird hierfür der Grundstein gelegt und es werden in einem 360-Grad-Blick alle Beteiligten an Bord geholt:

Erstens: Ich will, dass die Bahn pünktlicher, sauberer und sicherer wird. Dazu bedarf es eines fundamentalen Neuanfangs. Inhaltlich. Strukturell. Personell. Der Konzern muss sich wieder auf sein Kerngeschäft konzentrieren – mit klarem Fokus auf Pünktlichkeit und Wirtschaftlichkeit. Dazu müssen Doppelstrukturen abgeschafft und die DB InfraGO AG im integrierten Konzern muss weiter entflochten werden. Mit drei Sofortprogrammen für „Mehr Sicherheit und Sauberkeit an Bahnhöfen“, eine „Bessere Kundenkommunikation“ und „Mehr Komfort in den Zügen des Fernverkehrs“ werden die drängendsten Probleme bereits kurzfristig angegangen. Zugleich werden die Vorstände des Konzerns und der InfraGO von jeweils acht auf nur noch sechs Vorstände verkleinert und Boni klar an den Erfolg gekoppelt. Nur wenn Ziele erreicht werden, kommt es künftig zur Auszahlung.



Zweitens: Auch der Bund muss seine Hausaufgaben machen. Wir als Eigentümer legen mit dieser Agenda klar fest, was wir von der DB erwarten. Wir definieren Ziele, stellen rund 100 Milliarden Euro bis 2029 zur Verfügung und passen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen an. Stichwort: Reform der Trassenpreise. Durch die Reform der Infrastrukturfinanzierung über die künftige LV InfraGO wird ab dem 01. Januar 2027 erstmals eine wirksame Steuerung durch den Bund ermöglicht. Dabei erwarten wir, dass die InfraGO einen diskriminierungsfreien Wettbewerb gewährleistet.

Und drittens gilt es, den gesamten Sektor zu aktivieren – von den Ländern über die Bahn- und Bauindustrie, die Wettbewerber der DB bis hin zum Eisenbahnbundesamt oder der Bundesnetzagentur. Nur gemeinsam kann das System Schiene im Sinne der Kunden auf einen dauerhaften Erfolgskurs gebracht werden.

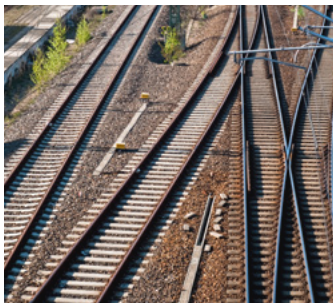
Mein Dank geht an die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Führungskräfte der DB auf allen Ebenen sowie die Sozialpartner, die durch ihr tägliches Engagement das System Schiene am Laufen halten. Sie leisten großartige Arbeit! Dank dafür! Denn wir haben ein gemeinsames Ziel: Zufriedene Kunden auf der Schiene. Mit der vorliegenden Agenda werden hierfür die Weichen neu gestellt.

Ihr Patrick Schnieder MdB
Bundesminister für Verkehr

Inhalt

Überblick Top-Maßnahmen.....	9
Zusammenfassung	10
I. Bestandsanalyse	14
II. Fünf Ziele des Bundes.....	16
Ziel 1: Spürbare Zuverlässigkeit	16
Ziel 2: Dauerhafte Wirtschaftlichkeit	17
Ziel 3: Mehr Gemeinwohl	17
Ziel 4: Schnelle Umsetzung	17
Ziel 5: Wirksame Steuerung.....	17
III. Drei Säulen der Reform	18
Säule 1: Reformen bei der Deutschen Bahn	20
Mehr Fokussierung und höhere Effizienz bei der Deutschen Bahn	20
Stärkere Entflechtung Konzern und DB InfraGO AG.....	20
Klare Finanzierungsstruktur.....	22
Wirksame Aufbauorganisation	23
Drei Sofortprogramme für ein besseres Reiseerlebnis	24
Kundenorientierte Unternehmenskultur bei der DB	25

Säule 2: Maßnahmen des Bundes	25
Zielgerichtete Steuerung des Bundes und passendes Governance-Konzept	25
Erfolgreiche Digitalisierung.....	28
Gesetzgebung und Regulierung.....	30
Säule 3: Aktivierung des gesamten Sektors	31
Taskforce „Zuverlässige Bahn“	31
Sektorbeirat	31
Fairer Wettbewerb auf dem Schienennetz	31
IV. Umsetzung der Maßnahmen	32



Überblick Top-Maßnahmen zur Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene

1. Fokus auf Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit; Konzentration auf das Kerngeschäft der DB (Verkauf von Beteiligungen)
2. Abbau von Doppelstrukturen und Verwaltung bei der DB AG
3. Drei Sofortprogramme für ein besseres Reiseerlebnis: „Mehr Sicherheit und Sauberkeit an Bahnhöfen“, „Bessere Kundenkommunikation“, „Mehr Komfort in den Zügen des Fernverkehrs“
4. Weitere Entflechtung der DB InfraGO im integrierten Konzern
5. Verschlankung der Vorstände DB AG und DB InfraGO AG auf jeweils maximal sechs Vorstände
6. Neuaufstellung der Aufsichtsräte DB AG und DB InfraGO AG
7. Aufbau einer wirksamen Steuerung seitens des Bundes sowohl für den Gesamtkonzern als auch für die Infrastruktur (Gesamtsystem der Infrastrukturfinanzierung; Vergütungsstruktur; Besetzung Aufsichtsgremien)
8. Verbesserung der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen (von den Trassenpreisen bis zur Planungsbeschleunigung)
9. Digitalisierung der Infrastruktur und Fahrzeuge sowie Pilotierung von 5G am Gleis
10. Aktivierung des gesamten Sektors

Zusammenfassung

Mobilität und Logistik sind von zentraler Bedeutung für eine lebenswerte und erfolgreiche Gesellschaft in Deutschland. Der Schienenpersonenverkehr ist für viele Menschen unverzichtbar – sei es für den Weg zur Arbeit oder zur Schule, für private Termine oder den Urlaub. Auch die deutsche Wirtschaft ist auf den Transport über die Schiene angewiesen. Die Schienenbranche steht für Arbeitsplätze und Innovation und trägt so zum Wohlstand für uns alle bei. Nicht zuletzt ist die Schiene der klimafreundlichste Verkehrsträger. Mit anderen Worten: Die Schiene ist systemrelevant für unser Land.

Diesen Anforderungen wird die Deutsche Bahn nicht gerecht. Die Gesamtperformance der DB AG hat sich in den vergangenen Jahren vielmehr stetig verschlechtert:

- Die Zufriedenheit der Kunden – Reisende, Wirtschaft und Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) – mit der Leistung der DB ist in den vergangenen Jahren signifikant zurückgegangen.
- Im Juni/Juli 2025 lag die Pünktlichkeit des Fernverkehrs erstmals in der Geschichte der DB drei Tage in Folge unter 40 %.
- Die DB Cargo AG und die DB Fernverkehr AG stehen vor erheblichen wirtschaftlichen Problemen.
- Die Infrastruktur befindet sich in einem schlechten Zustand.
- Die diversen Sanierungsprogramme haben bisher keinen nachhaltigen Erfolg erzielt. Laut einer aktuellen Umfrage bei den Mitarbeiter-

innen und Mitarbeitern glaubt intern nur eine Minderheit der Führungskräfte an den Erfolg der Konzernstrategie.

Es bedarf daher eines inhaltlichen, strukturellen und personellen Neuanfangs, um eine dauerhafte Wende zum Besseren und eine deutlich verbesserte Zufriedenheit der Kunden zu erreichen. Die DB muss sich künftig klar an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DB sowie die Führungskräfte auf allen Ebenen, die ihre Aufgaben tagtäglich mit großem Engagement erfüllen, soll dieser Neuanfang einen zukunftsfähigen und zuverlässigen Arbeitgeber sicherstellen.

Das Bundesministerium für Verkehr wird der DB AG hierzu folgende fünf verbindliche und klar priorisierte Ziele vorgeben:

1. Spürbare Zuverlässigkeit, insbesondere:
 - › Langfristig: 90 % Pünktlichkeit im Fernverkehr
 - › Mittelfristig: 80 % Pünktlichkeit
 - › Bis Ende 2029: Trendwende und mindestens 70 % Pünktlichkeit
 - › Im Nahverkehr soll die DB dauerhaft eine Pünktlichkeit von über 90 % erreichen.
2. Dauerhafte Wirtschaftlichkeit – insbesondere der EVUs – spätestens ab Ende 2028 (DB Cargo AG ab 2026)
3. Mehr Gemeinwohl
4. Schnelle Umsetzung
5. Wirksame Steuerung

Um diese Ziele zu erreichen, hat das Bundesministerium für Verkehr (BMV) eine „Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene“ erarbeitet. Diese umfasst in Säule 1 eine umfangreiche inhaltliche Reformagenda für die DB AG, in Säule 2 ambitionierte Maßnahmen des Bundes sowie in Säule 3 die Aktivierung des gesamten Sektors.

Säule 1: Reformen bei der Deutschen Bahn

- Voller Fokus auf Zuverlässigkeit – insbesondere Pünktlichkeit – und Wirtschaftlichkeit und damit auf das Kerngeschäft der DB AG
- Spürbare Effizienzsteigerung durch Abbau von Doppelstrukturen und Verwaltung
- Drei Sofortprogramme für ein besseres Reiseerlebnis: „Sichere und saubere Bahnhöfe“, „Bessere Kundenkommunikation“, „Mehr Komfort in den Zügen des DB-Fernverkehrs“
- Weitere Entflechtung der DB InfraGO im integrierten Konzern, u. a. Übertragung DB Navigator auf die DB InfraGO
- Verschlankung und Neubesetzung des Vorstands der DB AG sowie des Vorstands der DB InfraGO AG
- Neuaufstellung der Aufsichtsräte der DB AG und der DB InfraGO AG
- Aufbau einer zukunftsweisenden, an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichteten Unternehmenskultur bei der DB

Säule 2: Maßnahmen des Bundes

- Festlegung einer eindeutigen Rollenverteilung zwischen Bund (Ziele festlegen und Rahmen definieren) und DB (operative Verantwortung)
- Aufbau einer wirksamen Steuerung seitens des Bundes sowohl für den Gesamtkonzern als auch für die Infrastruktur über ein schlüssiges Gesamtsystem der Infrastrukturfinanzierung, die Vergütungsstruktur sowie die Besetzung der Aufsichtsgremien
- Sicherung einer überjährigen und auskömmlichen Finanzierung der Infrastruktur, Bereitstellung von rund EUR 100 Milliarden für die Schiene bis 2029
- Erfolgreiche Digitalisierung unter Einbezug des Sektors durch verbindliche Festlegung der zu digitalisierenden Infrastruktur sowie Inkraftsetzen einer wirksamen Förderrichtlinie zur Fahrzeugumrüstung, parallel Pilotierung des Aufbaus von 5G am Gleis für stabiles und modernes Internet im Zug
- Verbesserung der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen – von den Trassenpreisen bis zur Planungsbeschleunigung

Säule 3: Aktivierung des gesamten Sektors

- Einberufung einer zeitlich befristeten Taskforce „Zuverlässige Bahn“ inkl. Länderbeteiligung
- Stärkung des Sektorbeirats durch gesetzliche Verankerung
- Sicherung eines diskriminierungsfreien Zugangs zur Schieneninfrastruktur des Bundes

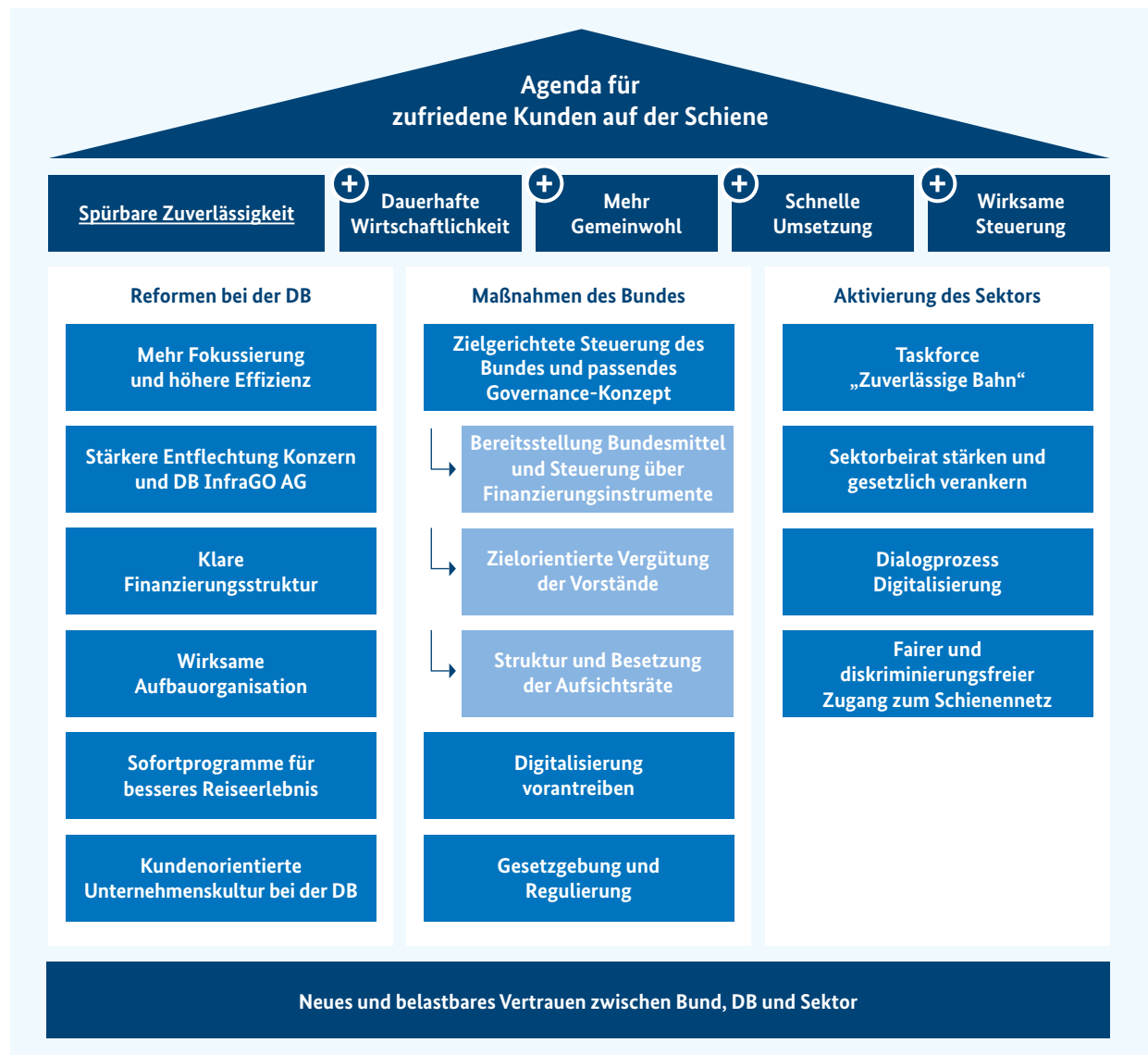


Abbildung: Drei Säulen der Reform

Fundament für eine erfolgreiche Entwicklung und die Erreichung der Ziele ist ein neues, belastbares Vertrauen und verbindliches Miteinander zwischen Bund, DB und dem Sektor insgesamt.

I. Bestandsanalyse

Im Jahr 2024 nutzten die Menschen in unserem Land knapp drei Milliarden Mal den öffentlichen Nahverkehr auf der Schiene. Etwa 150 Millionen Reisende fuhren im Fernverkehr. 2023 transportierte die deutsche Wirtschaft über 360 Millionen Tonnen Güter per Schiene.

Die Reisenden erwarten zu Recht eine hohe Zuverlässigkeit. Die Wirtschaft benötigt ein attraktives Angebot im Schienengüterverkehr und die EVUs diskriminierungsfreie Wettbewerbsbedingungen. Und nicht zuletzt muss die DB AG auch gesamtgesellschaftliche Aufgaben wahrnehmen – wie die Anbindung des ländlichen Raums und der Städte, die Leistung eines Beitrags zur Verteidigungsfähigkeit oder die Erreichung der Klimaschutzziele.

Diesen Anforderungen wird die DB AG seit Jahren nicht gerecht. Und das, obwohl die Finanzmittel des Bundes in den letzten Jahren erheblich gesteigert worden sind.

- Die Pünktlichkeit des Fernverkehrs lag im August 2025 bei 59,6 % und damit rund 20 Prozentpunkte unter den Werten von 2016 (78,9 %). Eine Trendwende zum Besseren ist kaum erkennbar. Ende Juni / Anfang Juli 2025 waren zum ersten Mal in der Geschichte der DB drei Tage in Folge weniger als 40 % der Züge des DB-Fernverkehrs pünktlich.
- Für viele Reisende verläuft kaum eine Fahrt im Fernverkehr der DB fehlerfrei – dies gilt neben der Pünktlichkeit u. a. auch für die Verfügbarkeit von Sanitäreinrichtungen und Bordbistros, die Wagenreihung und vieles mehr.

- Zu viele Züge im Personenverkehr fallen ganz oder teilweise aus.
- Die Bewertung der Zuverlässigkeit hat sich laut der aktuellen Kundenbefragung innerhalb von nur vier Jahren signifikant verschlechtert – von der Note 2,9 im Jahr 2020 auf 3,7 im Jahr 2024 im Fernverkehr und von 2,5 auf 3,5 im Regionalverkehr.
- Nach erheblichen Jahresfehlbeträgen in den Jahren 2020 bis 2024 betrug das Konzernergebnis nach Steuern auch in den ersten sechs Monaten 2025 erneut minus EUR 760 Mio.
- Die DB Cargo AG muss sich einer Restrukturierung stellen. Allein 2024 belief sich das Betriebsergebnis auf ein Minus von rund EUR 470 Mio.
- Die Verschuldung des DB-Konzerns insgesamt beträgt zum ersten Halbjahr 2025 rund EUR 22 Milliarden. Hier ist ein deutlicher Rückgang durch den Mittelzufluss im Zusammenhang mit dem Verkauf der DB Schenker AG bereits enthalten.
- Weite Teile der Infrastruktur – von den Bahnhöfen bis zu einzelnen Stellwerken – sind marode. Die Netzzustandsnote der DB InfraGO AG hat sich in den Jahren 2021, 2022 und 2023 stetig verschlechtert und stagnierte 2024 auf niedrigem Niveau.
- Die Umsetzung – auch der wichtigsten Projekte – dauert teilweise Jahrzehnte und wird regelmäßig nicht nur signifikant teurer als geplant,

sondern verschiebt sich vielfach um Jahre. Die noch immer nicht erfolgte Inbetriebnahme des Bahnhofs „Stuttgart 21“ sowie die Kostensteigerungen bei der Korridorsanierung Riedbahn stehen hierfür beispielhaft.

- Die Konzernstruktur ist durch weit über 200 Beteiligungen stark verzweigt und bindet so Kapazitäten, die von den Kernaufgaben ablenken.

All das zeigt: Die Deutsche Bahn bietet nicht die Leistung, die Fahrgäste, Wirtschaft und Gesell-

schaft benötigen. Ein „Weiter-so“ ist keine Option. Daher ist jetzt ein grundlegender Neuanfang erforderlich: Inhaltlich. Strukturell. Personell.

Gleichzeitig ist die Botschaft wichtig: Mit der Bereitstellung von rund EUR 100 Milliarden bis 2029, und damit etwa EUR 30 Milliarden zusätzlich, bekennt sich der Bund ausdrücklich zum Unternehmen Deutsche Bahn. Der Bund will eine erfolgreiche Deutsche Bahn und leistet dafür erhebliche Beiträge.

II. Fünf Ziele des Bundes

Um die Zufriedenheit der Kunden auf der Schiene kurz-, mittel- und langfristig zu verbessern, hat das BMV folgende fünf Ziele für die Deutsche Bahn mit klarer Priorität definiert:

Ziel 1: Spürbare Zuverlässigkeit

Die Kunden müssen sich auf die angebotene Leistung der DB AG verlassen können, optimal informiert sein und sich gleichzeitig wohlfühlen, wenn sie das System Schiene nutzen. Das Ziel „spürbare Zuverlässigkeit“ hat für den Bund die höchste Priorität.

Konkret bedeutet das:

- **Hohe Pünktlichkeit im Nah- und Fernverkehr**
 - › Langfristig soll die Pünktlichkeit im Fernverkehr bei mindestens 90 % liegen.
 - › Mittelfristig sollen 80 % erreicht werden.
 - › Kurzfristig muss die Wende zum Besseren gelingen. Bis Ende 2029 soll mindestens 70 % Pünktlichkeit erreicht werden.
 - › Im Nahverkehr soll die DB Regio AG dauerhaft eine Pünktlichkeit von über 90 % erreichen.
- **Transparente Kundenkommunikation**
 - › Die Kunden – Reisende, Wirtschaft und EVUs – müssen unmittelbar darüber informiert werden, wenn dem Konzern oder der DB InfraGO AG bekannt ist, dass es – aufgrund betrieblicher oder infrastruktureller Gegebenheiten – zu einer Änderung der geplanten Fahrtzeit kommt. Das schafft Planungssicherheit und Vertrauen. Das gilt nicht nur für tagesaktuelle Veränderungen, sondern auch für alle absehbaren Veränderungen des Fahrplans.

• Stabile, belastungsfähige und resiliente Infrastruktur

- › Das Fundament des Systems Schiene ist eine funktionierende Schieneninfrastruktur. Diese wird anhand von drei Grundsätzen nachhaltig verbessert. Erstens: Erhalt vor Neubau inkl. Sanierung der Hochleistungskorridore. Zweitens: gezielter Aus- und Neubau. Drittens: neben Städteverbindungen auch Anbindung des ländlichen Raums/der Fläche.

Konkret heißt das:

- › Bis 2030 werden weitere 24 Hochleistungskorridore saniert.
- › Bis 2036 sollen insgesamt 42 und damit alle Hochleistungskorridore saniert werden.
- › Die Umsetzung der Korridorsanierungen folgt einer klaren Priorisierung und soll auch unter Beachtung der qualitätsbestimmenden Knoten erfolgen. Mit maximal vier Korridorsanierungen pro Jahr wird sichergestellt, dass einerseits Einschränkungen durch die Baumaßnahmen reduziert werden und andererseits seitens der Bauwirtschaft ein kontinuierlicher und kosteneffizienter Hochlauf der Planungs- und Baukapazitäten erfolgen kann.
- Personenbahnhöfe sind zentrale Kontaktpunkte im Schienenpersonenverkehr und prägen wesentlich dessen Wahrnehmung. Sie müssen im Sinne der Kunden attraktiver gestaltet werden, um den Start der Nutzung der Schiene so positiv wie möglich zu machen. Das gilt insbesondere für die Aspekte Sauberkeit, Sicherheit und Barrierefreiheit.

• Konkret heißt das:

- › Sanierung von mindestens 500 Bahnhöfen bis 2030 durch die DB InfraGO AG anhand des abgestimmten Zielbilds
- › Sanierung von mindestens 1.000 Bahnhöfen bis 2035 durch die DB InfraGO AG anhand des abgestimmten Zielbilds

Ziel 2: Dauerhafte Wirtschaftlichkeit

Die im Wettbewerb stehenden Geschäftsfelder der DB AG (insb. DB Fernverkehr AG, DB Regio AG, DB Cargo AG) müssen sich selbst dauerhaft refinanzieren können. Die DB Cargo AG hat ab 2026 Profitabilität zu erreichen und langfristig beizubehalten. Spätestens ab Ende 2028 soll das gesamte Kerngeschäft des DB-Konzerns positive Betriebsergebnisse erwirtschaften.

Die DB Regio AG ist besonders für die vielen Pendlerinnen und Pendler in Deutschland von großer Bedeutung. Daher ist der stabile wirtschaftliche Kurs der DB Regio AG beizubehalten und positiv weiterzuentwickeln.

Die DB InfraGO AG sollte lediglich einen am Gemeinwohl orientierten Überschuss erreichen.

Damit schafft die DB AG auch eine zentrale Voraussetzung für sichere Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ziel 3: Mehr Gemeinwohl

Als Unternehmen des Bundes soll die DB AG wirtschaftlich handeln und gesamtgesellschaftliche Aufgaben erfüllen.

Hierzu zählen insbesondere:

- Neben Städteverbindungen auch die Anbindung ländlicher Räume
- Der Beitrag zur Verteidigungsfähigkeit
- Ein fairer und diskriminierungsfreier Zugang zum Schienennetz für alle EVUs
- Das Vorantreiben der Digitalisierung inklusive eines reibungslosen Mobilfunkempfangs im Zug
- Der Beitrag zu Klimaschutz und Klimaresilienz (u. a. durch Elektrifizierung)

Ziel 4: Schnelle Umsetzung

Durch eine signifikant schnellere Umsetzung von Vorhaben im Konzern und in den Tochtergesellschaften wird das System Schiene für alle Kunden und Marktteilnehmer verbessert und damit perspektivisch effizienter.

Ziel 5: Wirksame Steuerung

Durch eine wirksame Steuerung der Zielerreichung durch den Bund wird sichergestellt, dass die DB AG auf Erfolgskurs kommt und bleibt.

Zielkonflikte, die im Bereich der Infrastruktur auftreten, müssen im Kontext der Bundesfinanzierung gelöst und entschieden werden. Zielkonflikte, die sich im Bereich der DB ergeben, müssen im Rahmen der Unternehmensplanung gelöst und entschieden werden.

III. Drei Säulen der Reform

Viele Ziele werden sich nicht von heute auf morgen erreichen lassen, sondern brauchen einen langen Atem. Dies gilt insbesondere für die Pünktlichkeit und den Zustand der Schieneninfrastruktur. Gleichwohl müssen heute die Weichen durch strukturelle Reformen so gestellt werden, dass die Performance der Deutschen Bahn mittel- und langfristig deutlich besser wird. Gleichzeitig gilt es durch verbindliche Vorgaben des Bundes, die Aktivierung des gesamten Sektors, ein verbessertes Management innerhalb der DB und konkrete Sofortprogramme auch kurzfristig Erfolge zu erreichen.

Die „Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene“ basiert daher auf drei Säulen. Im Mittelpunkt stehen die Reisenden, die deutsche Wirtschaft und alle EVUs im Personen- wie im Güterverkehr:

Säule 1: Reformen bei der Deutschen Bahn

Säule 2: Maßnahmen des Bundes und

Säule 3: Aktivierung des gesamten Sektors

Fundament für eine erfolgreiche Entwicklung ist ein neues und belastbares Vertrauen zwischen Bund, Bahn und Sektor. Der Bund muss sich darauf verlassen können, dass seine Vorgaben durch die DB AG so effizient und effektiv wie möglich umgesetzt werden. Gleichzeitig müssen sich die Deutschen Bahn und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf stabile politische Rahmenbedingungen verlassen können – auch über Wahlperioden hinweg. Für den Sektor muss klar sein, dass die DB InfraGO AG als Systemplattform einen diskriminierungsfreien Wettbewerb gewährleistet und alle EVUs dabei im Blick hat.

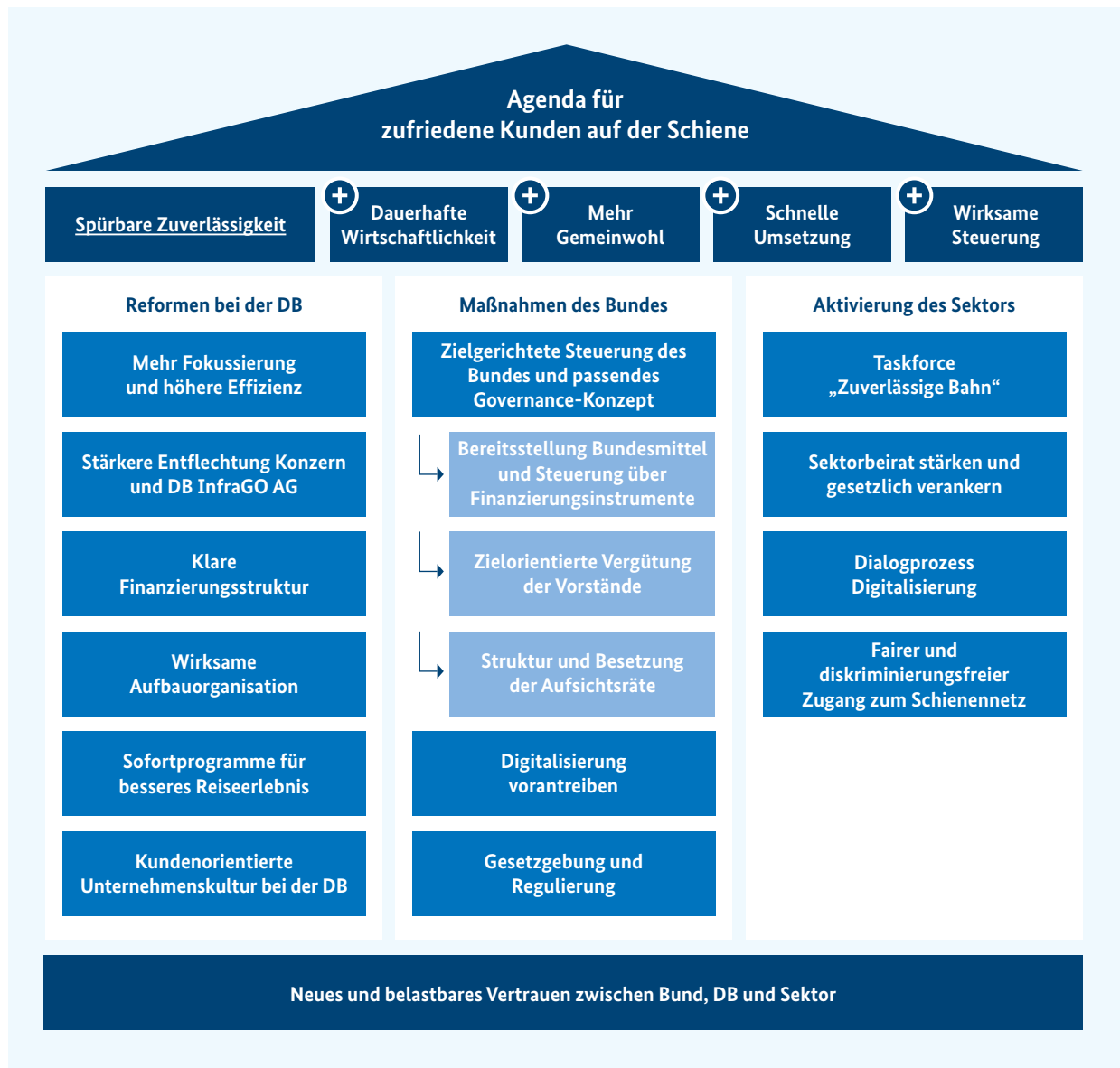


Abbildung: Drei Säulen der Reform

Säule 1: Reformen bei der Deutschen Bahn

Mehr Fokussierung und höhere Effizienz bei der Deutschen Bahn

a. Konzentration auf das Kerngeschäft und Verkauf von Beteiligungen

Die DB AG konzentriert sich künftig auf ihr Kerngeschäft. Das bedeutet: Alle Beteiligungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, dieses unterstützen oder zur Aufrechterhaltung des Wettbewerbs erforderlich sind, oder weitere wichtige Bundesinteressen betreffen, sollen gebündelt oder mittelfristig verkauft werden. Der Vorstand der DB AG legt dem Aufsichtsrat dazu im Jahr 2026 ein entsprechendes Konzept vor.

b. Abbau von Doppelstrukturen

Die Wirtschaftlichkeit der DB wird durch eine Verwaltungsreduktion gesteigert, indem Doppelstrukturen zwischen Holding und Tochtergesellschaften sowie innerhalb der Unternehmen, wo immer möglich, reduziert oder ganz abgeschafft werden. Parallel dazu werden strategische und operative Aufgaben auf die Geschäftsfelder übertragen und damit Verantwortlichkeiten klar zugeordnet. Der Vorstand wird dem Aufsichtsrat hierzu bis Ende des ersten Quartals 2026 ein entsprechendes Umsetzungskonzept vorlegen.

c. Zusammenspiel der konzerninternen Geschäftsfelder verbessern

Die Vor- und Nachteile des DB-internen Kontrahierungszwangs und die Anwendung des Konzernprivilegs sollen ergebnisoffen mit dem Ziel einer Optimierung analysiert werden.

Die DB soll ihre Beschaffung mit Blick auf hinreichenden Wettbewerbsdruck bei den Angeboten analysieren, Strategien zum Umgang mit der Baupreisinflation erarbeiten und auch regionale Anbieter mit in den Blick nehmen.

d. Mehr Transparenz und Vereinfachung interner Prozesse

Konzern und Tochtergesellschaften sind aufgefordert, bis Mitte 2027 alle nicht betriebsnotwendigen Prozesse einer kritischen Bewertung zu unterziehen und hieraus Konsequenzen zu ziehen. Der Vorstand wird dem Aufsichtsrat hierzu bis Ende 2027 ein Konzept vorlegen. Konzernrichtlinien und weitere Unterlagen werden gegenüber dem BMV offengelegt. Das, was vereinfacht oder beendet werden kann, muss entschieden verändert werden.

e. Integrierter Arbeitsmarkt

Auch in der neuen Struktur wird eine übergreifende, durchgängige und einheitliche Personalpolitik für den gesamten DB-Konzern über den Konzern-Personalvorstand verantwortet und gewährleistet. Hierbei werden die Zielvorgaben, die im Rahmen der LV InfraGO mit dem Bund zur Infrastrukturentwicklung festgelegt werden, beachtet.

Stärkere Entflechtung Konzern und DB InfraGO AG

Im Koalitionsvertrag ist vereinbart, dass mittelfristig eine grundlegende Bahnreform umgesetzt wird. Wesentlich dabei ist, dass die DB InfraGO AG im Rahmen des integrierten Konzerns weiter entflochten wird. Zugleich soll sowohl bei der DB AG als auch bei der DB InfraGO AG eine Neuaufstellung von Aufsichtsrat und Vorstand erfolgen – mit dem Ziel, mehr Fachkompetenz abzubilden und eine Verschlankung zu erreichen.

Ziel ist es, die Vorteile einer weiteren Entflechtung der Infrastruktur im integrierten Konzern so gut wie möglich zu heben – denn Infrastruktur und Verkehre auf der Infrastruktur müssen optimal ineinandergreifen, um für die Kunden das bestmögliche Ergebnis liefern zu können.

a. Verwendung der Gewinne der DB InfraGO AG für die Infrastruktur transparent machen

Es wird transparent gemacht, dass die Gewinne der DB InfraGO AG ausschließlich der Infrastruktur zugutekommen und eine Quersubventionierung hierüber ausgeschlossen ist.

Der Vorstand der DB AG wird in einem ersten Schritt bereits in der anstehenden Planungsrunde 2025 die Rückführung von Gewinnen in den Finanzierungskreislauf der DB InfraGO AG transparenter und detailliert regeln.

Die Prüfung dieses Kreislaufs wird in einem zweiten Schritt ab 2026 durch unabhängige Jahresabschlussprüfer analysiert und testiert. Die Ergebnisse werden in geeigneter Form veröffentlicht.

b. Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag (BEAV) der DB InfraGO AG prüfen

Die aktuelle Beherrschung erlaubt einen Durchgriff des Konzerns auf die DB InfraGO AG, da der Vorstand der DB InfraGO AG den Weisungen des Vorstandes der DB AG Folge zu leisten hat.

- Der Fortbestand dieser Regelung kommt unter engem Einbezug des BMV auf den Prüfstand und wird in der ersten Jahreshälfte 2026 final entschieden. Die Prüfung umfasst auch Auswirkungen auf die Verantwortlichkeiten von Konzernvorstand und Vorstand der DB InfraGO AG sowie auf das Governance-Konzept.

- Noch in diesem Jahr wird die Satzung der DB AG so geändert, dass wesentliche Weisungen des Vorstands der DB AG und die Wahrnehmung von Aktionärsrechten, die Auswirkungen auf die DB InfraGO AG haben, dem Aufsichtsrat der DB AG zur Zustimmung vorgelegt werden müssen.

- Bei der Bewertung des BEAV ist zu beachten, dass mit möglichen Veränderungen keine signifikanten Verschlechterungen der Finanzierung des Konzerns verbunden sind.

c. Übertragung infrastrukturbezogener Konzernaufgaben auf DB InfraGO AG prüfen

Derzeit werden verschiedene infrastrukturbezogene Aufgaben durch den Konzern wahrgenommen (bspw. Einkauf oder politische Kommunikation). Die Zuordnungen zum Konzern oder der DB InfraGO AG werden grundsätzlich überprüft.

Die Vorstände des Konzerns und der DB InfraGO AG legen unter Einbeziehung des BMV bis spätestens Ende 2026 dem Aufsichtsrat der DB AG einen gemeinsamen Bericht vor. Etwaige sich daraus ergebende Veränderungen werden konsequent umgesetzt.

Bereits kurzfristig erwartet das BMV, dass der DB Navigator sowie die damit verbundene Internetpräsenz zur Stärkung von Gemeinwohl und Wettbewerbsneutralität in die Verantwortung der DB InfraGO AG übertragen werden.

d. Personelle Entflechtung vorantreiben

Der Vorstand für Infrastruktur auf Konzernebene wird abgeschafft.

Die Position des Vorstandsvorsitzenden der DB InfraGO AG wird gestärkt. Der Vorstands-

vorsitzende der DB InfraGO AG soll künftig sowohl die Verbesserung der Infrastruktur als auch einen reibungslosen und diskriminierungsfreien Betrieb durch die EVUs (bspw. durch weniger baustellenbedingte Störungen) im Blick behalten.

Zur klaren Trennung der Aufgaben von Konzern und DB InfraGO AG wird die Rolle des Konzernbeauftragten Gemeinwohlorientierte Infrastruktur auf der Konzernebene abgeschafft und entsprechende Aufgaben dem Vorstandsvorsitzenden der DB InfraGO AG übertragen.

Klare Finanzierungsstruktur

Die Refinanzierungsbedingungen für den Konzern werden in zwei Finanzierungskreisläufen sichergestellt: Zum einen für die Geschäftsfelder der DB AG, die im Wettbewerb stehen (EVUs), zum anderen für die Infrastruktur, die der Bund finanziert.

a. EVUs

Um das Ziel der Wirtschaftlichkeit sicherzustellen, gilt es, dass insbesondere die drei EVUs der DB AG – DB Fernverkehr AG, DB Regio AG und DB Cargo AG – jeweils zügig wirtschaftliche Tragfähigkeit erreichen und erhalten.

Hierzu muss die DB Fernverkehr AG ein gesondertes Sanierungs- und Entwicklungsprogramm bis spätestens im ersten Quartal 2026 vorlegen. Die Sanierungsmaßnahmen der DB Cargo AG sind fortzusetzen und gegebenenfalls zu intensivieren. Bei der DB Regio AG ist der Wachstumspfad zu stabilisieren. Das BMV wird die Transformation des Einzelwagenverkehrs kombiniert mit einem Hub-System prüfen. Spätestens ab Ende 2028 sollen sich die EVUs dauerhaft und zuverlässig wirtschaftlich tragen (DB Cargo AG bereits ab 2026).

b. Infrastruktur

In einem ersten Schritt wird der Bund durch einen Nachtrag zur Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LuFV) III die Finanzierung der Infrastruktur bis zum Inkrafttreten der Leistungsvereinbarung (LV) InfraGO sicherstellen.

Der Bund wird in einem zweiten Schritt durch die neue LV InfraGO die Finanzierungsstruktur der Infrastruktur nachhaltig verbessern. Diese wird spätestens zum 1. Januar 2027 in Kraft treten. Künftig wird ein Besteller-Ersteller-Prinzip eingeführt, die Finanzierungssysteme vereinfacht, eine überjährige Finanzierung gesichert, ein wirkungsorientiertes Controlling durchgeführt und auskömmliche Mittel bereitgestellt. Erfahrungen aus anderen Verkehrssektoren zur Vermeidung unnötiger Preissteigerungen werden berücksichtigt.

In einem dritten Schritt wird der Bund die Umsetzung eines Eisenbahninfrastrukturfonds voranbringen. Die Rolle des Bundeseisenbahnvermögens hierbei wird geprüft. Die perspektivische Rolle einer Annuitätenfinanzierung und Alternativen zum aktuellen Zuwendungsregime (bspw. institutionelle Förderung) werden untersucht.

In diesem Kontext wird auch die Unterstützung in der Entwicklung von Leitmärkten für emissionsarme Produkte mit einem Pionierfeld für die DB AG auf den Weg gebracht.

Mit Blick auf eine schnellere Umsetzung von Infrastrukturprojekten und die Gemeinwohlorientierung der InfraGO prüft das BMV die Höhe der Eigenanteile der DB.

Wirksame Aufbauorganisation

Im Koalitionsvertrag ist festgelegt, dass die Vorstände des DB-Konzerns und der DB InfraGO AG verschlankt werden. Die formale Konkretisierung der folgenden Eckpunkte obliegt den Aufsichtsräten von DB AG und DB InfraGO AG.

Wunsch des BMV ist es, dass der Aufsichtsrat der DB AG diesen Prozess in seinen Eckpunkten bis spätestens zum Jahresende 2025 abschließt und die neuen Strukturen ab dem 1. Januar 2026 formal in Kraft treten können. Bis zum Herbst 2026 sollte dann die Feinjustierung innerhalb und zwischen den Ressorts erfolgen.

a. Eckpunkte zur Reform des Vorstands des DB-Konzerns

Der Vorstand wird von derzeit acht auf künftig maximal sechs Vorstandsressorts verkleinert.

Wie beschrieben wird das Infrastrukturressort aufgelöst.

Zusätzlich wird das Technik-Ressort aufgelöst, bei Übertragung der Aufgaben im Wesentlichen auf die Geschäftsfelder.

Das Aufgabenfeld Güterverkehr soll künftig auch den Aspekt der Logistik umfassen.

Die IT auf der Konzernebene wird in die verbleibenden Ressorts integriert, um eine einheitliche und übergreifende IT-Landschaft zu gewährleisten bzw. zu entwickeln. Eine Ansiedlung übergreifender Aufgaben der Digitalisierung auf Konzernebene ermöglicht das Zusammenwirken aller Konzerneinheiten bei der Erhöhung der Pünktlichkeit.

Die Zuordnung der zugehörigen Aufgaben und die detaillierte Zuordnung der Einheiten unterhalb der Vorstandsebene erfolgen in Abstimmung zwischen dem Konzernvorstand und dem zuständigen Konzern-Aufsichtsrat bis spätestens März 2026.



Abbildung: Eckpunkte Ressortzuschnitt für den Vorstand DB AG

b. Eckpunkte zur Reform des Vorstands der DB InfraGO AG

Der Vorstand wird von derzeit acht auf künftig sechs Ressorts verkleinert.

Das Ressort „Bahnhöfe und Kunden“ wird zu einem Ressort als zentraler Ansprechpartner für Reisende und EVUs erweitert, in dem alle kundenrelevanten Aufgaben gebündelt werden. Hierzu zählen u. a. der Vertrieb, der Fahr-

plan oder der Bereich Regulierung & Netzzugang, der DB Navigator sowie das bahnhofsspezifische Bauen.

Im Ressort „Bauen und Großprojekte“ werden die umfangreichen Baumaßnahmen inkl. der Korridorsanierungen sowie das entsprechende Stakeholdermanagement konzentriert. Insbesondere für die Bauindustrie entsteht damit ein zentraler Ansprechpartner.

Im Ressort „Betrieb und Instandhaltung“ werden neben dem Betrieb auch die Aufgaben der Instandhaltung der DB InfraGO AG gebündelt.

Die IT-Aufgaben werden für ihre Schwerpunkte jeweils den Ressorts Bauen und Betrieb übertragen, daher wird das IT-Ressort aufgelöst.

Zudem sollen die Vorstandsressorts gemeinsam und übergreifend arbeiten. Das gilt sowohl für die Zentrale der DB InfraGO AG als auch für das Zusammenspiel mit den Regionen.

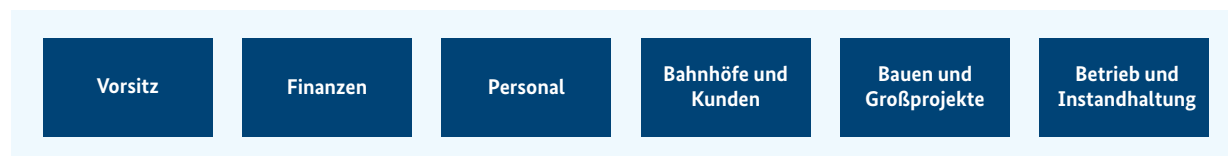


Abbildung: Eckpunkte Ressortzuschnitt für den Vorstand DB InfraGO AG

Drei Sofortprogramme für ein besseres Reiseerlebnis

Aus Sicht vieler Reisender sind neben der aktuell inakzeptablen Pünktlichkeit im Fernverkehr insbesondere auch die Kundenkommunikation der DB, die Leistung in den Zügen des Fernverkehrs – Stichwort Bordbistro und Sanitäranlagen – sowie die Sicherheit und Sauberkeit an den Bahnhöfen von besonderer Bedeutung.

Während die strukturellen Reformen im Kern auf die Verbesserung der Pünktlichkeit abzielen, wird die Deutsche Bahn aufgefordert, durch drei Sofortprogramme das Reiseerlebnis in den anderen Punkten zeitnah deutlich zu verbessern. Das BMV fordert die DB auf, folgende drei Sofortprogramme vorzubereiten und mit dem BMV bis Jahresende 2025 konkret abzustimmen.

a. Mehr Sicherheit und Sauberkeit an Bahnhöfen

Ziel ist, eine objektiv wie subjektiv verbesserte Sicherheit und Sauberkeit durch einen Mix aus

Personal und Technik (bspw. Videoüberwachung) zu erreichen. Dies gilt sowohl für Ballungszentren als auch den ländlichen Raum. Es soll sowohl das Sicherheitsbedürfnis der Reisenden als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Geschäftspartner der DB in den Bahnhöfen in den Blick genommen werden. Dieses Sofortprogramm soll ab dem ersten Quartal 2026 greifen.

b. Bessere Kundenkommunikation

Mit dem DB Navigator gibt es bereits ein digitales Instrument, um zeitnah und direkt mit vielen Kunden aktiv zu kommunizieren. Dies wird ergänzt durch die Reisendeninformationen in den Bahnhöfen vor Ort sowie in den Zügen selbst. Alle Kontaktpunkte müssen im Sinne der Kunden deutlich besser genutzt und enger verbunden werden. Ziel ist, dass Veränderungen im Reiseverlauf in dem Augenblick weitergegeben werden, wenn diese Informationen innerhalb der DB vorliegen. Dies gilt auch für den Vertrieb. Das BMV erwartet, dass diese Vorgaben bis spätestens 2027 erreicht werden.

c. Mehr Komfort in den Zügen des Fernverkehrs

Auch die Verfügbarkeit von Sanitäranlagen und das Angebot im Bordbistro sind Ursachen vielfältiger Kritik. Ebenso ist die Sauberkeit in den Zügen strukturell zu verbessern. Die DB Fernverkehr AG wird aufgefordert, ein Maßnahmenpaket umzusetzen, mit dem bereits 2026 in diesen Punkten eine spür- und messbare Verbesserung erreicht wird.

Kundenorientierte Unternehmenskultur bei der DB

Die Basis für eine erfolgreiche Performance der DB AG legen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam mit den Führungskräften auf den unterschiedlichen Ebenen des Konzerns. Hierfür gilt ihnen ein großer Dank.

Es ist wichtig, dass die Führung der DB AG eine kundenorientierte Unternehmenskultur prägt, die dazu beiträgt, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Interesse der Kunden stolz darauf sind, für die Deutsche Bahn zu arbeiten. Dazu zählt auch, dass man sich gegenseitig unterstützt, aber auch notwendige Entscheidungen trifft, Verantwortung für das Unternehmen übernommen wird und mit einem konstruktiven Blick Lösungen gefunden werden. Eine ehrliche und offene Fehlerkultur ohne Beschönigungen muss zum neuen Maßstab werden.

Diese kundenorientierte Unternehmenskultur ist besonders wichtig, weil die täglichen Entscheidungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DB vor Ort – von Disponenten bis zum Personal im Bordbistro oder der Reisendeninformation – entscheidend für den Konzernernfolg und die Kundenzufriedenheit sind.

Säule 2: Maßnahmen des Bundes

Zielgerichtete Steuerung des Bundes und passendes Governance-Konzept

Im neuen Steuerungskonzept des Bundes für die DB AG sind die Rollen klar verteilt:

- Der Bund legt Ziele der DB AG fest und definiert den Rahmen. Hierzu zählt auch die Bereitstellung von Bundesmitteln.
- Die operative Verantwortung liegt beim Vorstand der DB AG. In das operative Tagesgeschäft greift der Bund nicht ein. Das Unternehmen setzt die Vorgaben des Bundes effektiv und effizient um und ist für die Zielerreichung verantwortlich.
 - › Kernaufgabe des Konzerns ist es, einen erfolgreichen Betrieb der drei EVUs zu gewährleisten.
 - › Kernaufgabe der DB InfraGO AG ist es, einerseits zu einer nachhaltigen Verbesserung der Infrastruktur zu gelangen und andererseits einen so reibungslosen Betrieb wie möglich für alle EVUs auf dem Netz diskriminierungsfrei zu gewährleisten.
- Der Aufsichtsratsvorsitzende der DB AG ist der erste Kontrolleur des Vorstands im Sinne des Bundes als Eigentümer.

Der Einfluss des Bundes wird künftig insbesondere durch einen Dreiklang sichergestellt:

- a. Steuerung über die Finanzierungsinstrumente Bedarfsplanumsetzungsvereinbarung (BUV) und künftige LV InfraGO in Verbindung mit einem weiterentwickelten und gesetzlich verankerten Infraplan

b. Wirksame finanzielle Anreize für die Führungskräfte durch zielorientierte Vergütung

c. Struktur und Besetzung der Aufsichtsräte

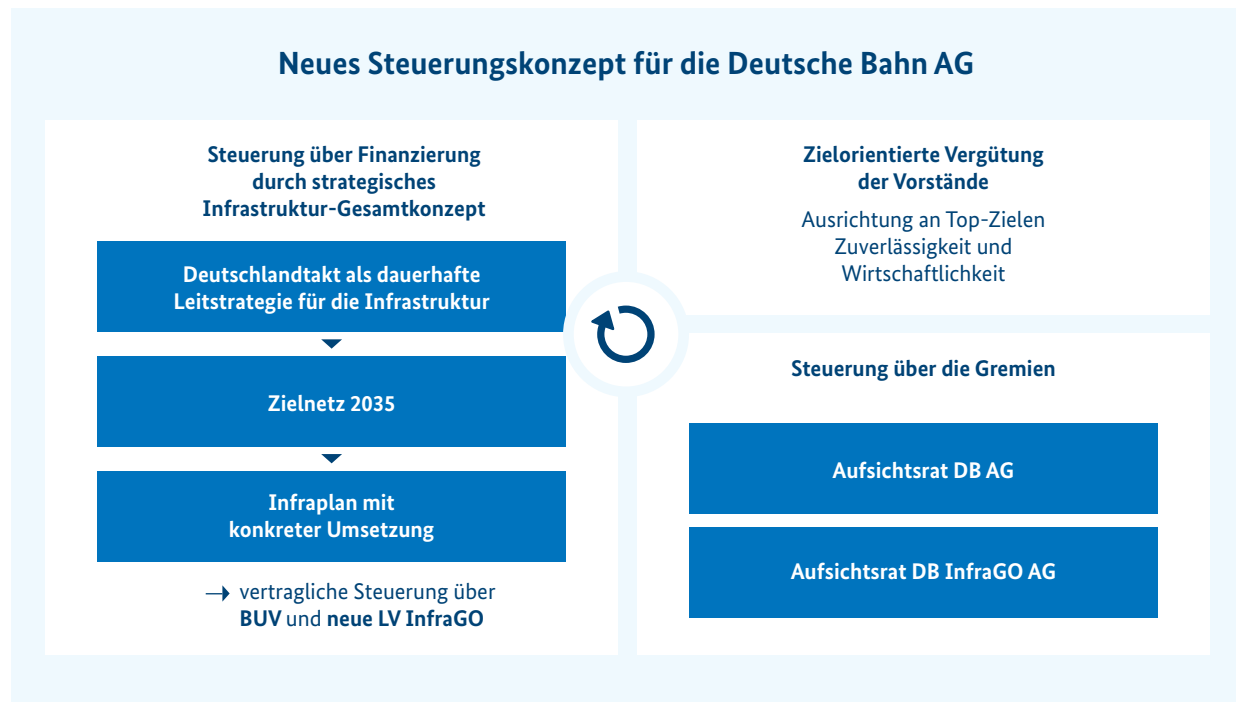


Abbildung: Steuerung des Bundes und Governance-Konzept

a. Steuerung über Finanzierung durch strategisches Infrastruktur-Gesamtkonzept

Die Ausrichtung und Steuerung des Ausbaus der Infrastruktur erfolgt über das neue Infrastruktur-Gesamtkonzept des BMV. Dieses wurde dem Sektorbeirat am 26. Juni 2025 bereits vorgestellt.

Das Gesamtgefüge umfasst folgende Ebenen:

1: Deutschlandtakt als dauerhafte Leitstrategie für die Infrastruktur

Der Deutschlandtakt ist die Leitstrategie für die Mobilität auf der Schiene. Er schaut mehrere Jahrzehnte voraus, strukturiert den

erforderlichen Kapazitätshochlauf auf der Schiene und fußt auf den jeweils aktuellen langfristigen Verkehrsprognosen des Bundes. Daher wird er fortlaufend weiterentwickelt und überprüft.

2: Zielnetz 2035

Mittelfristig (die nächsten zehn Jahre): Die schrittweise Realisierung des Deutschlandtakts und die damit verbundenen Qualitäts- und Attraktivitätssteigerungen werden für das Bestandsnetz sowie den Aus- und Neubau in einem neuen Zielnetz abgebildet, das die prioritär umzusetzenden Vorhaben der nächsten zehn Jahre umfasst. Ausgangspunkt für das erste Zielnetz 2035 ist die entsprechende Deutschlandtakt-Etappe.

3: Der Infraplan beschreibt die konkrete Umsetzung

Kurzfristig (die nächsten fünf Jahre): Der Infraplan beschreibt die konkreten Zielvorgaben für die nächsten fünf Jahre zur Umsetzung des Zielnetzes. Er gibt mit aggregierten Steuerungskennzahlen konkrete Zeit-, Qualitäts- und Mengenziele für die DB InfraGO AG vor. Er wird zu einem gesetzlichen und verbindlichen Steuerungsinstrument entwickelt. Auch Zustandskennzahlen für das Bestandsnetz werden sich im Infraplan wiederfinden.

Bis Mitte 2026 wird der erste Infraplan mit der DB InfraGO AG verbindlich abgestimmt und im BMV finalisiert. Die Länder und der Sektor werden in diesen Prozess einbezogen.

4: Die vertragliche Steuerung erfolgt insbesondere über die neue LV InfraGO ab 01. Januar 2027

Auf der Grundlage eines weiterentwickelten Infraplans wird bis Mitte 2026 der Systemwechsel in der Finanzierung von der LuFV III hin zur LV InfraGO vorbereitet. Spätestens ab dem 01. Januar 2027 gilt für das Bestandsnetz das Besteller-Ersteller-Prinzip. Der Bund definiert anhand verbindlicher und messbarer Kennzahlen seine Vorgaben, die DB InfraGO AG legt dazu ein entsprechendes Umsetzungsangebot vor. Damit greift künftig eine für fünf Jahre gültige und verbindliche Finanzierung und Steuerung durch das BMV über die LV InfraGO.

b. Variable Vergütung der Vorstände

Die Erreichung der Ziele für die DB wird auch über die Vergütungsstruktur wesentlich verbessert. Vorstände und Führungskräfte erhalten über eine variable Vergütung spürbare finanzielle Anreize, vorgegebene Ziele zu erreichen

und bestenfalls zu übertreffen. Die Ziele werden durch entsprechende Kennzahlen messbar und verbindlich festgelegt.

Bei Neueinstellungen von Führungskräften ist klar zu regeln, dass die variable Vergütung sowohl übertroffen als auch komplett ausfallen kann. Für bestehende Führungskräfte ist ein Übergangspfad zu erarbeiten, der die bisherige Systematik der „Zielgehälter“ in eine Systematik aus Grundgehalt und einer konsequenten variablen Vergütung überführt. Dabei gelten insbesondere folgende Eckpunkte:

- Die variablen Vergütungsbestandteile der Konzernvorstände werden in den kommenden fünf Jahren vor allem an den Top-Zielen Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit ausgerichtet.
- Auch die langfristige variable Vergütung wird an Ziele aus dieser Agenda gekoppelt.
- Die variable Vergütung des Vorstands der DB InfraGO AG wird auf die Verbesserungen der Infrastruktur sowie einen möglichst reibungslosen Betrieb für die EVUs fokussiert.
- Die Ausgestaltung der variablen Vergütungen unterhalb der Vorstandsebene liegt in der Verantwortung der Unternehmen.

Für eine höhere Transparenz werden die Bezüge sämtlicher Vorstände bzw. Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften mit allen Vergütungsbestandteilen gegenüber dem BMV offengelegt.

c. Steuerung über die Gremien

Aufsichtsrat der DB AG

Wichtige Aufgaben des Aufsichtsrats der DB AG sind die Bestellung und Überwachung des

Vorstands, die Prüfung des Jahresabschlusses sowie die Beratung des Vorstands in strategischen Fragen. Auch über Prüfrechte und Zustimmungsvorbehalte ist er eng in die Steuerung der DB AG eingebunden.

Die Kompetenzen des Aufsichtsrats der DB AG auf Seiten der Anteilseigner werden künftig noch gezielter sichergestellt. Hierzu zählen insbesondere die Bereiche Rechnungswesen, Bauen, Pünktlichkeit/Bahnbetrieb, IT/KI und Personenverkehr.

Die Bundesregierung schafft Raum für weiteren externen Sachverstand.

Der Deutsche Bundestag bestimmt weiterhin drei Mitglieder des Aufsichtsrats der DB AG.

Aufsichtsrat der DB InfraGO AG

Aufgrund der besonderen Bedeutung durch die Finanzierung des Bundes und auch um das Ziel der Gemeinwohlorientierung zu gewährleisten, wird das BMV zwei zusätzliche Vertreterinnen oder Vertreter der Anteilseigner anstelle der DB AG in den Aufsichtsrat entsenden. Damit werden künftig lediglich drei Personen der DB AG im Aufsichtsrat der DB InfraGO AG vertreten sein.

Durch den Vorschlag entsprechender Berufungen wird das BMV dafür Sorge tragen, dass die Anteilseigner hinreichende Kompetenzen insbesondere in den Bereichen Rechnungswesen, Bauen, IT/KI, Pünktlichkeit und Infrastruktur haben.

Der Deutsche Bundestag bestimmt weiterhin drei Mitglieder des Aufsichtsrats der DB InfraGO AG.

Erfolgreiche Digitalisierung

Eine erfolgreiche Digitalisierung der Leit- und Sicherungstechnik ist für eine zukunftsfähige Bahn unerlässlich. Dies gilt sowohl für die EVUs als auch für die Infrastruktur und ist im Interesse des gesamten Bahnsektors. Nur wenn beide Seiten den Schritt in die Digitalisierung gehen, können die Zukunftspotentiale gehoben und mehr Sicherheit, Zuverlässigkeit, Qualität (u. a. Pünktlichkeit, Kundenzufriedenheit) und Kapazität erreicht werden. Daneben sollte mit der Infrastruktur auch die Basis dafür gelegt werden, dass die Erwartungen der Reisenden bspw. an eine zukunftsfähige Mobilfunkversorgung während der Fahrt erfüllt werden.

Deshalb stellt der Bund allein bis 2029 zehn Milliarden Euro zur Verfügung – verbunden mit der Erwartung, dass diese Mittel auch zielgerichtet eingesetzt werden. Mit Hilfe der im Sondervermögen verfügbaren Finanzmittel werden der weitere Rollout und die Fortsetzung bereits begonnener Projekte sichergestellt. Das umfasst auch die Ausdehnung der Fahrzeugförderung für die Bestandsflotte sowie erste Inbetriebnahmen des European Train Control System (ETCS) auf dem transeuropäischen Korridor Rhein-Alpen.

Um die Umsetzung voranzubringen, Hindernisse zu identifizieren und diese zügig abzubauen, wird das BMV noch dieses Jahr einen Dialogprozess mit den wichtigsten Unternehmen und Branchenvertretern aufsetzen. Ein erstes Treffen unter Leitung des im BMV zuständigen Staatssekretärs wird im Herbst stattfinden. Durch die

Einbindung des Sektors und echte Transparenz wird ein diskriminierungsfreier Wettbewerb gewährleistet. Um die Umsetzung voranzubringen, unterstützt das BMV die Einrichtung einer Koordinierungsstelle Digitalisierung, die den fahrzeug- und streckenseitigen Rollout aufeinander abstimmen und stabilisieren wird.

Um die Digitalisierung zu vereinfachen und besser steuern zu können, wird das komplexe Finanzierungsregime vereinfacht und zusammengefasst. Parallel dazu werden u. a. im Eisenbahnbundesamt (EBA) und der DB InfraGO AG alle Prüf- und Abnahmeprozesse mit Blick auf ihr Beschleunigungspotential kritisch hinterfragt.

Die Deutsche Bahn wird die Digitalisierung künftig in einem weiten Sinne – über die Leit- und Sicherungstechnik hinausgehend – als elementaren Teil in allen Facetten ihres Geschäfts verstehen.

a. Digitalisierung der Infrastruktur

Die DB InfraGO AG wird aufgefordert, bis Ende 2026 einen mit der Branche (Vertreter von EVUs, SPNV-Aufgabenträger und Bahnbauindustrie) und dem BMV abgestimmten, verbindlichen Vorschlag vorzulegen, wie die bundeseigene Schieneninfrastruktur insgesamt digitalisiert werden kann. Die Strategie ist auf das Zielnetz 2035 auszurichten. Hierbei sollen auch Fragen der Technologie, des Migrationspfads sowie die konkreten Umsetzungsschritte mit den Beteiligten einvernehmlich abgestimmt und die europäischen Ausrüstungsverpflichtungen berücksichtigt werden. Erster Schritt ist die Festlegung der mit ETCS auszurüstenden Eisenbahnstrecken bis Ende 2025. Eine Entscheidung zur Digitalisierungsstrategie erfolgt dann seitens des Bundes im Jahr 2027.

b. Digitalisierung der Fahrzeuge – Förderrichtlinie des Bundes

Auf der Grundlage der verbindlichen Strecken-Digitalisierung können die EVUs ihre Umrüstung konkret planen. Das BMV wird bis Ende März 2026 eine wirksame Förderrichtlinie in Kraft setzen, um den Prozess der Fahrzeugumrüstung zu unterstützen. Hierzu stellt der Bund – inkl. der Digitalisierung des Knotens Stuttgart – rund EUR 2 Milliarden bis 2029 zur Verfügung. Die Förderrichtlinie wird unter Berücksichtigung der Digitalisierungsstrategie schrittweise ausgebaut.

c. 5G am Gleis

Gleichzeitig werden die Arbeiten fortgesetzt, um ein stabiles und modernes Internet (5G am Gleis) in den Zügen zu erreichen. Mit dem Piloten Hamburg-Berlin, bei dem die Voraussetzungen seitens der Infrastruktur für eine moderne Nutzung des Internets in den Zügen des Fernverkehrs geschaffen werden, wird hierzu ein wichtiger Startschuss gegeben.

Daneben wird der Bund ein Austauschformat mit Eisenbahnbranche, Mobilfunkanbietern und den Eisenbahninfrastrukturunternehmen initiieren, wie parallel zum Aufbau des Future Railway Mobile Communication Systems (FRMCS) die entsprechenden Hochleistungsstrecken mit 5G am Gleis, d. h. mit Gigabit-Datenraten für die Kunden im Zug, ausgestattet werden können. Auf Basis dieses Formats wird ein entsprechendes Konzept erstellt. In dieses Konzept wird die Erkenntnisverwertung aus der Innovationsstrecke Hamburg-Berlin einbezogen.

Gesetzgebung und Regulierung

Die Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene wird durch zahlreiche gesetzliche Vorhaben begleitet und unterstützt: Leitplanken sind eine deutliche Vereinfachung und Beschleunigung der Regulierung.

a. Reform der Regelungen für die Trassenentgelte

Erste wichtige gesetzliche Reformschritte zur Senkung der Trassenpreise der DB InfraGO AG hat das BMV bereits auf den Weg gebracht. Hierzu zählen u. a. der verstärkte Einsatz von Baukostenzuschüssen, die Absenkung des Eigenkapitalzinssatzes oder die verstärkte Instandhaltungsförderung. Das BMV wird die Umsetzung weitergehender Maßnahmen prüfen, auch um die Anbindung des ländlichen Raums über das Trassenpreissystem zu unterstützen. Ziel ist, dass die Reform der Regelungen für die Trassenentgelte zum 01. Januar 2027 abgeschlossen ist.

b. Anpassungen des Eisenbahnregulierungsrechts

Das BMV strebt eine sachgerechte Überarbeitung des Eisenbahnregulierungsgesetzes (ERegG) an. Weiterhin laufen auf EU-Ebene derzeit die Trilogverhandlungen zum Verordnungsentwurf zum Eisenbahn-Kapazitätsmanagement.

Im BMV wird eine neue Arbeitsgruppe Deregulierung eingesetzt, um auch auf diesem Weg konkrete Maßnahmen zur Vereinfachung und mehr Erfolg auf der Schiene zu erreichen.

c. Beschleunigung von Planung und Genehmigungsverfahren

Die Mittel aus dem Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität sollen zügig wirken. Eine beschleunigte Umsetzung ist hierfür unerlässlich. Für spürbare Veränderungen werden neben gesetzlichen Maßnahmen im Infrastruktur-Zukunftsgesetz auch gesetzlich vorgelagerte Prozesse optimiert, die Digitalisierung der Planungs- und Genehmigungsprozesse konsequent weiter umgesetzt und eine EU-Initiative vorangetrieben.

Zur Angleichung der Regelungen für das Prüfverfahren im Rahmen von Genehmigungsverfahren für Eisenbahnfahrzeuge wird das BMV einen Entwurf erarbeiten.

Das BMV wird darüber hinaus die Realisierung von Handlungsempfehlungen der Beschleunigungskommission Schiene zur Umsetzung kapazitätssteigernder Maßnahmen für die Schiene von Ende 2022 weiter fortsetzen.

d. Reform der Eisenbahnverkehrsverwaltung

Die Aufbau- und Ablauforganisation der Behörden der Eisenbahnverkehrsverwaltung des Bundes werden grundlegend überprüft und, sofern erforderlich, einer Neuorganisation unterzogen.

Bereits 2026 werden Maßnahmen zur Beschleunigung im EBA insbesondere mit Blick auf Finanzierungsfragen auf den Weg gebracht und bis 2027 umfassende Reform-Eckpunkte erarbeitet.

e. Weiterentwicklung des GVFG

Das Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG) wird vereinfacht und entbürokratisiert.

Säule 3: Aktivierung des gesamten Sektors

Taskforce „Zuverlässige Bahn“

Eine deutlich größere Zuverlässigkeit auf der Schiene ist nur gemeinsam mit dem gesamten Sektor und den Ländern möglich.

Hierzu ruft das BMV die befristete Taskforce „Zuverlässige Bahn“ ins Leben und bringt Bund, Länder, EVUs, das EBA, die Bundesnetzagentur, Aufgabenträger, Gewerkschaften sowie die DB InfraGO AG an einen Tisch. Der Bund gibt damit den Startschuss zur Aktivierung des gesamten Sektors.

Ziel der Taskforce ist es, ein gemeinsames Maßnahmenpaket mit schnell wirksamen Hebeln auf den Weg zu bringen. Diese Hebel sollten, soweit möglich, bereits ab 2027 erste Wirkungen entfalten.

Dazu werden u. a. folgende Themen konkret adressiert und Lösungskonzepte bis spätestens zum 31. März 2026 erarbeitet, damit diese in den Fahrplan Ende 2026 einfließen können:

- Optimierung des Angebots in hochbelasteten Knoten
- Vereinfachung der betrieblichen Regeln und damit schnelle Entscheidungen
- Reduktion von Baufahrplänen und eine effizientere Baustellenorganisation

- Schnellere Störungsbeseitigung und höhere Verfügbarkeit von Infrastruktur und Fahrzeugen

Das BMV wird noch im Oktober zu einem ersten Treffen einladen. Den Vorsitz der Taskforce übernimmt der zuständige Staatssekretär im BMV.

Sektorbeirat

Um neben der Beseitigung der kurzfristigen Herausforderungen auch mittel- und langfristige Erfolge zu erzielen, bedarf es einer formalisierten Stärkung bestehender Strukturen. Das BMV wird daher die gesetzliche Verankerung des Sektorbeirats als Beratungsgremium für die DB InfraGO AG voranbringen. Damit wird die Unabhängigkeit des Gremiums gestärkt und für Verbindlichkeit des Fachdialogs zwischen DB InfraGO AG und Bahnsektor gesorgt. Der Beirat berät auch das BMV bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung des Infraplans.

Fairer Wettbewerb auf dem Schienennetz

Das BMV erwartet, dass die DB InfraGO AG einen fairen und diskriminierungsfreien Wettbewerb auf der Infrastruktur des Bundes ermöglicht, insbesondere durch Gleichbehandlung beim Zugang und den Entgelten.

IV. Umsetzung der Maßnahmen

Die Umsetzung der Maßnahmen in den drei Säulen der Agenda beginnt sofort. Nach zwei Jahren wird der Zwischenstand evaluiert und gegebenenfalls auf dieser Grundlage eine Nachsteuerung von Maßnahmen angestoßen. Aufgrund der Komplexität der Umsetzungsschritte und ihrer Abhängigkeiten behält sich das BMV eine Aktualisierung des Zeitplans vor.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Verkehr
Invalidenstraße 44
10115 Berlin
Internet: www.bmv.de

Stand

September 2025

Druck

Bundesministerium für Verkehr
Druckvorstufe | Hausdruckerei

Bildnachweis

Titelbild: KI-generiert mit Adobe Firefly

S. 5: Bild oben: [nokturnal/stock.adobe.com](https://stock.adobe.com/nokturnal/); Mitte links: [Dinodia Photos/Alamy Stock Photo](https://www.alamy.com/dinodia-photos/);

Mitte rechts: KI-generiert mit Adobe Firefly; links unten: [Robert Neumann/stock.adobe.com](https://stock.adobe.com/Robert-Neumann/);

unten rechts: [littlewolf1989/Stock.adobe.com](https://stock.adobe.com/littlewolf1989/)

Diese Publikation wird von der Bundesregierung im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben.
Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden.
Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

