


Erster Entwurf 23.07.2023
Michael Jung
Sprecher Prellbock Altona e.V.

Positionspapier zur Neuaufstellung der Deutsche Bahn AG

Die anhaltend schlechte operative Performance der Deutschen Bahn (DB) und die völlig aus dem Kosten- und Zeitrahmen gelaufenen großen Infrastrukturprojekte (Stuttgart 21 und 2. S-Bahn-Stammstrecke München), sowie die anhaltende Kritik des Bundesrechnungshofes am Finanzgebaren der DB (Deutsche Bahn ein Sanierungsfall) aber auch die Kritik an der mangelnden Fachaufsicht des für die DB verantwortlichen Bundesministerium für Verkehr und Digitales (BMVD) haben den Ruf in der Öffentlichkeit nach einer Reorganisation der DB immer lauter werden lassen. Das gipfelte nicht zuletzt in dem 8. Sondergutachten der Monopolkommission vom Juni 2023, die, dem neoliberalen Credo verpflichtet, eine „Zerschlagung der Deutschen Bahn“ fordert, in der Annahme der freie Marktwettbewerb werde die Strukturmängel, die aus der Organisation der DB als Aktiengesellschaft mit mittlerweile über 500 Tochtergesellschaften resultieren, schon richten.

Die Diskussion hat durch plakative Berichterstattung in den Medien nach Vorlage des Monopolkommissionsgutachtens mächtig Fahrt aufgenommen, obwohl schon im Koalitionsvertrag der jetzigen Bundesregierung eine Überführung der Infrastrukturbereiche in eine gemeinwohlorientierte InfraGo gefordert wird. Die Ausgestaltung dieser Gesellschaft ist gegenwärtig Gegenstand von Gutachten, die das BMVD vergeben hat und deren Ergebnisse im Herbst 2023 vorliegen sollen. Eine Änderung der Rechtsform der DB, sowie eine mögliche Ausgliederung der Infrastruktursparten bedarf der Änderung einer Reihe von Gesetzen, wenn nicht gar des Art. 87e) GG, für die aber eine 2/3 Mehrheit im Bundestag erforderlich ist. Die derzeitige öffentliche Diskussion fokussiert sich zu sehr auf die Frage, bleiben die Infrastrukturunternehmen im Konzernverbund der DB, oder werden diese in eine eigene Gesellschaft mit einem von der DB unabhängigen Management und Aufsichtsgremien überführt. Damit geht die Diskussion aber am Kernproblem vorbei. Die Diskussion ob integrierte Bahn oder Aufspaltung wird sehr emotional („Zerschlagung“) geführt, dabei werden verschiedene essentielle Aspekte unzureichend betrachtet:

- 1. Wie ist mit den Auslandsaktivitäten des DB Konzerns umzugehen?**
- 2. Wie soll mit den Nichtschienenverkehrsaktivitäten der DB im In- und Ausland künftig umgegangen werden?**
- 3. Was umfasst die Infrastrukturgesellschaft eigentlich?**
- 4. Welche Rechtsform soll die Infrastrukturgesellschaft oder auch der restliche DB-Konzern erhalten?**

Bürgerbahn-Denkfabrik für eine starke Schiene ist Bestandteil dieser Diskussion und möchte sich weiterhin mit den nachstehenden Thesen aktiv in die Diskussion um eine Bahnreform 2.0 einbringen.



Ausgangslage

Der Konzern DB AG ist mit einem Umsatz von 56,3 Mrd. Euro 2022, einem Bilanzvolumen von 76,3 Mrd. Euro und mehr als 324.000 Beschäftigten mit eines der größten Dienstleistungsunternehmen in Deutschland und die größte Bahngesellschaft Europas. Gleichzeitig schiebt die DB einen Schuldenberg von knapp 29 Mrd. Euro vor sich her. Die DB investierte in 2022 15,3 Mrd. Euro brutto, davon aber nur 6,7 Mrd. (44%) aus eigenen Mitteln, auf Deutschland bezogen sogar nur 40%. Der überwiegende Teil der Investitionen, besonders für die Infrastruktur kommt aus öffentlichen Haushalten, hauptsächlich aus der Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LuFV), dem Bundesschienenwegeausbaugesetz (BschWG) und dem Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz. Die DB wird in der Rechtsform einer AG geführt und ist daher in allen ihren Sparten zur Wirtschaftlichkeit verpflichtet, dies führt zu einem Rationalisierungsdruck und damit Abbau der Bahninfrastruktur und zu unterlassenen Investitionen ins Netz, die als nicht wirtschaftlich gelten, bzw. dem häufig kritisierten Verhalten, Instandhaltung zu unterlassen und warten, bis die Anlage kaputt ist, sie als Ersatzinvestition gilt und aus Steuermitteln gezahlt wird. Der Bundesrechnungshof hat insgesamt das Finanzgebaren der DB als höchst intransparent kritisiert.

1. Grundlegende Ziele für eine Bahn in Deutschland

Die Bahn muss besonders in Zeiten des Klimawandels als Grundinfrastruktur der Daseinsvorsorge gesehen werden. Profitabilitätsabwägungen sind da fehl am Platz. Es muss einem breiten gesellschaftlichen Diskurs festgelegt werden, wie eine solche Bahn auszusehen hat. Das umfasst sowohl die Rechtsform, die Unternehmensstruktur, wie soll das Schienennetz aussehen, für welche Geschwindigkeiten soll es ausgelegt werden, wie sehen Fahrpreise, Informations- und Buchungssysteme, Bahnhöfe/Haltepunkte (Mindestausstattung) aus. Stichpunkt sind hier Flächenbahn mit moderaten Geschwindigkeiten (160-200 km/h) statt Hochgeschwindigkeitsverkehr mit 300 km/h auf wenigen Magistralen, Reaktivierung von Bahnstrecken für den Personen- und Güterverkehr, statt Fokussierung auf ein wie immer definiertes Hochleistungsnetz. 90% der Fahrgäste sind im Regional- und Nahverkehr unterwegs, dem muss bei allen Infrastrukturinvestitionen Rechnung getragen werden.

2. Die Vorgaben aus dem Koalitionsvertrag

Bahnverkehr

Wir werden den Masterplan Schienenverkehr weiterentwickeln und zügiger umsetzen, den Schienengüterverkehr bis 2030 auf 25 Prozent steigern und die Verkehrsleistung im Personenverkehr verdoppeln. Den Zielfahrplan eines Deutschlandtaktes und die Infrastrukturkapazität werden wir auf diese Ziele ausrichten. Sofern haushalterisch machbar, soll die Nutzung der Schiene günstiger werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Bahnen zu stärken. Wir werden mehr Oberzentren an den Fernverkehr anbinden. Wir werden die Umsetzung eines Deutschlandtaktes infrastrukturell, finanziell, organisatorisch, eisenbahnrechtlich und europarechtskonform absichern. Grenzüberschreitenden Verkehr wollen wir stärken und mit der EU sowie ihren Mitgliedstaaten Nachtzugangebote aufbauen. Bis 2030 wollen wir 75 Prozent des Schienennetzes elektrifizieren und innovative Antriebstechnologien unterstützen. Die Digitalisierung von Fahrzeugen und Strecken werden wir prioritär vorantreiben. Wir werden ein Programm „Schnelle Kapazitätserweiterung“ auflegen, Barrierefreiheit und Lärmschutz verbessern, Bahnhofsprogramme bündeln und stärken, das Streckennetz erweitern, Strecken reaktivieren und Stilllegungen vermeiden und eine Beschleunigungskommission Schiene einsetzen. Die Einführung der Digitalen Automatischen Kupplung wollen wir beschleunigen, den Einzelwagenverkehr stärken und Investitionsanreize für Gleisanschlüsse setzen. Bei neuen Gewerbe- und Industriegebieten soll die Schienenanbindung verpflichtend geprüft werden. KV-Terminals wollen wir weiter fördern, die Kranbarkeit von Standard-Sattelaufleger vorantreiben und den Zu- und Ablauf bis max. 50 Kilometer von der Lkw-Maut freistellen.

Wir werden die Deutsche Bahn AG als integrierten Konzern inklusive des konzerninternen Arbeitsmarktes im öffentlichen Eigentum erhalten. Die internen Strukturen werden wir effizienter und transparenter gestalten. Die Infrastruktureinheiten (DB Netz, DB Station und Service) der Deutschen Bahn AG werden innerhalb des Konzerns zu einer neuen, gemeinwohlorientierten Infrastruktursparte zusammengelegt. Diese steht zu 100 Prozent im Eigentum der Deutschen Bahn als Gesamtkonzern. Gewinne aus dem Betrieb der Infrastruktur verbleiben zukünftig in der neuen Infrastruktureinheit. Die Eisenbahnverkehrsunternehmen werden markt- und gewinnorientiert im Wettbewerb weitergeführt. Wir wollen die Investitionsmittel für die DB Infrastruktur erhöhen.



3. Was gehört zur Bahninfrastruktur?

Die derzeitige Bahndiskussion fokussiert sich zu sehr auf die Frage Ausgliederung der Infrastruktur, ohne dass auch nur ansatzweise geklärt ist welche Teile hier zur Infrastruktur zählen und in welcher Form („Integrierter Konzern“ oder selbstständige Gesellschaft) das passieren soll.

Nach Auffassung von Bürgerbahn zählt zur Bahninfrastruktur nicht nur die DB Netz AG und DB Station & Service AG, sondern auch DB Energie GmbH, DB Systel für die Kommunikation, DB-Sicherheit, die Werkstätten und der Inlandsteil von DB Consulting & Engineering, da dort das Planungs-Knowhow für Eisenbahninfrastrukturprojekte konzentriert ist. Bleiben die fünf zuletzt genannten Bereiche außen vor, müssen deren für den Betrieb der Infrastruktur unerlässliche Leistungen teuer von außen zugekauft werden. Angesichts der geforderten weiteren und schnellen Digitalisierung des Bahnbetriebes sind die Einrichtungen der Kommunikation ein Kernstück der Bahninfrastruktur.

4. DB Schenker muss ausgegliedert werden

Vom DB-Konzernumsatz von 56,3 Mrd. Euro entfielen 27,6 Mrd. Euro oder 49% auf DB Schenker. Und davon entfallen knapp 20 Mrd. Euro auf Luft-, Seefracht und Kontraktlogistik (72%), und lediglich auf 7,8 Mrd. Euro auf den Landverkehr. Wieviel von letzterem auf Bahnumsätze entfällt verschweigt die DB wohlweislich. Es ist daher berechtigt zu sagen, dass zwischen DB Schenker und dem DB Bahnbereich keine Synergien bestehen. Und sollte DB Schenker Trucks „Last Mile Transporte für DB Cargo durchführen, dann kann dieser Teil an DB Cargo ausgegliedert werden. DB Schenker hat rd. 76.000 Beschäftigte (232,4% aller DB-Beschäftigten), ist hoch profitabel und fängt mit einem EBIT von 1,8 Mrd. Euro zum großen Teil die Verluste, die DB Cargo, DB Fernverkehr und DB Regio in den letzten Jahren machten, auf. Dies ist aber kein Argument gegen eine Ausgliederung von DB Cargo, darüber wird aber in der gegenwärtigen Bahndiskussion geschwiegen. Aber angesichts des hohen Umsatzanteils am DB Gesamtumsatz ist natürlich der Fokus des DB Managements auf diesen „wichtigen Gewinnbringer“ im Konzern gerichtet, und lenkt das Management ab, sich um die eigentlichen Probleme der DB zu kümmern.

Die Ausgliederung kann im Wege des Verkaufs der DB Schenker-Anteile an die staatliche Kreditanstalt für Wiederaufbau erfolgen, die dann das Unternehmen sukzessive an die Börse bringen kann, wie es im Fall von Deutscher Lufthansa, Deutscher Telekom und der Post praktiziert wurde.

5. Die Auslandsaktivitäten der DB AG, was davon kann verkauft werden?

Der DB Schenker Umsatz wird zu einem ganz wesentlichen Teil im Ausland generiert. Genaue Zahlen veröffentlicht die DB nicht. Hinzu kommen 4,2 Mrd. Umsatz von DB Arriva, die mit dem Betrieb von Eisenbahnen aber vor allem mit Busnahverkehrsleistungen generiert werden. Unterstellt man großzügig, dass rd. 20% des DB Schenker Umsatzes auf das Inland entfallen, dann kann man sagen, dass rd. 50% des DB Umsatzes im Ausland generiert werden. Umgekehrt heißt das, mit einer Ausgliederung von DB Schenker aus dem DB-Konzern sinkt der Auslandsanteil am DB Gesamtumsatz signifikant. Ein Verkauf von DB Arriva mit 41.000 Beschäftigten sollte vorerst nicht angestrebt werden, denn die DB muss das Recht haben sich an Nahverkehrsausschreibungen in anderen Ländern zu beteiligen, so wie die (Staats-)Bahnen anderer Länder (FS, SNCF, NS, National Express) in Deutschland Nahverkehrs-Konzessionen halten (level playing field). Wenn Teile von Arriva verkauft werden sollten, dann zuerst die Busbetriebe mit über 14.000 Bussen und die Schifffahrtsbetriebe. Insgesamt wirft das DB Arriva-Engagement entgegen den bei der Übernahme des Unternehmens gehegten Erwartungen keine Gewinne ab, erhebliche Teile von DB Arriva dürften Verluste generieren. So ist der Beitrag von DB Arriva zum DB Konzerngeschäftsergebnis minimal.

6. Die DB gesundschrumpfen

Die DB ist ein kaum beherrschbares Konglomerat von mehr als 500 Beteiligungsgesellschaften. Das Management dieser vielen Gesellschaften einschließlich der dazugehörigen Aufsichtsorgane, Beiräte usw. absorbiert sehr viel Managementkapazität. Daher ist dieses Beteiligungsportfolio daraufhin zu untersuchen, was verkauft, abgewickelt oder zusammengelegt werden kann. Die wirre Organisationsstruktur führt dazu, dass der DB Konzern heute mehr Mitarbeiter in der Verwaltung/Overhead hat als die damals als Beamtenbahnen verschrienen beiden Deutschen Bahngesellschaften (Bundesbahn und Reichsbahn) zusammen. Generell muss gelten, die Führungs- und Verwaltungsebenen maximal zu verschlanken und die operativen Bereiche zu stärken. Daraus folgt auch, dass die drei Fahrbetriebe der DB (DB Fernverkehr AG, DB Regio AG, DB Cargo AG) zusammenzulegen sind, um daraus Synergieeffekte zu generieren und einen spartenübergreifenden Austausch von Lokomotiven und Personal wieder zu ermöglichen, wie er vor der Aufspaltung in diese drei Gesellschaften bestand.

7. Eine mögliche Rechtsform für die InfraGo?

Die Aussage des Koalitionsvertrages „DB Netz AG und DB Station & Service AG zu einer gemeinwohlorientierten Infrastruktursparte innerhalb eines integrierten DB Konzerns zusammenzulegen“ sagt alles und nichts. Gemeinwohlorientiert ist kein klarer Rechtsbegriff. Der wäre „gemeinnützig“. Daher ist der Regierungsvorschlag eine Scheinreform, mit der die Probleme des DB Konzerns nicht gelöst, sondern perpetuiert werden. Bürgerbahn fordert nicht nur eine umfassende Aufstellung der Infrastrukturgesellschaft (s.o.), sondern auch eine Herauslösung dieser Gesellschaft aus der DB AG und Überführung der Infrastrukturgesellschaft in die Rechtsform einer „Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)“. Diese Rechtsform hat sich in Deutschland bewährt (siehe Erfolgsmodell KfW) und erlaubt gleichzeitig bei hoher organisatorischer Flexibilität eine direkte Kontrolle. Das Verstecken der DB hinter der Rechtsform der AG, wenn es um politische Vorgaben geht, muss ein Ende haben. Die AöR wird durch einen Verwaltungsrat kontrolliert, in dem der Anteilseigner, die Kunden der Infrastrukturgesellschaft, also die DB, aber auch die privaten Personen- und Güterverkehrsgesellschaften, Sitz und Stimme haben, genauso wie die Gebietskörperschaften aber auch Umwelt- und Fahrgastverbände.

Sollten auch die Fahrbetriebe der DB AG in eine AöR überführt werden, so ist zu einem späteren Zeitpunkt nicht auszuschließen, beide Bereiche, aber bei voller organisatorischer Trennung in einer gemeinsamen AöR zu führen. (Siehe Organisation der KfW mit einem nicht gewinnorientierten Förderbereich und einer im Wettbewerb stehenden, der Bankenaufsicht unterliegenden kommerziellen Tochter für das Marktgeschäft.)

8. Eine Organisationsreform beseitigt nicht die Mängel unzureichender öffentlicher Finanzierung für die Bahn

Die Zusammenlegung der Infrastrukturbetriebe der DB AG in eine gemeinnützige Infrastrukturgesellschaft AöR beseitigt nicht die Probleme der unzureichenden Finanzierung des Erhalts, Erneuerung und Erweiterung der Bahninfrastruktur in Deutschland. Mittelfristig muss das Investitionsniveau (in Euro pro Einwohner) auf das Niveau Österreichs (Deutschland 124 Euro/EW/Jahr, Österreich 271 Euro, Schweiz 413 Euro) angehoben werden, d.h. nichts anderes als eine Verdoppelung der öffentlichen Mittel für die Bahninfrastruktur. Die zusätzlichen Mittel dürfen nicht in kontraproduktive Großprojekte mit hohen technischen Risiken und langen Ausreifungszeiten (Siehe S21, 2. S-Bahnstammstrecke München, Bahnhof Diebsteich usw.) fließen, sondern müssen vorrangig zur Streckeninstandhaltung im Gesamtnetz, der Reaktivierung von Bahnstrecken im ländlichen Raum, der Beseitigung von eingleisigen Engpassstellen und der Elektrifizierung des Gesamtnetzes genutzt werden.

9. Schritte zur Umsetzung

Die Zusammenfassung aller Infrastrukturteile zu einer neuen Infrastrukturgesellschaft AöR muss schnell erfolgen. Es müssen sämtliche Gewinnabführungs-Beherrschungsverträge und Service-Level-Verträge mit dem DB-Konzern aufgelöst werden. Die Infrastrukturgesellschaft erhält eigene Zentralabteilungen (Personal, Recht, Kommunikation usw.). Sie erhält einen eigenen Vorstand aus Personen, die nicht mehr mit dem DB-Konzern verbunden sind ebenso wie einen eigenen Verwaltungsrat, der wie o.g. besetzt wird. Die zusammengeführten Gesellschaften sind als Abteilungen der neuen Gesellschaft zu führen. ▶▶

10. Fazit

Es geht nicht um eine „Zerschlagung“ der DB AG, sondern um eine organisatorische Neuausrichtung, eine Bahnreform 2.0, damit sich das neue Unternehmen voll auf die Aufgabe konzentrieren kann, eine Bürgerbahn für Deutschland zu schaffen.

Wie könnte die Struktur einer neuen DB aussehen?

Dieser Artikel wurde in Memoriam Winnie Wolf verfasst, der den Autor wenige Wochen vor seinem Tode aufgefordert hatte, in Fortsetzung/Ergänzung seiner Artikel im Alternativen Geschäftsbericht 2022 der DB sich für die kommende Ausgabe von Lunapark Gedanken zu machen über eine mögliche Organisationsstruktur eines DB-Konzerns, die um eine gemeinwohlorientierte besser gemeinnützige Infrastrukturgesellschaft herum aufgebaut werden müsse.

1. Der Istzustand

Bahnchef Dr. Richard Lutz musste vor dem Untersuchungsausschuss des Bayerischen Landtages zu den exorbitanten Kostensteigerungen beim Projekt „S-Bahnstammstrecke München eingestehen, dass man im Bahnvorstand nicht über die Kosten einzelner Bahnprojekte diskutiere. Das macht mehr als deutlich, wie wenig der Fokus des Managements der Deutschen Bahn auf ihrem eigentlichen Kerngeschäft, dem Bahnbetrieb und dem Bau und die Unterhaltung der Bahninfrastruktur liegt. Lieber sonnt man sich im Glanze guter Geschäftszahlen von DB Schenker, die aber vor allem mit Nichtbahngeschäft und überwiegend im Ausland erwirtschaftet wurden und das zum Teil hochdefizitäre Geschäftsergebnis in den reinen Bahnsparten, besonders bei DB Cargo, überstrahlten.

Da in 2022 durch die explosionsartig gestiegenen Frachtraten im See- und Luftverkehr der Auslandsaumsatz der DB bedingt durch DB Schenker mittlerweile mehr als 50% des Gesamtumsatzes ausmacht, hat sich der Managementfokus der DB auch dementsprechend verschoben. Das Kerngeschäft steht im Hintergrund. Die Wahrnehmung in der Politik und in der Öffentlichkeit ist leider eine gänzlich andere. Dort wird die DB als rein deutsches Bahnunternehmen für den Nah- und Fernverkehr wahrgenommen, welches auch einige Geschäftseteiligungen im Ausland hat. Auch fast 30 Jahre nach Verschmelzung der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Reichsbahn (beide in der Rechtsform einer Anstalt öffentlichen Rechts geführt) 1994 und Neuaufstellung als Deutsche Bahn Aktiengesellschaft, wobei der Bund 100% Gesellschafter blieb, redet noch jeder zweite, ob wissentlich oder unwissentlich, wenn er von Bahn in Deutschland redet, von „Bundesbahn“. Das heißt nichts anderes, als dass der Deutschen Bahn AG in den Augen der meisten Fahrgäste und Bahnkunden eine hohe Affinität zum Staat zugerechnet und erwartet wird, dass dieses Unternehmen in gesamtstaatlichem Interesse und somit im Interesse der Bürger handelt. Tut sie leider nicht. Leider bekommen das die meisten Bürger nicht mit. Kaum einer macht sich die Mühe, den leicht öffentlich zugänglichen Geschäftsbericht des DB-Konzerns zu lesen. (Kann mit mail an ir@deutschebahn.com als Printversion bezogen werden, ist aber auch im Netz abrufbar) Dieser ist aufgebaut wie der Geschäftsbericht einer üblichen international agierenden Aktiengesellschaft. Kriterien der Kapitalverwertung stehen im Vordergrund. So ist im DB Konzern das entscheidende Zielkriterium für die erfolgsabhängige Vergütung des Vorstandes die Kennzahl ROCE (= Return on Capital employed). Jeder normal denkende Bürger würde erwarten, dass Kriterien für Pünktlichkeit, Fahrgastzufriedenheit, reaktivierte und/oder elektrifizierte Streckenkilometer, Steigerung des Frachtvolumens auf der Bahn, Zahl der beförderten Passagiere etc. Erfolgskriterien seien. Weit gefehlt, diese nachvollziehbaren Erfolgsparameter finden genau nicht Eingang in die „Erfolgsabhängige“ Vergütung der über 3.000 DB-„Führungskräfte“, die eine variable Vergütung beziehen.

Im Manager Magazin 6/2023 (Artikel: „Schöner scheitern“ von Michael Machatschke) wurde auch klar festgestellt: Bei einer so negativen Erfolgsbilanz wie bei der DB AG wäre in jedem privatwirtschaftlichen Unternehmen schon vor Jahren das Management ausgetauscht worden. Bei der DB kleben alle an ihren gutdotierten Sesseln es sei denn, sie können sich für ein dreifaches Salär bei einem Immobilienmogul verdingen (Ex-Infrastrukturvorstand R. Pofalla), der dann pikanterweise einen Hauptteil seiner Geschäfte mit der DB abwickelt.



Um die Performance der DB AG vor allem im Infrastrukturbereich vom Kopf auf die Füße zu stellen, bedarf es nicht nur eines Komplettaustauschs der Spitzenmanagements bei DB AG und ihrer sechs wichtigsten Tochtergesellschaften wie DB Netz AG, DB Fernverkehr, DB Regio AG, DB Station & Service AG, DB Cargo und DB Energie GmbH und auch in allen relevanten Tochtergesellschaften, die entweder vom DB-Konzern direkt gehalten werden oder bei den vorgenannten Tochtergesellschaften, sondern auch einer gesamthaften organisatorischen Neuaufstellung.

2. Die Abspaltung von DB Schenker als Grundvoraussetzung

Die Rechtsform einer AG für die fusionierte Bahngesellschaft des wiedervereinigten Deutschlands wurde damals von der Kohl-Regierung bewusst gewählt, um sich Optionen für eine spätere Privatisierung offenzuhalten. Der Privatisierungsrausch der frühen 2000er Jahre nahm allerdings erst mit der Machtübernahme durch Rot-Grün (Schröder/Fischer) voll Fahrt auf. Die Privatisierung einstmaliger Bundesunternehmen oder Unternehmen mit einer starken Bundesbeteiligung galt, besonders vor dem Platzen der dot.com-Blase, als das Erfolgsrezept schlechthin für die Sanierung der durch die Wiedervereinigung klammen Staatsfinanzen. So wurden damals in schneller Reihenfolge hintereinander die Bundesanteile an der Deutschen Lufthansa, der Deutschen Telekom, der Deutschen Post, des Autobahn-Raststättenbetreibers Tank & Rast, des Frankfurter Flughafens usw. an die Börse gebracht. Dabei wählte die damalige Bundesregierung den interessanten Weg, die Bundesbeteiligung an die zu 100% im öffentlichen Besitz befindliche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zu verkaufen, um sofort die Privatisierungserlöse vereinnahmen zu können, aber nicht die Risiken eines Börsengangs dieser großen Unternehmen auf einen Schlag zu tragen. Es war dann Aufgabe der KfW, diese Bundesbeteiligungen kursschonend und Erlös maximierend über einen längeren Zeitraum an der Börse unterzubringen. Dies ist dann auch erfolgreich geglückt, wobei die KfW auch noch Jahre nach der Übernahme der einstmals vom Bund gehaltenen Aktien signifikante Anteile besonders an der Telekom und an der Deutschen Post hielt.

Ähnlich ließe sich die Abspaltung von DB Schenker, das mit 23,4 Mrd. Euro Umsatz (2021), 76.100 Mitarbeitern, 1.850 Standorten in 130 Ländern zu einem der weltweit führenden Logistikunternehmen gehört, aus dem Konzernverbund der DB AG gestalten. DB Schenker ist bereits eine AG. Einen Teil davon an die Börse zu bringen wäre im gegenwärtigen Börsenumfeld sicher kein Problem. Den Rest der Anteile könnte dann die KfW nach o.g. Muster über einen längeren Zeitraum hinweg, nachdem die DB AG alle ihre Anteile auf sie übertragen hat, an der Börse platzieren. DB Schenker würde mittelfristig dann auch einen anderen Namen ohne DB bekommen müssen, um die Trennung vom DB Konzern auch nach außen hin sichtbar zu machen. Damit würde die DB zwar rund die Hälfte ihres gegenwärtigen Umsatzes einbüßen, wäre aber von vielen nicht bahnaffinen Geschäftsfeldern befreit und würde dem Top-Management eine volle Konzentration auf das Bahnkerngeschäft erlauben, an dem es seit Jahren mangelt. Das Bahnbilanzvolumen würde aber nicht in gleichem Ausmaß schrumpfen, die Gewinne hingegen überproportional. Damit gerieten die defizitären Geschäftsbereiche bei der DB stärker in den Fokus des Managements.

3. Neuorganisation der operativen Bereiche der DB

Die nach Abspaltung von DB Schenker verbleibenden operativen Bereiche DB Fernverkehr, DB Regio und DB Cargo stehen bereits massiv im Wettbewerb. Am stärksten DB Cargo. Ihr Anteil am Bahngüterverkehr in Deutschland unterschreitet bald die 50% Marke. DB Region kontrolliert auch nur noch weniger als zwei Drittel des Regionalverkehrs. Manche Regionen sind im Schienenpersonennahverkehr (SPNV) faktisch schon „DB-frei“. Ob das positiv zu bewerten ist, sei dahingestellt. Aber da die Beförderungsaufträge im SPNV von den öffentlichen Aufgabenträgern vergeben werden, zeigt dies mehr als deutlich, was die jeweilige Landespolitik von der Qualität des DB SPNV hält. Lediglich im Fernverkehr kann sich die DB aufgrund der hohen Anlagenintensität noch einigermaßen der Konkurrenz erwehren, die derzeit nur in Form von Flixtain und RDC beim Sylt-Shuttle besteht, aber die ausländischen Bahngesellschaften stehen ante portas, um auch in diesen Markt einzudringen. Daher wäre es geboten, diese drei Gesellschaften in eine neue DB Operations GmbH einzubringen, die dann die AG-Anteile der drei Gesellschaften hält. Diese Gesellschaft muss mit einer klaren und sehr schlanken Managementstruktur aufgestellt werden, um den Verwaltungswasserkopf, der sich seit der Bahnfusion 1994 bei der DB AG herausgebildet hat, abzubauen. Die drei Betriebsbereiche werden als Hauptabteilungen der DB Operations



geführt und nicht als eigenständige Aktiengesellschaften mit eigenen Aufsichtsräten, Geschäftsberichten usw.. Oberstes Ziel von DB Operations muss es sein, den operativen Bereich der Betriebsgesellschaften zu stärken und schlanke Entscheidungsstrukturen zu haben. Dazu muss auch die Zahl der in die Hunderte gehenden Tochtergesellschaften (insgesamt hat die DB AG lt. Geschäftsbericht 2022 521 Tochtergesellschaften!) massiv reduziert werden, um den hausinternen Verwaltungs- und Abstimmungsaufwand zu reduzieren. Nicht umsonst beschäftigt die DB AG heute in der „Plüschetage“ mehr Mitarbeitende als Deutsche Bundesbahn und Reichbahn zusammen, die regelmäßig für ihre beamtenmäßige Bürokratie kritisiert wurden.

4. Die geplante Infrastrukturgesellschaft gleich richtig aufstellen

4.1. Vorbemerkung

Einen Sonderfall stellt die Bahninfrastruktur dar. Hier ist die DB AG quasi Angebotsmonopolist. Sie muss die Bahninfrastruktur (kleinere private Bahninfrastrukturbetreiber können angesichts derer geringen Bedeutung hier außen vor bleiben) diskriminierungsfrei auch Dritten, Nicht-DB-Gesellschaften zur Verfügung stellen. Hierfür hat die EU klare Regeln aufgestellt, an die sich zu halten, der DB heute immer noch schwerfällt.

Die Diskussion zur klaren Trennung von Bahninfrastruktur und Bahnbetrieb gibt es seit den EU-Vorgaben schon seit mehr als zehn Jahren. Angesichts der Tatsache, dass mittlerweile 50% des Schienengüterverkehrsvolumens und 40% des Schienenpersonennahverkehrsvolumens nicht mehr von der Deutschen Bahn AG (DB) erbracht werden, hat die Forderung ihre Berechtigung und wird auch so von der zweitstärksten Eisenbahngewerkschaft GDL erhoben. Die DB zusammen mit der Gewerkschaft EVG geht immer noch von einem integrierten Bahnkonzern aus, in dem zwar die Infrastruktur formal getrennt ist, aber in Praxis, insbesondere was die Finanzströme angeht, über Ergebnisabführungsverträge abhängig unter dem Konzerndach geführt wird. So können Überschüsse aus dem Infrastrukturbetrieb für defizitäre eigenwirtschaftliche Betriebsteile, besonders auch im Ausland, verwendet werden. Unter der anhaltenden Kritik besonders des Bundesrechnungshofes an dem intransparenten Finanzgebaren im DB-Konzern, sah sich die Ampel-Koalition gezwungen, die Ausgliederung der Bahn-Infrastruktur in eine gemeinwohlorientierte Gesellschaft in den Koalitionsvertrag aufzunehmen. Nach dem jahrelang bei diesem Thema seitens des DB-Vorstandes, als auch der EVG, massiv gebremst wurde, wird plötzlich hektische Eile an den Tag gelegt, obwohl viele Fragen noch zu diskutieren sind. Daher ist davon auszugehen, dass Grüne und FDP zusammen mit dem DB-Konzernvorstand eine an sich sinnvolle Idee pervertieren, indem nur formal die DB-Netze AG und die DB Station & Service AG zusammengefasst werden, aber wichtige Teile, wie DB Energie AG für die Bahnstromversorgungsanlagen, der ganze Datenleitungs- und IT-Bereich, wie auch der Bahnbau- und Engineering-Bereich bei dieser neuen „gemeinwohlorientierten“ Infrastrukturgesellschaft außen vor bleiben. Damit würde die neue Gesellschaft ein Torso, der die alten Probleme auf einer etwas anderen Ebene fortbestehen lässt.

4.2. Was umfasst die Bahninfrastruktur?

Zur Bahninfrastruktur gehören nicht nur die augenfällig sichtbaren Teile wie Bahndämme, Brücken, Tunnel, Bahnübergänge, das Schotterbett mit den Gleisanlagen, die Oberleitungen auf den elektrifizierten Strecken, die Bahnsteige und Bahnhofsgebäude, sondern auch die weniger sichtbaren Teile, wie Stellwerke, Kraftwerke, Umspannstationen, tausende Kilometer von Kabeln für die Steuerung von Weichen, Signalen und der Kommunikation zwischen den Fahrdienstleitern in den Stellwerken und den Lokführern. Ein Zug fährt nicht autonom wie ein PKW oder LKW, sondern nur im Zusammenspiel von Lokführer und den fest stationierten Fahrdienstleitern. In Zeiten, wo versucht wird, auf immer mehr Strecken die ortsfesten Signale abzubauen und durch rein computergesteuerte Signalisierung (sog. ETCS-Level2) abzulösen und alle Prozesse möglichst digitalisiert werden sollen, werden die Datenleitungen und die digitale Kommunikation das Rückgrat des Bahnverkehrs und gehören daher zur essentiellen Infrastruktur. Die Bahninfrastruktur in Deutschland befindet sich nach Jahrzehnten zu geringer, unterlassener oder falsch allozierter Investitionen (Großprojekt Stuttgart 21, 2. S-Bahnstamm-Strecke München, Bahnhofsverlagerung Hamburg-Altona) in einem denkbar schlechten Zustand, wie jeder Bahnkunde es täglich anhand der zunehmenden Zugverspätungen, verursacht durch Störungen von Weichen und Signalen und der zunehmenden Zahl von Langsamfahrstellen im Streckennetz, erfährt.



Trotz 7,6 Mrd. Euro öffentlicher Zuschüsse pro Jahr (Geschäftsbericht DB-Netz 2021, S.32) im Wesentlichen aus der Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LuFV), kommt die Reparatur des heruntergekommenen und durch jahrzehntelange Sparpolitik vernachlässigten Bahnnetzes nicht voran. Denn aufgrund intransparenter Finanzströme ist nicht sichergestellt, dass die öffentlichen Zuschüsse nicht in den operativen Betrieb der Bahn und die hochgradig risikobehafteten Auslandsinvestitionen fließen. Denn die Finanzierung der Bahninfrastruktur in Deutschland leidet an strukturellen Fehlern, wie auch schon mehrfach vom Präsidenten des Bundesrechnungshofes kritisiert wurde. So muss die DB lediglich die reine Instandhaltung ihrer Anlagen aus eigenen Mitteln finanzieren, wohingegen die Erneuerung abgängiger Infrastruktur (Brücken, Schienen, Stellwerke usw.) aus den Mitteln der LuFV bezahlt wird. Dies schafft den perversen Anreiz, die Infrastruktur nicht zu pflegen und Kleinreparaturen vorzunehmen, sondern die Anlagen auf Verschleiß zu fahren, damit sie nicht mehr instand gesetzt werden können, um diese dann aus öffentlichen Zuschüssen finanziert, erneuern zu können. Letzteres dauert nicht nur länger und hat teils monatelange Streckensperrungen zur Folge, sondern ist auch eine unnötige Verschwendung von Ressourcen. Dies ist in Zeiten des Klimawandels unverantwortlich. Ausdruck dieser falschen Politik ist die ab 2024 beginnende Generalsanierung von Hauptstrecken des Bahnnetzes, die mit monatelangen Totsperrungen von Magistralen des Bahnnetzes einhergeht.

4.3. Wem gehört die Bahn?

Artikel 87e des Grundgesetzes regelt die Besitzverhältnisse bei der Deutschen Bahn, allerdings in einer Weise, die eine Teilprivatisierung des gesamten Unternehmens oder Teilen davon nicht ausschließt. So heißt es in Absatz 1: „Die Eisenbahnverkehrsverwaltung für Eisenbahnen des Bundes wird in bundeseigener Verwaltung geführt“. Absatz 3 wiederum stellt fest: „Eisenbahnen des Bundes werden als Wirtschaftsunternehmen in privatrechtlicher Form geführt. Diese stehen im Eigentum des Bundes, soweit die Tätigkeit des Wirtschaftsunternehmens den Bau, die Unterhaltung und das Betreiben von Schienenwegen umfasst“. Damit sollte eigentlich klar sein, dass die Bahninfrastruktur zu 100%, aber das wird nicht klar gesagt, im Besitz des Bundes bleiben muss. Zentral wiederum ist die Regelung des Absatzes 4, aus dem sich die Gemeinwohlorientierung, besser die Gemeinwohlverpflichtung, ableitet: „Der Bund gewährleistet, daß dem Wohl der Allgemeinheit, insbesondere den Verkehrsbedürfnissen, beim Ausbau und Erhalt des Schienennetzes der Eisenbahnen des Bundes sowie bei deren Verkehrsangeboten auf diesem Schienennetz [...] Rechnung getragen wird“. Zu fordern ist daher eine volle Gemeinnützigkeit der Infrastrukturgesellschaft.

Zur Ausgliederung der Infrastrukturgesellschaft wird ein längeres Gesetzgebungsverfahren erforderlich, da nach Absatz 5 Art. 87e GG „Gesetze, die die Auflösung, die Verschmelzung und die Aufspaltung von Eisenbahnunternehmen des Bundes regeln“, der Zustimmung des Bundesrates bedürfen.

4.4. Kernelemente einer gemeinwohlorientierten Infrastrukturgesellschaft

Wenn die Ausgliederung der Infrastrukturgesellschaft, nennen wir sie Bahn Infrastruktur Gesellschaft Deutschland (BIGD), ernst gemeint ist, dann sind dabei folgende Problemkreise zu diskutieren, zu bearbeiten und gesetzlich zu regeln:

- 1. was soll die Gesellschaft umfassen,**
- 2. welche Rechtsform soll die Gesellschaft haben,**
- 3. welche prioritären Aufgaben hat die Gesellschaft zu bewältigen, was sind die Zielvorgaben für das Management BIGB.**

4.1.1. Die BIGD ist umfassend aufzustellen

In der öffentlichen Diskussion, und auch von der DB so betrieben, wird die BIGD nur als eine Zusammenfassung von DB Netz AG und DB Station & Service AG (DB S&S) gesehen und soll unter dem Konzerndach der DB AG verbleiben. Das ist eine unzulässige Verkürzung und würde die Funktionsfähigkeit und Handlungsfreiheit der BIGD massiv beeinträchtigen. Denn zentrale Teile der Bahninfrastruktur, wie die Energieversorgung, die Bahnstromversorgung und die, gerade in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung der Netzsteuerung immer wichtiger werdenden Datenleitungen werden von DB Netz und DB S&S nicht erfasst. Bleiben diese im aktienrechtlich organisierten Teil des DB-Konzerns würden erneut zusätzliche Schnittstellen und wirtschaftliche Abhängigkeiten entstehen, die ein gemeinwohlorientiertes Arbeiten der BIGD nicht ermöglichen. Es sei an das Negativbeispiel des Verkaufs des bahneigenen Telekommunikationsnetzes an die Telekommunikationsgesellschaft Arcor unter Maßgabe: Entlastung der Bahnbilanz von allen nicht genuinen Bahnaufgaben in den 90er Jahren in der Ära Dürr erinnert. Dem mageren Verkaufserlös standen wenige Jahre später Kosten von 2,5 Mrd. Euro gegenüber für den Rückkauf des Netzes, weil das DB Management (zu spät) plötzlich den Wert der Datenleitungen in Zeiten der Einführung elektronischer Stellwerke erkannte und negativ überrascht war von den hohen Kosten, die Arcor der DB AG für die Nutzung der Leitungen in Rechnung stellte.



Deutsche Bahn Tochtergesellschaften, die in die Infrastrukturgesellschaft gehören

Unternehmensname	Konsolidiert bei	Eigenkapital Tsd. EUR	Bemerkungen
DB Netz AG, Frankfurt	DB Netze Fahrwege	10.198.539	samt sämtlicher im Konzern GB 2022 ausgewiesenen Beteiligungsunternehmen
DB Station&Service AG, Berlin	DB Netz Personenbahnhöfe	2.558.453	
DB Energie GmbH, Frankfurt	DB Netz Energie	434.436	
DB Bahnbau Gruppe GmbH, Berlin	DB Konzern	34.220	
DB Engineering&Consulting	DB Konzern	76.812	
DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH, Frankfurt	DB Konzern	245.749	
DB Kommunikationstechnik GmbH, Eschborn	DB Konzern	3.012	
DB Projekt Stuttgart - Ulm GmbH, Stuttgart	DB Konzern	2.342	S21 Projektgesellschaft
DB Services GmbH, Berlin	DB Konzern	11.706	
DB Sicherheit GmbH, Berlin	DB Konzern	2.090	
DB Systel GmbH, Frankfurt	DB Konzern	82.799	
DB Systemtechnik, Minden	DB Konzern	13.942	
DB Vertrieb GmbH, Frankfurt	DB Konzern	95.096	
Deutsche Bahn Connect GmbH, Frankfurt	DB Konzern	88.276	
Deutsche Bahn Digital Ventures GmbH, Berlin	DB Konzern	27.786	
ESE Engineering und Software-Entwicklungs-GmbH, Braunschweig	DB Konzern	20.431	
Mobimeo GmbH, Berlin	DB Konzern	12.342	
	Summe EK	13.908.031	



Es müssen daher zwingend alle Teile der Bahnstromversorgung einschließlich der bahneigenen Hochspannungsleitungen und Umspannwerke und der bahneigenen Kraftwerke in die BIGD überführt werden. Dazu muss die DB Energie AG mit einem Umsatz von 3,4 Mrd. Euro, die sich selbst als fünftgrößtes Energieversorgungsunternehmen Deutschlands bezeichnet, entflochten werden. Die Stromhandelsaktivitäten und der Verkauf von Strom an Industriekunden und Endabnehmer (u.a. hauptsächlich an Beschäftigte der DB AG) können im DB Konzern verbleiben. Alle anderen Aktivitäten und Anlagen gehören in die BIGD, damit der Bahnstrom diskriminierungsfrei zu gleichen Konditionen an alle Eisenbahnverkehrsunternehmen verkauft werden kann. In die BIGD gehören auch die bahneigenen Kraftwerke, die mehr als ein Drittel des Bahnstromverbrauches der DB AG abdecken und diesen preiswerter erzeugen können, als wenn der Strom zu Marktpreisen hinzugekauft werden muss.

Gleichermaßen sind alle Datenleitungen für die Zugsicherung und Steuerung sowie der bahninternen Kommunikation in die BIGD zu überführen. Dazu gehören auch alle IT Anwendungen und Programme für die Netz-instandhaltung, Neubau, etc.. Diese Funktionen dürften in den Gesellschaften DB System und DB Kommunikation angesiedelt sein, die derzeit direkt in der DB Konzernbilanz konsolidiert werden. Leider ist aus der Finanzberichterstattung der DB AG nicht klar ersichtlich, welche Systeme und Funktionen in beiden Gesellschaften gebündelt sind. Die IT-Systeme für die operativen Gesellschaften sind auszugliedern.

Ganz zentral für das Funktionieren der BIGD und Steigerung derer Leistungsfähigkeit bei der Netzsanierung, Streckenreaktivierung usw. ist, dass der Inlandsteil von DB Engineering und sämtliche Bahnbau- und Werkstattaktivitäten, wie z.B. das DB Weichenwerk in Witten und das ehemalige Eisenbahntechnische Zentralamt in Minden, in die BIGD kommen und nicht im gewinnorientierten Konzern verbleiben.

Eine zusammenfassende Darstellung welche Gesellschaften in die BIGD zu überführen sind, befindet sich in obenstehender Tabelle. Ob der Fahrkartenvertrieb anbieterneutral in der BIGD zu bündeln ist, – dafür gibt es viele valide Argumente – ist noch zu diskutieren.

4.4.2 Die Bahninfrastrukturgesellschaft erhält die Rechtsform einer Anstalt öffentlichen Rechts

Die Bundesregierung wird versuchen – ähnlich wie bei der Autobahn Gesellschaft – diese in der Rechtsform einer GmbH aufzustellen, mit dem Hintergedanken, diese dann doch zu einem späteren Zeitpunkt zu Teilen am Kapitalmarkt verkaufen zu können. Dies war bei der Herauslösung der Autobahnen aus der öffentlichen Straßenbauverwaltung der zentrale Streitpunkt zwischen CDU und SPD. Die CDU konnte sich damals mit der GmbH-Lösung durchsetzen. Im Falle der Infrastrukturgesellschaft ist zu erwarten, dass FDP, Grüne, CDU in einer gedanklichen Koalition mit der DB AG dieselben Hintergedanken haben und auf der Rechtsform einer GmbH bestehen werden. Die von manchen in die Diskussion eingebrachte Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH (eGmbH) ist aufgrund der Größe der Infrastrukturgesellschaft und der bei dieser Rechtsform bestehenden Restriktionen nicht geeignet, da sie eher auf die Bedürfnisse von Vereinen und Stiftungen zugeschnitten ist.

Daher ist es die Auffassung des Verfassers, dass die BIGD die Rechtsform einer Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) erhalten muss. Diese Rechtsform hat sich bei der zweitgrößten deutschen Bank, der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die sich zu 100% im Besitz der öffentlichen Hand befindet, seit 75 Jahren bewährt. Die Rechtsform einer AöR erlaubt einen direkteren politischen Zugriff auf die Zielvorgaben und das Management der BIGD, als die derzeit von der Bundesregierung angestrebte Rechtsform einer GmbH. Es ist nicht auszuschließen, dass für die Gründung der BIGD in der Rechtsform einer AöR eine Änderung von Art. 87e GG erforderlich ist. Diese kann aber gleichzeitig auch dazu genutzt werden, den Arbeitsauftrag für die Infrastrukturgesellschaft präziser zu fassen.

Die organisatorische Aufstellung der BIGD als zentral geführte Einheitsgesellschaft ist mit umfassenden Eingriffen in die derzeitige Konzernstruktur der DB AG verbunden. Sie muss mit dem Ziel erfolgen, Schnittstellen und Doppelfunktionen abzubauen und agile und entscheidungsstarke Strukturen zu schaffen. Dazu sollen die in die BIGD zu überführenden Gesellschaften auf die wirtschaftlich stärkste Gesellschaft, dies ist die DB Netz AG mit einem Umsatz von 6 Mrd. Euro (2021), einem Anlagevermögen von 21,8 Mrd. Euro, einem jährlichen



Investitionsvolumen von 9,3 Mrd. Euro und 51.300 Mitarbeitern (Angaben aus Deutsche Bahn, Integrierter Bericht 2021, S.190), verschmolzen werden.

Für die BIGD gibt es nur einen Vorstand und einen Aufsichtsrat. Der Wirrwarr der hunderten von Tochtergesellschaften mit eigenen Geschäftsführern und Aufsichtsräten muss beendet werden. Eine massive Verschlankeung der Verwaltungsstrukturen durch den Abbau von Doppelfunktionen muss das Ziel sein. MOFAIR hat dazu in einem Grundsatzpapier klare Forderungen aufgestellt (MOFAIR, Kapazität, Qualität und Kundenorientierung:

Eine starke Schieneninfrastrukturgesellschaft für die Verkehrswende, Berlin, 27. Januar 2022):

- Kündigung aller Ergebnisabführungs- und Beherrschungsverträge zwischen Unternehmensteilen, die in die BIGD überführt werden und der DB AG. Das Jahresergebnis der BIGD wird unabhängig festgestellt und der Aufsichts/Verwaltungsrat der BIGD entscheidet über die Gewinnverwendung/Verlustabdeckung.
- Vollständige finanzielle Entflechtung zwischen den Gesellschaften, die in die BIGD aufgehen und der DB AG. Jegliche Querfinanzierung zwischen den gemeinwohlorientierten und wettbewerblichen Bereichen wird ausgeschlossen. Jegliches Cash-Pooling wird beendet. Eine eigenständige Budgetplanung ist aufzustellen. Kreditaufnahmen dürfen nur für die Zwecke der BIGD erfolgen. Die Altschulden werden aufgeteilt, je nach ursprünglichem Verwendungszweck. Eine Bedienung von Altschulden der Transportgesellschaften durch die BIGD ist auszuschließen.
- Vollständige personelle Entflechtung, d.h. im DB AG Vorstand gibt es keine Zuständigkeit für Infrastruktur mehr. Die heutigen Konzernbevollmächtigten sind entweder nur für die BIGD oder die DB AG tätig. Die konzerntypischen Querschnittsfunktionen wie Personal, Marketing, Recht, Controlling, Politik/Lobbying, etc. werden für die BIGD und DB AG klar voneinander getrennt. Es darf keine sog. Service-Level-Agreements zwischen der BIGD und der DB AG geben. Bestehende Vereinbarungen sind aufzulösen. In den Gremien der BIGD dürfen keine Personen sitzen, die in einem Unternehmen der DB AG eine Funktion ausüben.
- Die BIGD erhält einen 20-köpfigen Verwaltungsrat, darunter zehn Arbeitnehmervertreter, fünf ministeriale Vertreter (Finanzen, Verkehr, Wirtschaft), drei Vertreter von Betrieben der Verkehrsarten (SPNV, SPFV, SGV) sowie zwei Vertreter der Aufgabenträger.

4.4.3 Der Erfolg der BIGD hängt von den Zielvorgaben für das Management ab

Das Management der BIGD muss von der Politik klare Vorgaben erhalten, die sich an folgenden Prioritäten orientieren:

- Abbau des Instandhaltungsrückstaus im Bestandsnetz
- Reaktivierung von x km stillgelegter Eisenbahnstrecken
- Schaffung von x km Ausweichstrecken pro Jahr
- Wiedereinbau von x Tausend Weichen pro Jahr
- Vollständige Elektrifizierung des Bahnnetzes binnen 10 Jahren
- Beseitigung der schlimmsten Engpassstellen in fünf Jahren
- Lärmsanierung von x km Bestandsstrecke pro Jahr
- Einstellung überflüssiger, bzw. kontraproduktiver Großprojekte wie S21, 2. S-Bahn-Stammstrecke München, Bahnhofsverlagerung Hamburg
- Einstellung der Planungen für neue HGV-Strecken. Fokussierung des Streckenausbaus entsprechend den Vorgaben „Takt vor Tempo“ zur Erhöhung der Bedienfrequenz auf einen deutschlandweiten Halbstundentakt auf den Hauptstrecken



- Sofortiger Stopp des Ausverkaufs von Infrastruktur, sofortiger Stopp von laufenden Freistellungs- und Entwidmungsvorgängen
- Beseitigung falscher Anreize, die zur Stilllegung von Anlagen für Personen- und Güterverkehr führen. Schutz möglicher Be- und Entladeschnittstellen, auch stillelegter Güteranlagen, um eine schnelle Wiederinbetriebnahme zu ermöglichen.
- Absenkung der Trassenpreise auf die unmittelbaren Kosten des Zugbetriebes (siehe MOFAIR, a.a.O. S. 12).

Auf der Finanzierungsseite ist die Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LUFV) so anzupassen, dass Streckeninstandhaltung und Sanierung belohnt wird gegenüber dem Ersatzneubau von Infrastruktur. Ferner sind die Mittel aus Einnahmen der LKW-Maut signifikant aufzustocken, so dass zumindest ein Gleichstand der jährlichen Investitionen zwischen Straße und Schiene dauerhaft sichergestellt ist.

5. Schlussbemerkung

Dieser massive Umbau der DB AG wird sicher ein Kraftakt, politisch, wie auch für die Beschäftigten. Aber ein Weiterwursteln wie bisher mit noch mehr Geld, dass das DB-Management dauernd von der Politik einfordert, ohne aber konkrete Ergebnisse liefern zu können, darf es nicht geben. Die DB AG muss wieder zu ihren Wurzeln zurückfinden. Das ist die Sicherstellung eines verlässlichen und bezahlbaren Fern- und Nahverkehrs in Deutschland und eines attraktiven Güterverkehrs, der wirklich einen Beitrag dazu leistet, die Straße zu entlasten. Das bedeutet zuallererst, Abschied zu nehmen von der Attitüde eines Global Players, den die DB zu gerne im Ausland spielt, und eine Rückorientierung auf die Kunden, den Fahrgast, das Inland und die drängenden Aufgaben, die die Bahn zur Bewältigung des Klimawandels erledigen muss. Und das zeitnah!