



Sanierungs- programm S3

Unser Programm zur Sanierung von
Infrastruktur, Betrieb und Wirtschaftlichkeit bis 2027

Juli 2025 | Berlin



Management Summary



Die Dachstrategie **Starke Schiene (DSS) ist seit 2019 unser Nordstern** und elementarer Baustein der Verkehrswende in Deutschland. Trotz intakter Nachfrage und Finanzierung für die Infrastruktur sind wir in **wesentlichen Bereichen weit weg** von dem, was wir uns vorgenommen haben und was **unsere Kunden von uns erwarten**: Die **Infrastruktur ist zu alt, zu störanfällig, zu voll**. Die daraus folgende **schlechte Betriebsqualität** gefährdet zunehmend die Umsetzung der verkehrspolitischen Ziele und vermindert die **wirtschaftliche Tragfähigkeit** der DB.

Der Fokus muss in den nächsten drei Jahren auf einer **strukturellen Sanierung** liegen. Wir ergänzen die Starke Schiene daher um das **Sanierungsprogramm S3**, indem wir **(1) die Infrastruktur, (2) den Betrieb und (3) die Wirtschaftlichkeit des Systemverbunds bis 2027** sanieren.

Mit S3 schaffen wir eine **Trendwende in der Infrastruktur**. Im Fokus steht eine **schnelle Sanierung des Bestands**. Wir treiben die Generalsanierungen auf den Hauptkorridoren voran, schaffen schnelle Kapazitätserweiterung (KMM), bereiten den weiteren Kapazitätsausbau vor und steigen in den digitalen Betrieb ein. Wir **stabilisieren die betriebliche Lage**, indem wir das vertaktete Bauen einführen, Linien und Knoten beruhigen und die Fahrzeugqualität steigern. Wir **sichern die finanzielle Tragfähigkeit ab**, indem wir die Personalaufwandsquote senken, Investitionshochläufe anpassen und die Geschäftsmodelle, insbesondere Fernverkehr und Cargo, transformieren. Mit den hinterlegten Maßnahmen des S3-Programms **schließen wir in 2027 zur DSS-Planung auf und gewinnen die Leistungsfähigkeit des Systemverbundes zurück**. Gleichzeitig sichern wir **Handlungsoptionen für Wachstumspotenziale** für die Jahre 2028ff. und schaffen so eine stabile Basis für den weiteren Wachstumspfad der Starken Schiene bis 2030.



Ende 2024 sind wir weit weg von dem, was Gesellschaft und Kunden von uns erwarten und was wir uns mit der Starken Schiene vorgenommen haben.

Unseren Anspruch ...

Die **starke Schiene** ist elementar für die Verkehrswende in Deutschland und seit 2019 **unser Nordstern**.



... erfüllen wir in wesentlichen Bereichen derzeit nicht

Unsere **Infrastruktur** ist zu alt und zu kaputt!



4.200  **5.998**
 DSS¹-Plan 2024 **+43%** IST 2024
 [Lost Units² Infrastruktur / Tag]

Unsere Kunden erleben historisch schlechte **Pünktlichkeitswerte!**



82%  **62,5%**
 DSS¹-Plan 2024 **-24%** IST 2024
 [Pünktlichkeit Fernverkehr in %]

Unsere **wirtschaftliche Lage** ist nicht zukunftsfähig!



1.100  **-269**
 DSS¹-Plan 2024 **-1.369 Mio. EUR** IST 2024
 [EBIT Systemverbund Bahn in Mio. EUR]

(1) Dachstrategie Starke Schiene

(2) Lost Units entstehen, wenn ein Zug durch ein Ereignis zwischen zwei Messpunkten auf einem Streckenabschnitt Verspätung aufbaut (ab +90 Sekunden)



In der Sanierung werden wir parallel in der Infrastruktur, dem Betrieb und der Wirtschaftlichkeit strukturelle Verbesserungen erzielen.



Sanierung Infrastruktur

Wir schaffen die **Trendwende** in der Infrastruktur: durch eine schnelle Sanierung des Bestandsnetzes auf Basis gestiegener Finanzmittel und mit der Generalsanierung der wichtigsten Korridore.

Ziel 2027:

< 4.800

Infrastrukturbedingte Verspätungen



Sanierung Betrieb

Wir stabilisieren den Betrieb: durch vertaktetes Bauen, Entlastung kritischer Linien und Knoten und spürbar mehr Qualität und Verfügbarkeit unserer Fahrzeuge.

Ziel 2027:

75 – 80 %

Pünktlichkeit im Fernverkehr



Sanierung Wirtschaftlichkeit

Wir werden wieder profitabel: durch weiterentwickelte Geschäftsmodelle der EVU, mehr Effizienz im Konzern und bei der DB InfraGO und weniger Personalaufwand v.a. in Verwaltung und Vertrieb.

Ziele 2027:

2 Mrd. EUR

EBIT

50 %

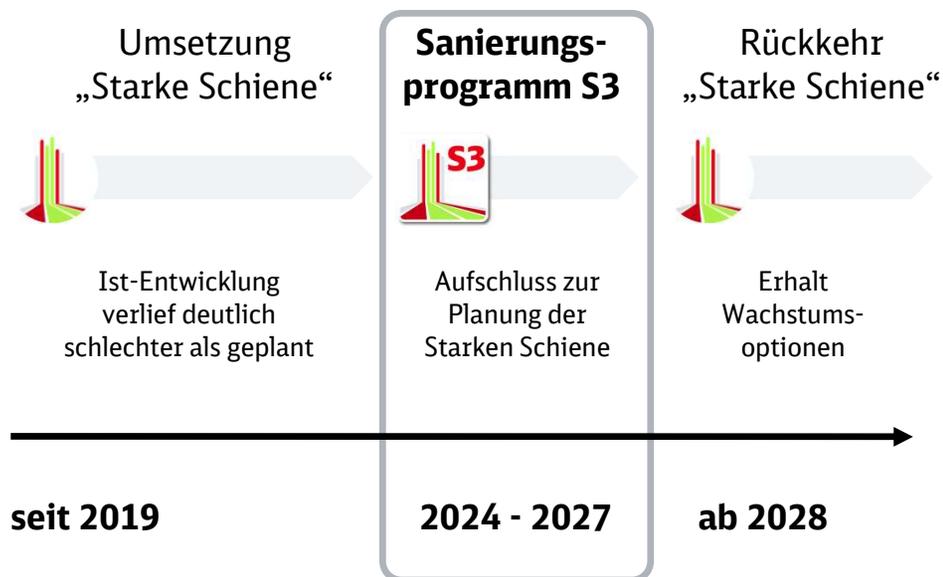
Personalaufwandsquote SVB



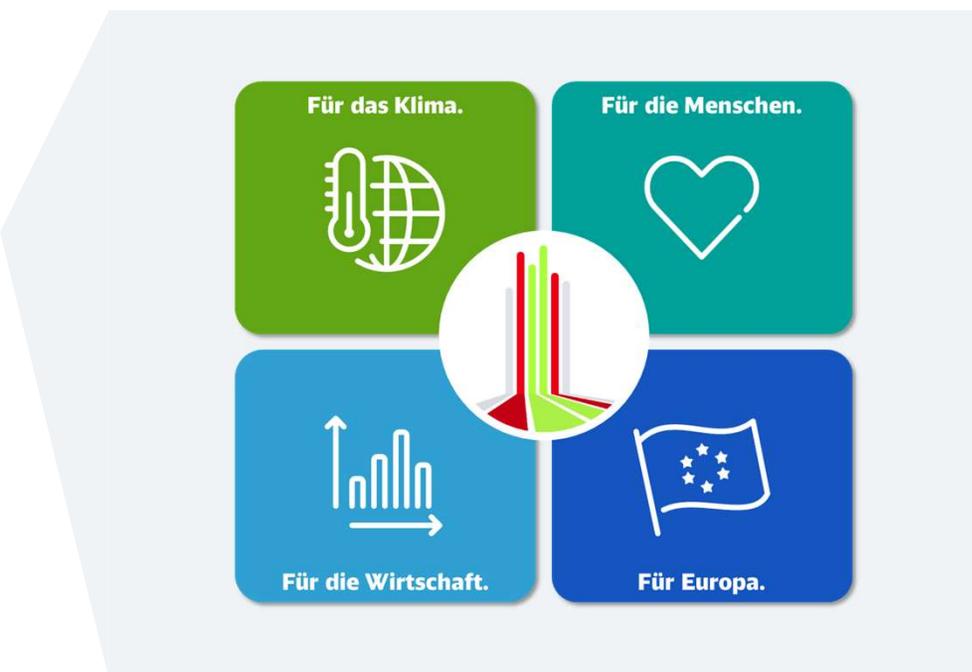
Mit dem Sanierungsprogramm S3 kommen wir bis 2027 zurück auf den Wachstumskurs der Starken Schiene.



Mit dem Sanierungsprogramm S3 ...



... kommen wir zurück auf Kurs



Was ist in S3 enthalten?



Sanierung Infrastruktur: Wir priorisieren die schnelle Sanierung des Bestands und halten Optionen für 2028ff. offen.



Sanierung Bestandsnetz

Das Bestandsnetz ist der Schlüssel zu mehr Qualität im Betrieb und die **wichtigste Grundlage für das Wachstum der Eisenbahn.**

Wir sanieren schnell große Anteile des Bestandsnetzes. Dabei nutzen wir **Generalsanierungen, schnellen Kapazitätsgewinn über kleine und mittlere Maßnahmen.** Dazu zählen beispielsweise zusätzliche Überleitstellen, die Anpassung von Signalen oder der Einbau zusätzlicher Überholgleise. Darüber hinaus modernisieren und erweitern **Serviceeinrichtungen und Bahnhöfe.**

Optionserhalt 2028ff.

Auch während der Sanierungsphase halten wir die Optionen für ein Wachstum 2028ff. offen. Dabei führen wir **gemeinsam mit dem Bund abgestimmte Bedarfsplan- und Digitalisierungsvorhaben fort** und ergreifen alle notwendigen Maßnahmen, um die Sanierungs- und Modernisierungsoffensive ab 2028ff. **ohne Verzögerung** weiter umzusetzen. Dies schließt die für 2028 ff. geplanten **Generalsanierungen der Hochleistungskorridore** ein.



Was ist in S3 enthalten?



Sanierung Betrieb: Wir stabilisieren den Fahrplan, entlasten den Verkehr vor allem in Knoten und verbessern die Fahrzeugqualität.



Vertaktetes Bausystem

Seit Herbst 2024 gestalten wir das **Bausystem** der DB InfraGO AG **grundlegend um**. Ziel ist, dass der **Bau dem Fahrplan folgt** und darüber die Menge der kurzfristigen Fahrplanänderungen halbiert wird. So erhöhen wir die **Qualität der Fahrplandokumente** sowie die **Prozesstreue** und **reduzieren** den **Aufwand in der Fahrplanerstellung**.

Strecken- & Knotenmaßnahmen

Bis 2027 werden wir gezielte **Maßnahmenpakete für Strecken und Knoten** umsetzen. Unser Ziel ist, dass wir dadurch Puffer und Kapazitätsreserven herstellen und damit den Eisenbahnbetrieb **in Regel- und Ausnahmefällen** resilienter machen. Das erreichen wir beispielsweise über pünktlichere Starts oder die Entkoppelung von Fahrzeugumläufen im Tagesverlauf.

Fahrzeuge

Wir optimieren unsere **betrieblichen Einsatzkonzepte**, **modernisieren weiter unsere Fahrzeugflotte** und steigern die Leistungsfähigkeit unserer Werke. Damit **reduzieren wir die Fahrzeugstörungen** und **stabilisieren den Betrieb bis 2027**.



Was ist in S3 enthalten?



Sanierung Wirtschaftlichkeit: Wir steigern die Personalproduktivität und passen die Investitionshochläufe an.



Gemeinsam Stark

Wir reduzieren den Personalbedarf insbesondere in **Verwaltung und Vertrieb und indirekten operativen Funktionen**.

DB Cargo

Wir **setzen** den mit der EU-Kommission vereinbarten **Sanierungspfad um** und stellen die DB Cargo marktorientiert auf.

DB Fernverkehr

Wir **steigern die Ertragskraft** unseres Geschäftsmodells und **passen die Investitionshochläufe** an den neuen Wachstumspfad **an**.

DB Regio

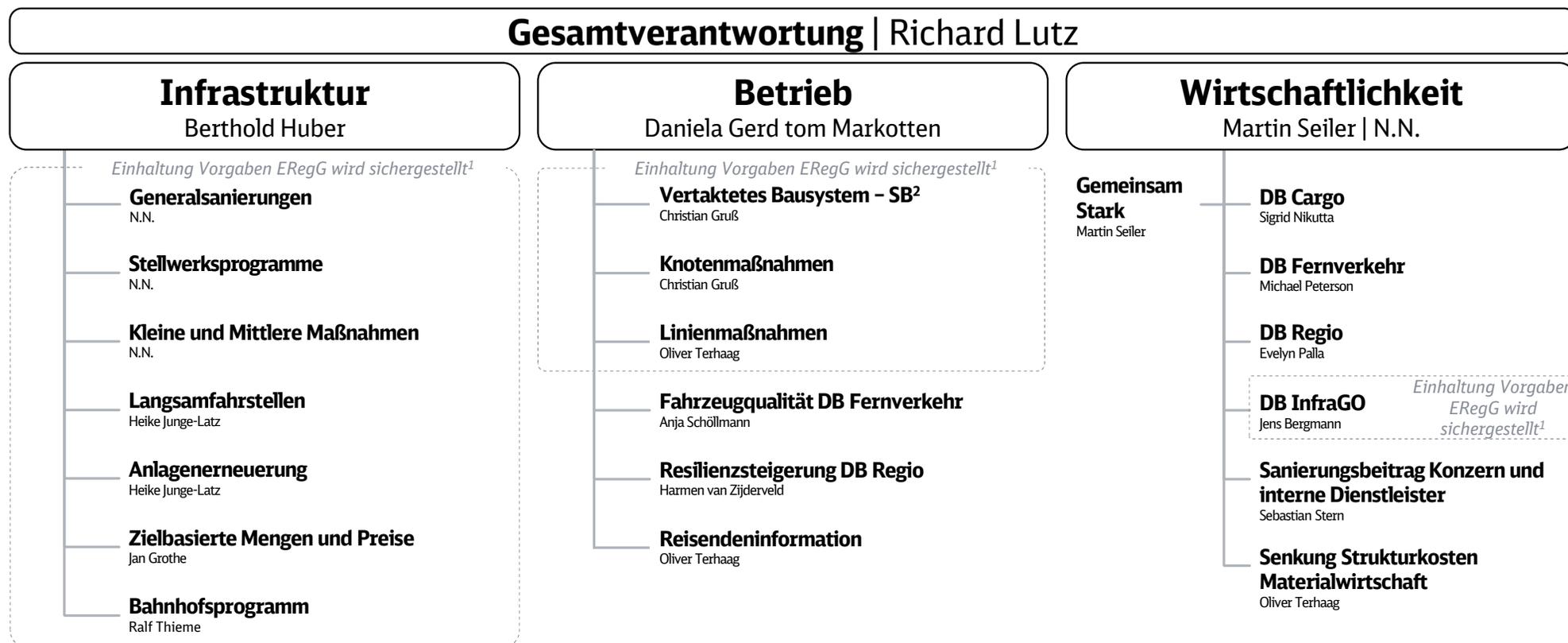
Wir steigern die Profitabilität des bestehenden Geschäftsmodells über eine **Stärkung der finanziellen und betrieblichen Resilienz**.

DB InfraGO

Wir **steigern die Effizienz unseres Geschäftsmodells** über die Hebel der Trassenpreisstabilisierung sowie Optimierung der Sach- und Personalkosten



Die Zielerreichung von steuern wir über ein klar definiertes Projektportfolio mit eindeutigen Verantwortlichkeiten.



(1) Es gilt gesetzlicher Rahmen aus §§ 8 ff. ERegG, d.h. Fokus auf Konsultation, Ausgestaltung diskriminierungsfreier Vorschläge, unabhängige Entscheidung zu Maßnahmen und Kennzahlen durch DB InfraGO.



Die Projekte des -Portfolios werden operativ gesteuert über ein Set an Steuerungs- und Ergebniskennzahlen – Erfolge werden transparent.



Infrastruktur Huber

Top-KPI:
Infrastrukturbedingte Verspätungen¹



Generalsanierungen

- Generalsanierte Streckenkilometer

Stellwerksprogramme

- Ersatz alter Stellwerke

Kleine und Mittlere Maßnahmen

- Hochlauf Kleine und Mittlere Maßnahmen (KMM)

Langsamfahrstellen

- Anzahl Langsamfahrstellen (Gesamtnetz)
 - Anzahl Langsamfahrstellen (dv. Hochleistungsnetz)
 - Anzahl Langsamfahrstellen (dv. Flächennetz)

Anlagenerneuerung

- Anteil erneuerungsbedürftige Anlagen im Hochleistungsnetz (≥ Note 4; pünktlichkeitsrelevante Gewerke)

Bahnhofsprogramm

- Modernisierung Bahnhöfe

Einhaltung Vorgaben ERegG wird sichergestellt²

Betrieb Gerd tom Markotten

Top-KPI:
Pünktlichkeit DB Fernverkehr



Vertaktetes Bausystem – SB²

- Baubetroffenheit

Knotenmaßnahmen

- Beginnpünktlichkeit Top Knoten (MP 4)

Fahrzeugqualität FV

- Anteil ausgefallener Zugkilometer durch fahrzeugbedingte Störungen
- Anteil ausgefallener komfortrelevanter Komponenten DB Fernverkehr
- Verfügbarkeit ICE DB Fernverkehr

Resilienzsteigerung Regio

- Ausfallkilometer EVU-bedingt Regio

Weitere

- Pünktlichkeit DB Regio
- Pünktlichkeit DB Cargo

*Einhaltung
Vorgaben
ERegG wird
sichergestellt²*

Wirtschaftlichkeit Seiler | N.N.

Top-KPI:
EBIT SVB



SVB

- EBITDA SVB
- Nettofinanzschulden SVB
- Tilgungsdeckung SVB

DB Cargo / DB Fernverkehr / DB Regio / DB InfraGO / Konzernleitung / interne Dienstleister

- jeweils Fernverkehr / Regio / Cargo / InfraGO
 - EBIT
 - EBITDA
 - Capital Employed
 - ROCE
- Auslastung Fernverkehr
- Tilgungsdeckung InfraGO

Gemeinsam Stark

- Personalaufwandsquote SVB
- Personalaufwand SVB Gesamt
- Personalaufwand Fernverkehr, Regio, Cargo, InfraGO
- Personalbestand SVB in Deutschland

*Bei DB InfraGO:
Einhaltung Vorgaben
ERegG wird
sichergestellt²*

(1) Wunsch des BMDV, cVmin parallel zu berichten, allerdings ohne Zielwert

(2) Es gilt gesetzlicher Rahmen aus §§ 8 ff. ERegG, d.h. Fokus auf Konsultation, Ausgestaltung diskriminierungsfreier Vorschläge, unabhängige Entscheidung zu Maßnahmen und Kennzahlen durch DB InfraGO. | Die DB InfraGO steuert für ihre Pünktlichkeitstreiber auf Branchenwerte für SPFV, SPNV und SGV

Mit dem S3 Programm sind ambitionierte Ziele gesteckt, die wir konsequent steuern, berichten und für die wir die Organisation befähigen.



2025	Q1	Q2	Q3	Q4
2026	Q1
2027	Q1

Steuerungs- und Berichtssystem



Klar definiertes **Kennzahlensystem**, das **Wechselwirkungen aufzeigt** (z. B. zwischen Infrastruktur und betrieblicher Pünktlichkeit)

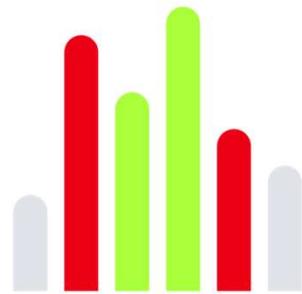


Jahresziele/Quartalsziele im Hochlauf für 2025 - 2027



Quartalsweiser Bericht der Kennzahlen und Maßnahmen im Rahmen der Lageberichte für die AR-Sitzung





**Deutschland braucht
eine Starke Schiene**

