



25





25

Jahre Deutsche Bahn AG



## **Die Deutsche Bahn AG – Umweltfreundliche Mobilität für Menschen und Güter**

**25 Jahre nach der Bahnreform und der Gründung der Deutschen Bahn Aktiengesellschaft (DB AG) erleben wir einen starken Trend zur Schiene. Die Menschen sind mobil wie nie, der Güterverkehr wächst. Die DB hat in den nächsten Jahren große Chancen als Teil einer wachsenden Branche und des mit Abstand umweltfreundlichsten Verkehrsträgers. Gestartet ist das Unternehmen 1994 als Zusammenschluss zweier hoch defizitärer Staatsbahnen und hat sich in den vergangenen 25 Jahren rasant gewandelt. Die DB bewegt heute Menschen und Güter in mehr als 130 Ländern und beschäftigt über 310.000 Mitarbeiter.**

Im Kerngeschäft Eisenbahn ist die DB Anbieter von Eisenbahnverkehrsleistungen und Betreiber von Infrastruktur. Rund 430 Kunden nutzen inzwischen das Schienennetz der DB in Deutschland. Im Personenverkehr setzt die DB neben Schienen- und Busverkehren auf die intelligente Vernetzung mit anderen Verkehrsmitteln. Mobilitätslösungen von Tür zu Tür vereinfachen den Zugang zum öffentlichen Verkehr. Im Güterverkehr ist DB Cargo als größte Güterbahn Europas in 17 europäischen Ländern aktiv. Das Netzwerk erstreckt sich entlang der großen europäischen Güterverkehrskorridore. DB Schenker ist als integrierter Transport- und Logistikdienstleister in den Marktsegmenten Landverkehr, Luft- und Seefracht sowie Kontraktlogistik positioniert.

Die DB hat den Anspruch, als integrierter Konzern Synergien zu realisieren, um im Verbund kunden- und effizienzorientierter agieren zu können und das Rad-Schiene-System zum Vorteil aller Bahnen in Deutschland zu optimieren.

Diese Optimierung ist seit 25 Jahren stete Daueraufgabe. Aktuell steht dabei das Thema Kapazität im Fokus. 2017 liegen die Verkehrsleistungen, die auf dem Netz der DB erbracht werden, im Personenverkehr um 40 Prozent und im Güterverkehr um 80 Prozent höher als 1994. Der Aus-



*Mehr als 12,5 Millionen Personen pro Tag befördern wir in unseren Zügen und Bussen europaweit.*

*In unserem europäischen Netzwerk transportieren wir pro Jahr über 270 Millionen Tonnen Güter auf der Schiene und über 100 Millionen Sendungen auf der Straße.*

*Weltweit werden rund 1,3 Millionen Tonnen Luftfracht und knapp 2,2 Millionen TEU Seefracht abgewickelt.*

*In Deutschland betreiben wir das mit rund 33.000 Kilometer längste Schienennetz Europas und sind der fünftgrößte Energieversorger Deutschlands.*

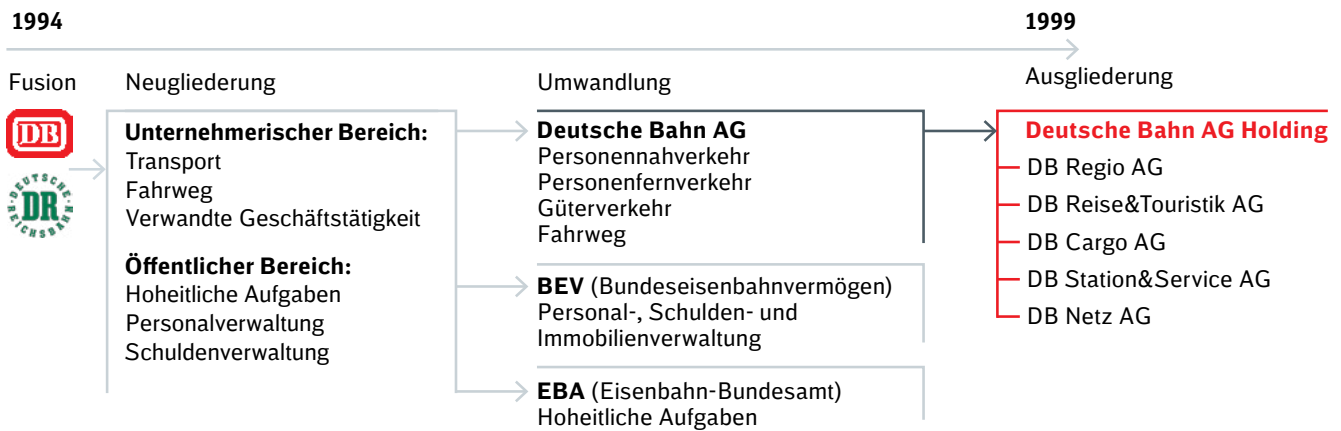
bau des Schienennetzes hat mit diesem Wachstum nicht im erforderlichen Maße Schritt gehalten. Engpässe, vor allem in hochbelasteten Korridoren und Knoten, bremsen weiteres Wachstum.

Auch bei Fahrzeugen, Werkstätten, Wagenmaterial und Personal müssen Kapazitäten aufgebaut werden, um konsequent Wachstumschancen erschließen zu können. Die „Agenda für eine bessere Bahn“ ist die Antwort der DB auf diese Herausforderung und der Weg, um das Unternehmen zukunftsfähig und nachhaltig erfolgreich aufzustellen. Mit erheblichen Investitionen für eine modernere Infrastruktur, mehr und bessere Fahrzeuge sowie zusätzliches Personal legt die DB die Basis für die dringlichen Verbesserungen bei Qualität, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit.

Die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zukunft der Schiene sind heute besser denn je: Zum einen besteht in der Politik eine hohe Bereitschaft, den Verkehrsträger Schiene weiter zu stärken, wie das vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur initiierte und gemeinsam mit der Branche umzusetzende Zukunftsbündnis belegt. Zum anderen zeigt sich immer deutlicher, dass die Verkehrsverlagerung auf die Schiene eine wesentliche Voraussetzung für das Erreichen der CO<sub>2</sub>-Emissionsziele des Verkehrssektors ist.

Mehr Verkehr auf die Schiene zu bringen, Umwelt und Klima zu schützen und dabei wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sind die Ziele, die die Agenda der DB seit 1994 bestimmen. Das Unternehmen hat sich den vielfältigen Anforderungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels gestellt und hat dabei stets den Anspruch vertreten, den Wandel mitzugestalten und neue Chancen zu nutzen. Die unternehmerische Aufstellung, Erfolge, Rückschläge und Neuausrichtungen sind dabei im Kontext der Entwicklungen der relevanten Märkte, der verkehrs-, wettbewerbs- und zuletzt verstärkt auch energie- und klimapolitischen Rahmenbedingungen und regulatorischen Vorgaben zu sehen. Wesentliche Phasen der 25 Jahre jungen Geschichte der DB skizziert die vorliegende Broschüre.

## Mit der Bahnreform werden der unternehmerische und der öffentliche Bereich klar abgegrenzt



## Die Bahnstrukturreform

Die Basis für die erfolgreiche Entwicklung der DB wird am 1. Januar 1994 mit der Bahnstrukturreform gelegt. Sie öffnet den Markt für Wettbewerb auf der Schiene und richtet die Eisenbahnen des Bundes als Wirtschaftsunternehmen in privatrechtlicher Form aus. Der Bund hat sich dabei bewusst für die Rechtsform der Aktiengesellschaft entschieden. Die DB soll so in die Lage versetzt werden, im Wettbewerb mit anderen Verkehrsträgern und anderen Bahnen auf den in Deutschland nun vollständig geöffneten Schienenverkehrsmärkten bestehen zu können. Die Neuaufstellung ist die Reaktion auf die desolante Situation, in der sich Deutsche Bundesbahn und Deutsche Reichsbahn vor der Bahnreform befanden. Die im Juli 1989 eingesetzte Regierungskommission Bundesbahn stellte fest, dass „bei der Bahn Ergebnisverantwortung und Entscheidungskompetenz auseinanderfallen“ und eine „kaufmännische Führung in dem organisatorischen Rahmen einer Behörde nicht möglich“ ist.

Als Staatsbetriebe waren Bundes- und Reichsbahn eng mit dem jeweiligen politischen System verknüpft. Die Reichsbahn wurde nach den Vorgaben der sozialistischen Planwirtschaft zentralistisch vom Verkehrsminister

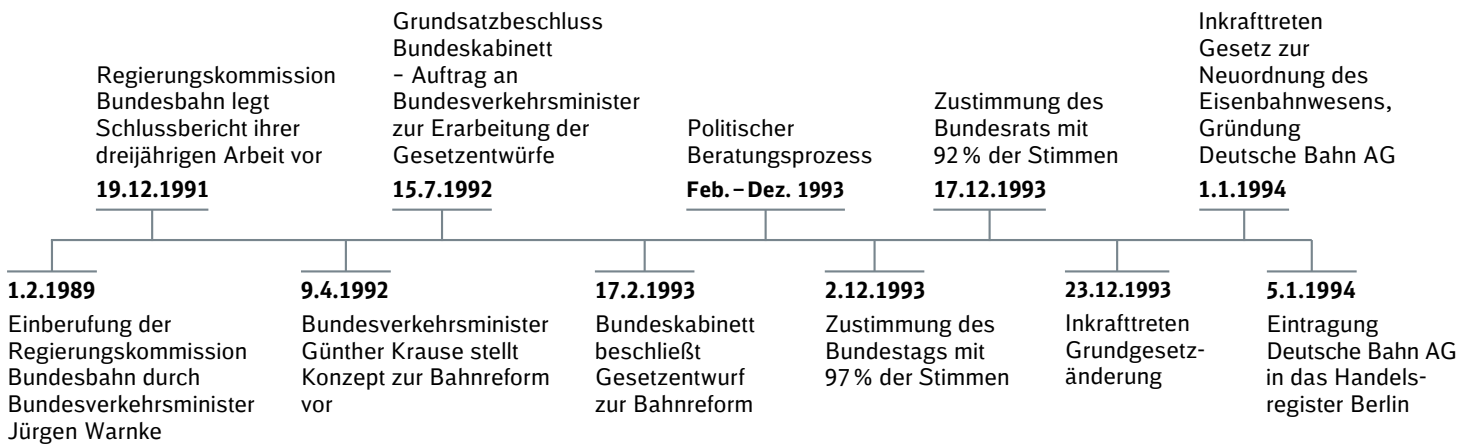
geleitet, die Bundesbahn als Behörde geführt. Die Folge war eine Abwärtsspirale aus sinkenden Umsätzen, ausbleibenden Investitionen und schwindenden Marktanteilen. Beide Bahnen mussten sich Jahr für Jahr höher verschulden, um alleine das Personal und den laufenden Eisenbahnbetrieb finanzieren zu können. 1993 erreichte die Verschuldung beider Bahnen 34 Milliarden Euro. Die Personalkosten lagen 50 Prozent höher als der Umsatz.

### Hoheitliche Aufgaben verbleiben beim Staat

Mit der Bahnreform werden die unternehmerischen von den staatlichen Aufgaben getrennt. Hoheitliche Aufgaben wie die Verantwortung für Sicherheit, die Planfeststellung für Aus- und Neubau sowie die Fahrzeugzulassung gehen auf das neu geschaffene Eisenbahn-Bundesamt (EBA) über.

*Vollständige Marktöffnung und das Sichern fairen Wettbewerbs sind Kerninhalte der Reform.*

## Chronologie der Bahnreform



Im Bundeseisenbahnvermögen (BEV) verbleiben die staatlichen Aufgaben, von denen die im Wettbewerb stehende DB dauerhaft entlastet werden soll. Dazu gehören die Personalverwaltung der bei der DB eingesetzten Beamtinnen und Beamten sowie die Verwaltung und Verwertung nicht bahnotwendiger Liegenschaften. Zudem übernimmt das BEV Verbindlichkeiten und Altlasten der Bundes- und Reichsbahn in Höhe von 34 Milliarden Euro. Hierzu zählen beispielsweise die aufgelaufenen Pensionslasten.

### Zugang zur Eisenbahninfrastruktur wird reguliert

Die Bereiche, die zum Erbringen von Eisenbahnverkehrsleistungen und zum Betreiben der Eisenbahninfrastruktur notwendig sind, werden auf die neu gegründete DB AG übertragen. Um den diskriminierungsfreien Zugang zum Schienennetz der DB für alle Eisenbahnen in Deutschland sicherzustellen, werden die Infrastruktur- und die Transportbereiche der DB rechnerisch und organisatorisch voneinander getrennt. Bundeskartellamt und EBA wachen darüber, dass der Wettbewerb auf der Schiene nicht behindert wird. Im Jahr 2006 übernimmt die Bundesnetzagentur (BNetzA) die Regulierung des Zugangs zur Eisenbahninfrastruktur.

### Regionalisierung und 2. Stufe der Bahnreform

Das Gesetz zur Regionalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs (Regionalisierungsgesetz) tritt am 1. Januar 1996 in Kraft. Damit wird die Verantwortung für den Schienenpersonennahverkehr vom Bund auf die Bundesländer übertragen. Für die Erfüllung der neuen Aufgabe erhalten die Länder seitdem einen Anteil aus dem Mineralölsteueraufkommen des Bundes, die sogenannten Regionalisierungsmittel.

Mit der zweiten Stufe der Bahnreform werden 1999 die Geschäftsbereiche Fern-, Nah-, Güterverkehr, Fahrweg und Personenbahnhöfe als Aktiengesellschaften ausgegliedert und das Unternehmen gesellschaftsrechtlich als mehrstufiger Konzern von der DB als Holding geführt. Die später angestrebte materielle Privatisierung erfolgt nicht. Der im Jahr 2008 geplante Börsengang wird aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise abgesagt.





## Von der Behördenbahn zum Unternehmen (1994 bis 1999)

In den ersten Jahren des jungen Unternehmens stehen die Umsetzung der Bahnreform und die unternehmerische Neuausrichtung im Fokus. Heinz Dürr ist erster Vorstandsvorsitzender. Ihm folgt 1997 Johannes Ludewig. Das Unternehmen unterliegt nicht mehr den Einschränkungen des öffentlichen Dienst- und Haushaltsrechts, sondern verfügt nun über die unternehmerischen Gestaltungsspielräume, die notwendig sind, um im Wettbewerb bestehen zu können. Durch konsequente Kunden- und Marktorientierung soll die DB Verkehre für die Schiene zurückgewinnen.

Die ersten Geschäftsjahre sind bestimmt von umfangreichen Rationalisierungsmaßnahmen einerseits und gezielten Zukunftsinvestitionen andererseits. Die Rationalisierung ist auf den Abbau von Überkapazitäten und das Erreichen marktorientierter Kosten ausgerichtet. Gleichzeitig gilt es in den marktfähigen Bereichen die in Jahrzehnten unterbliebenen Investitionen in die Schieneninfrastruktur,

Bahnhöfe, Werke, Fahrzeuge, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie in Angebots- und Produktverbesserungen zur Markterschließung nachzuholen. Der weit überwiegende Teil der Investitionen fließt in die Infrastruktur. Die DB beteiligt sich mit eigenen Mitteln, soweit die Investitionen im unternehmerischen Interesse liegen. Erhebliche Investitionen fließen in die Modernisierung des Bestandsnetzes und in die Verkehrsprojekte Deutsche Einheit. Die Schnellfahrstrecke Berlin-Hannover mit Neu- und Ausbaumaßnahmen geht 1998 in Betrieb. Auch das Potenzial des Hochgeschwindigkeitsverkehrs wird erschlossen. Die Neubaustrecke Köln-Rhein/Main wird 2001 eröffnet.

### Wettbewerbsdruck steigt, Internationalisierung beginnt

Die Verkehrsgesellschaften der DB stehen in den 1990er Jahren vor neuen Herausforderungen und Möglichkeiten. Die Liberalisierung des europäischen Straßengüter- und Luftverkehrs erhöht den intermodalen Wettbewerbs- und Leistungsdruck. Gleichzeitig entsteht immer mehr Wettbewerb auf der Schiene selbst. Die DB hat als erste europäische Bahn ihr Streckennetz vollständig geöffnet. 1999 fahren bereits mehr als 150 konzernexterne Bahnen auf ihrem Netz.





Zum 1. Januar 1996 geht die Verantwortung für den Schienenpersonennahverkehr auf die Bundesländer über. Die DB muss sich in diesem Markt zunehmend im Wettbewerb mit anderen Anbietern durchsetzen. Diese sind teilweise schon vor 1994 auf eigenen Netzen mit Regionalzügen gefahren und steigern ihren Marktanteil kontinuierlich. Ihr Anteil an den von Ländern und Aufgabenträgern bestellten Zugkilometern erreicht 1999 rund sechs Prozent.

Der Fernverkehr der DB profitiert vom Ausbau der Hochgeschwindigkeitsstrecken. Die Zahl der ICE-Reisenden steigt von 1994 bis 1999 von 21 auf 36 Millionen. Der Ausbau schneller Verbindungen soll auch dazu dienen, den innerdeutschen Flugverkehr mittelfristig weitgehend zu ersetzen. Mit der sukzessiven Anbindung der Flughäfen Frankfurt (Main), Düsseldorf, Köln/ Bonn, Berlin-Schönefeld und Leipzig/Halle an das Fernverkehrsnetz sollen Flugreisende besser mit dem Zug zum Flughafen kommen. Marktpotenzial wird auch auf internationalen Strecken erschlossen. Ein Beispiel ist Thalys, ein Gemeinschaftsprodukt der DB und der französischen, belgischen und niederländischen Staatsbahnen. Ab Dezember 1997 fährt der Hochgeschwindigkeitszug zwischen Köln, Brüssel, Amsterdam und Paris.



Im Schienengüterverkehr ergeben sich Chancen aus den wachsenden Handels- und Verkehrsmengen, die aus dem Zusammenwachsen Europas zu einem europäischen Binnenmarkt resultieren. Auf längeren Strecken können die Bahnen ihre Stärken ausspielen. 1998 erbringt DB Cargo erstmals mehr als die Hälfte der Verkehrsleistung im internationalen Verkehr. Die durch Güterstruktur- und Logistikeffekte rückläufige Bedeutung schienenaffiner Güter zwingt zu strategischen Neuausrichtungen. Unrentable Bereiche wie das Stückgutgeschäft werden aufgegeben. DB Cargo baut Logistik-Know-how auf. Ein erster Schritt zur Erschließung des europäischen Marktes ist die Vereinbarung eines Joint Ventures mit der niederländischen Bahn Nederlandse Spoorwegen im Jahr 1999.

*1998 erbringt DB Cargo mehr als die Hälfte der Verkehrsleistung im internationalen Verkehr.*

Von Beginn an setzt die DB darauf, den Umweltvorteil der Schiene im Wettbewerb mit anderen Verkehrsträgern zu nutzen und auszubauen. Die angestrebten Verkehrszuwächse sollen klimafreundlich und möglichst lärmarm realisiert werden. 1994 werden das DB Umweltzentrum gegründet und das erste Energiesparprogramm für den Schienenverkehr verabschiedet. 1995 startet das Projekt „Low Noise Train“.

### **Verkehrliche Trendwende gelingt**

Mit der unternehmerischen Ausrichtung der DB sind klare Erwartungen an eine deutlich bessere Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit verbunden. In den ersten sechs Jahren nach der Bahnreform wachsen die Verkehrsleistungen der DB im deutschen Schienenpersonenverkehr um rund 13 Prozent. Das Wachstum entfällt überwiegend auf den Nahverkehr. Der eigenwirtschaftlich zu erbringende Fernverkehr zeigt eine stabile Entwicklung. Im wettbewerbsintensiven Güterverkehrsmarkt erzielt DB Cargo zwischen 1994 und 1999 ein Wachstum von rund 2,5 Prozent der Verkehrsleistung.





## Die Produktivität steigt

Auch wirtschaftlich gelingt die Trendwende. Im ersten Geschäftsjahr 1994 erreicht die DB AG ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 0,3 Milliarden Euro. Es ist das erste positive Ergebnis seit Jahrzehnten. Der Umsatz der DB steigt von 14,8 Milliarden Euro im Jahr 1994 auf 15,6 Milliarden Euro im Jahr 1999. Die Fortschritte bei der Produktivitätsentwicklung zeigt die Kennziffer Personentonnenkilometer je Mitarbeiter. Diese verbessert sich bis 1999 um 74 Prozent. Wachsende Verkehrsleistungen bei gleichzeitig rückläufigen Mitarbeiterzahlen (minus 27 Prozent bis 1999) schlagen hier zu Buche. Der notwendige Personalabbau ist eine der größten Herausforderungen in den ersten Jahren. Er gelingt im Rahmen eines Paktes zwischen den Sozialpartnern ohne betriebsbedingte Kündigungen.

## Investiver Nachholbedarf ist erheblich

Als immense Herausforderung erweist sich die Abarbeitung des Investitionsstaus aus den Jahren vor der Bahnreform. In Folge der notwendigen hohen Investitionen steigen Abschreibungen und Zinsaufwand. Zudem sinken die Ausgleichszahlungen des Bundes für den Abbau der wirtschaftlichen und ökologischen Altlasten bei der ehemaligen Deutschen Reichsbahn von Jahr zu Jahr. Zu diesen hatte sich der Bund im Eisenbahnneuordnungsgesetz befristet von 1994 bis 2002 verpflichtet. Es gelingt nicht, die rückläufigen Zahlungen und den investiv bedingten Anstieg der Abschreibungen und Zinsen durch höhere Umsätze und Produktivitätsverbesserungen vollständig auszugleichen. Das Ergebnis vor Steuern der DB AG sinkt 1999 auf 0,1 Milliarden Euro. Der investive Nachholbedarf aus zum Teil 50-jähriger Vergangenheit erweist sich als enorm.

*Von Beginn an setzt die DB darauf, den Umweltvorteil der Schiene im Wettbewerb mit anderen Verkehrsträgern zu nutzen und auszubauen.*



## Internationales Wachstum und Kapitalmarktreife (2000 bis 2008)

Nach der Jahrtausendwende prägen die Megatrends Globalisierung, Klimawandel, Ressourcenverknappung und Deregulierung das Geschäft der DB. Im Dezember 1999 übernimmt Hartmut Mehdorn den Vorstandsvorsitz der DB. Seine Bestandsaufnahme ergibt: Aufbauend auf den Restrukturierungserfolgen der ersten Jahre müssen weitere Optimierungen erfolgen und die unternehmerische Leistungsfähigkeit verbessert werden. Nach wie vor besteht ein hoher Nachholbedarf bei der Infrastruktur und beim rollenden Material. Die DB beschließt im Jahr 2000 ein Sanierungsprogramm sowie eine Investitionsoffensive und leitet 2001 mit der „Offensive Bahn“ eine umfassende Modernisierung ein. Zur Finanzierung nimmt das Unternehmen für die Geschäftsjahre 2001 bis 2003 bewusst negative Ergebnisse in Kauf. Die Offensive Bahn fußt auf den Säulen Sanieren, Leisten und Wachsen. Alle Angebote, Investitionen und Prozesse kommen auf den Prüfstand.

Konsequentes Kostenmanagement, kontinuierliche Prozess- und Angebotsoptimierungen, Qualitätsverbesserungen und die Ausrichtung auf Wachstumspotenziale bleiben Daueraufgaben. Die dynamische Markt- und Wettbewerbsentwicklung erfordert dies und zwingt zu einem höheren Tempo bei der Weiterentwicklung des Geschäfts. Ziel ist es, die DB zu einem „normalen“ und leistungsstarken Wirtschaftsunternehmen entwickeln, das national wie international wettbewerbsfähig und langfristig kapitalmarktfähig ist. Zur wertorientierten Allokation der finanziellen Ressourcen wird ein Kapitalrenditekonzept aufgesetzt. Die Rendite auf das betrieblich eingesetzte Vermögen (ROCE, Return on Capital Employed) wird zum Maßstab. Die Zielrendite für den DB Konzern wird auf 10 Prozent festgelegt. Die dauerhafte Steigerung des Unternehmenswerts rückt in den Mittelpunkt des Handelns. 2008 liegt der ROCE bei 8,9 Prozent (2000: 1,6 Prozent). Der Umsatz erreicht 33,5 Milliarden Euro und hat sich damit gegenüber 2000 mehr als verdoppelt.

Neben der ökonomischen strebt das Unternehmen eine ökologisch und sozial ausgerichtete Unternehmenspolitik an. 2004 wird ein Nachhaltigkeitsmanagement eingerichtet. Der erste Nachhaltigkeitsbericht, der Umwelt- und Personalthemen umfasst, erscheint 2007. Die Vorgaben





zur CO<sub>2</sub>-Senkung werden mehrfach angehoben und 2008 auf den gesamten Konzern ausgeweitet: Zwischen 2006 und 2020 sollen die konzernweiten spezifischen, auf die Verkehrsleistung bezogenen, CO<sub>2</sub>-Emissionen um 20 Prozent sinken. Bei der Lärminderung heißt das Ziel Halbierung des Schienenverkehrslärms bis 2020 (bezogen auf 2000). Es ist umso anspruchsvoller, weil gleichzeitig die Verkehrsleistungen weiter steigen sollen.

## Sanieren, leisten und wachsen im Kerngeschäft

Um die starke Marktposition im Schienenpersonen- und -güterverkehr im Heimatmarkt Deutschland zu verteidigen, soll das Verkehrsangebot markt- und wettbewerbsorientiert weiter entwickelt werden. Ziel ist es, schwach nachgefragte, falsch dimensionierte oder überlappende Angebote zu bereinigen, wachsende Segmente auszubauen und so die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Beispiele sind die Konzepte „Marktorientiertes Angebot Personenverkehr“ (MORA P) und „Marktorientiertes Angebot Cargo“ (MORA C), mit deren Umsetzung die DB 2002 beginnt. Im Personenverkehr betrifft dies die InterRegio-Verkehre, die im Jahr 2002 eingestellt werden. MORA C steht für

eine umfassende Bereinigung und Neustrukturierung der Produktionsprozesse im Einzelwagenverkehr, bei der die Bedienung von Güterverkehrsstellen mit nur geringem Aufkommen eingestellt oder an andere Bahnen abgegeben wird. Gleichzeitig startet eine Produktoffensive im wachsenden Ganzzugverkehr. Kritiker sehen in der Neuausrichtung einen Rückzug aus der Fläche. Das Unternehmen verfolgt damit die Sicherung einer langfristig notwendigen Wirtschaftlichkeit.

*Neue Wachstumschancen bieten die prosperierenden Logistikmärkte.*

Neben der effizienteren Aufstellung und Modernisierung des Kerngeschäfts setzt die DB in den 2000er Jahren auf neue Wachstums- und Entwicklungsoptionen, um am Verkehrswachstum partizipieren zu können. Im Fokus steht die Erschließung von Marktanteilen im Zuge einer verstärkten Liberalisierung in den europäischen Nachbarländern und durch den Eintritt in verwandte Märkte, wie den weltweiten Speditions- und Logistikmarkt. Die Globalisierung der industriellen Strukturen mit weit reichenden Standortverlagerungen lässt den Transport- und Logistiksektor

## Relevante Märkte (2008)

Welt	Europa	Deutschland
Seefracht	Landverkehr	Fernverkehr
Luftfracht	Schienengüterverkehr	Schieneinfrastruktur
Kontraktlogistik	Grenzüberschreitender	
Bahnprojekte	Schienengüterverkehr	
weltweit	Regional- und Stadtverkehr	



überproportional wachsen. Ziel ist es, integrierte Mobilitäts- und Logistiklösungen aus einer Hand zu entwickeln und die Systemstärken verschiedener Verkehrsträger zu kombinieren. Die Eisenbahn in Deutschland wird so kundenorientiert weiterentwickelt. Die DB will führender internationaler Mobilitäts- und Logistikdienstleister werden.

Insbesondere mit den Akquisitionen von Schenker (2002) und des US-Logistikers BAX (2006) werden Wachstumspotenziale im europäischen Landverkehr, in der internationalen Luft- und Seefracht und in der Kontraktlogistik erschlossen. Damit und mit einer Vielzahl weiterer Akquisitionen im Speditions- und Logistikbereich stellt sich die DB in Europa und den wesentlichen Wachstumsmärkten in den USA und im asiatisch-pazifischen Raum mit China auf.

## Europäische Ausrichtung des Schienengüterverkehrs

Der Aufbau logistischer Kompetenz und die Einbindung in leistungsfähige Netzwerke sollen auch die Zukunft des Schienengüterverkehrs sichern. Im Rahmen der fortschreitenden und schließlich ab 2007 vollständigen Liberalisierung der europäischen Schienengüterverkehrs-

märkte richtet die DB das Cargo-Geschäft europäisch aus. Durch die Marktöffnung ergeben sich für die DB in anderen Ländern die Möglichkeiten, die europäische Verkehrsunternehmen in Deutschland bereits seit 1994 haben und zunehmend nutzen. Im Jahr 2000 wird die Railion GmbH gegründet und sukzessive zum europäischen Verbund von Landesgesellschaften aus Deutschland (Railion Deutschland), den Niederlanden, Dänemark, Italien und der Schweiz ausgebaut. Darüber hinaus wird die Internationalisierung mit weiteren Akquisitionen, Beteiligungen und Kooperationen vorangetrieben und so der zunehmenden Nachfrage nach grenzüberschreitenden Verkehren Rechnung getragen. Ein Beispiel ist der Erwerb der britischen English Welsh & Scottish Railway (EWS) mit ihrer französischen Tochter ECR im Jahr 2007. Die breite europäische Aufstellung ermöglicht durchgängige Transporte auf der aufkommensstarken Nord-Süd-Achse von Skandinavien bis nach Italien. Auch Seehafenhinterlandverkehre zur Anbindung maritimer Terminals an das europäische Schienennetz werden ausgebaut.

Der internationale Ausbau soll auch die sinkenden Marktanteile der DB im deutschen Schienengüterverkehr kompensieren. Liegt der Marktanteil konzernexterner Bahnen gemessen an der Verkehrsleistung im Jahr 1999 noch bei





1 Prozent, steigt er bis 2008 auf 21 Prozent. Der Aufbau durchgängiger Transporte soll zudem die Wettbewerbsfähigkeit der DB im Vergleich zu anderen Verkehrsträgern erhöhen. Die Konkurrenz hat sich durch die EU-Osterweiterung nochmals verschärft. Lkw-Flotten mit deutlich günstigeren Kostenstrukturen aus den neuen EU-Staaten bauen ihre Marktanteile kontinuierlich aus. Die DB steigert ihre Verkehrsleistung im Schienengüterverkehr bis auf 113,6 Milliarden Tonnenkilometer im Jahr 2008. Alleine in Deutschland wächst die DB-Verkehrsleistung zwischen 2000 und 2008 um rund 19 Prozent auf 91,2 Milliarden Tonnenkilometer. Der Schienengüterverkehr insgesamt erweist sich in diesen Jahren als wachstumsstarker Verkehrsträger. In Deutschland steigt sein Marktanteil bezogen auf die Verkehrsleistung von 16,2 Prozent im Jahr 2000 auf 17,7 im Jahr 2008. Trotz der Rekordergebnisse bleibt der wirtschaftliche Druck hoch. Vor allem der Einzelwagenverkehr verliert weiter an Wettbewerbsfähigkeit.

*Die breite europäische Aufstellung ermöglicht durchgängige Transporte auf der aufkommensstarken Nord-Süd-Achse von Skandinavien bis nach Italien.*

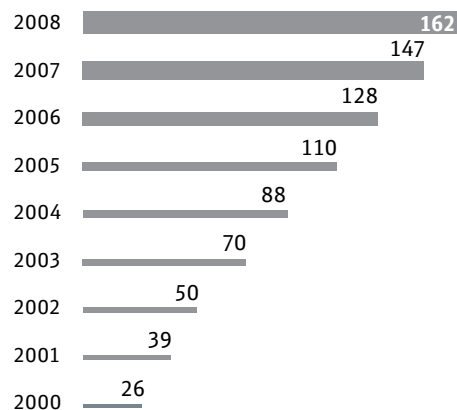
## Europäische, nationale und regionale Aufstellung im Personenverkehr

Im Personenverkehr will die DB ihre Position als führender Mobilitätsanbieter in Deutschland festigen und in Europa weiter auszubauen. Im Fernverkehr steht die Schiene vor allem mit dem Pkw und dem Flugzeug im Wettbewerb. Die entscheidenden Wettbewerbsparameter sind Reisezeit, -qualität und -preis. Die sich in den 2000er Jahren fest etablierenden sogenannten Billigflieger erzielen mit preisaggressiven Angeboten hohe Wachstumsraten. Der Schienenpersonenverkehr in Deutschland legt von 2000 bis 2008 bezogen auf die Verkehrsleistung um rund 11 Prozent zu. Der Marktanteil der Schiene wächst im gleichen Zeitraum von 7,5 auf 7,8 Prozent. Das Wachstum wird im Schienenpersonennahverkehr erzielt.

Die Märkte für schienengebundenen Personenverkehr in Europa bieten Wachstumschancen, sind aber – anders als in Deutschland – häufig noch abgeschottet. Erst 2010 steht die Liberalisierung grenzüberschreitender Schienenpersonenverkehre auf der Agenda. Erst dann ist es Bahnunternehmen möglich, grenzüberschreitende Verkehre außerhalb von Kooperationen durchzuführen. Die DB setzt daher zunächst weiter auf Kooperationen mit anderen



**Leistungen konzernexterner Bahnen auf dem Netz der DB in Mio. Trassenkilometern**



Staatsbahnen, um das europäische Fernverkehrsnetz auszubauen und Marktanteile von Flug- und Straßenverkehr für die Schiene zu gewinnen. 2000 starten DB und die Nederlandse Spoorwegen den ICE-Verkehr zwischen Köln und Amsterdam. 2007 folgen mit der Eröffnung der Hochgeschwindigkeitsverbindung Frankfurt (Main)-Paris und Stuttgart-Paris weitere Verbindungen. Auch die Verbindungen Frankfurt (Main)-Wien und Berlin/Hamburg nach Kopenhagen und Aarhus starten 2007.

Im deutschen Schienenpersonennahverkehr erlangen Tochtergesellschaften großer, international agierender Konzerne zunehmend Gewicht. Das Risiko der DB, Ausschreibungen zu verlieren, ist insbesondere dann groß, wenn Wettbewerber bereit sind, Markteintrittsprämien zu bezahlen. Der Anteil konzernexterner Bahnen an den bestellten Zugkilometern steigt von 7 Prozent im Jahr 2000 auf 18 Prozent im Jahr 2008. Um Marktanteilsverluste zu kompensieren, wird die DB in europäischen Nahverkehrsmärkten aktiv. 2002 wird die DB Regio Sverige gegründet, die das S-Bahn-Netz von Stockholm bedient. 2008 übernimmt die DB die Laing Rail und steigt in den britischen Markt ein.

Darüber hinaus weitet die DB ihr Engagement im deutschen Öffentlichen Straßenpersonenverkehr aus. Die Märkte für städtische Verkehre sind stark fragmentiert und durch kommunale Anbieter geprägt. Die erwartete Marktöffnung bietet Wachstumschancen, die die DB mit einem den lokalen Verkehrsbedürfnissen angepassten, integrierten Angebot von Schiene und Bus erschließen will. Dazu strebt sie strategische Partnerschaften mit kommunalen Unternehmen an. Ein Urteil des Bundesgerichtshofs zur Zusammenarbeit der DB mit dem kommunalen Verkehrsunternehmen in Hannover im Jahr 2006 erschwert dies erheblich: Der Bundesgerichtshof attestiert der DB eine marktbeherrschende Stellung im deutschen Personennahverkehr. Die DB sieht eine solche Stellung im fragmentierten deutschen Stadtverkehrsmarkt nicht gegeben. Das Unternehmen setzt fortan auf die Beteiligung an Ausschreibungen und Chancen in europäischen Nahverkehrsmärkten. 2007 wird die dänische Busgesellschaft Pan Bus übernommen, die Stadt- und Regionalverkehre betreibt.





## Verkehrswachstum erfordert Kapazitätsausbau

Im Bereich der Infrastruktur besteht die Herausforderung, die notwendige Kapazität für die wachsenden Verkehrsströme im Transitland Deutschland zu schaffen. Neu- und Ausbauprojekte erhöhen die Kapazität und verkürzen die Fahrzeiten. 2002 nimmt die DB den Betrieb auf Deutschlands erster 300 km/h-Hochgeschwindigkeitsstrecke zwischen Köln und Frankfurt/Main auf. 2004 folgt die neu ausgebaute Hochgeschwindigkeitsstrecke Hamburg-Berlin. 2006 gehen die Neu- und Ausbaustrecke Nürnberg-Ingolstadt-München, die Ausbaustrecke Berlin-Halle/Leipzig und der Berliner Nord-Süd-Tunnel sowie der Hauptbahnhof ans Netz.

Die DB investiert erhebliche Eigenmittel ins Netz. Bedeutsam für die Umsetzungsgeschwindigkeit der Infrastrukturmaßnahmen ist jedoch vor allem die Höhe und planbare Verfügbarkeit der Bundesmittel. In den Jahren 2001 bis 2003 wird das Finanzierungsvolumen durch eine Trilaterale Vereinbarung der Bundesministerien für Finanzen und Verkehr mit der DB geregelt. Die mehrjährige Planungssicherheit erlaubt der DB, die Planungskapazitäten gezielt auszuweiten. Aufgrund staatlicher Sparzwänge reduziert

der Bund für 2004 und die Folgejahre bis 2008 die Mittel und erzwingt eine Neupriorisierung der Projekte. Der Spielraum für Neu- und Ausbaustrecken verringert sich deutlich, auch wenn die DB ihre eigenen Investitionen auf hohem Niveau fortführt.

Um Kapazität und Qualität im Bestandsnetz nachhaltig zu sichern, strebt die DB eine langfristige Infrastrukturpartnerschaft mit dem Bund an. Sie soll das unternehmerische Interesse des Infrastrukturbetreibers mit dem grundgesetzlichen Gewährleistungsauftrag des Bundes für die Schieneninfrastruktur in Übereinstimmung bringen, die Abwicklung vereinfachen und die Planungssicherheit erhöhen. Davon profitieren auch die konzernexternen Bahnen. 2008 erbringen 312 konzernexterne Bahnen 162 Millionen Trassenkilometer auf dem Netz der DB. Die erste Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LuFV) wird 2009 in Kraft treten.

*Bund und DB verhandeln die erste Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LuFV I).*



## Teilprivatisierung als integrierter Konzern

Zum Selbstverständnis der DB gehört die Aufstellung als integrierter Konzern. So ist sichergestellt, dass der Marktdruck, dem die Transportbereiche ausgesetzt sind, an die Infrastrukturbereiche weitergegeben wird und diese sich entsprechend modernisieren. Aufgrund der Besonderheiten des Rad-Schiene-Verbunds ist die vertikale Integration von Vorteil. Wegen des offenen und diskriminierungsfreien Zugangs kommen Innovationen und Effizienzsteigerungen allen Eisenbahnverkehrsunternehmen auf dem deutschen Netz gleichermaßen zugute.

Die Integration von Netz und Betrieb wird in der Branche jedoch teilweise kritisch gesehen. 2001 spricht sich die vom Bundesverkehrsministerium eingesetzte Task Force „Zukunft der Schiene“ für den Verbleib des Schienennetzes im DB-Konzernverbund aus. Die integrierte Konzernstruktur wird als zielführend und als mit den rechtlichen Anforderungen der Europäischen Union kompatibel bestätigt. Die aufsichtsrechtliche Aufgabenteilung von Eisenbahn-Bundesamt (EBA) und Kartellbehörden soll bestehen bleiben, eine neu einzurichtende Trassenagentur beim EBA zusätzlich die Diskriminierungsfreiheit von Trassenpreissystem und Trassenvergabe überwachen. 2006 übernimmt die Bundes-

netzagentur diese Zuständigkeit. Die Überwachung der Einhaltung der Vorgaben zur Entflechtung von Infrastruktur und Transportleistung verbleibt beim EBA. Regulierungsbreite und -tiefe werden durch mehrere Gesetzesnovellen deutlich ausgeweitet.

Die Klärung der Strukturfrage bleibt im Hinblick auf eine materielle Privatisierung der DB von Bedeutung. 2005 beauftragt das Bundesverkehrsministerium ein Gutachten zu „Privatisierungsvarianten der DB AG mit und ohne Netz“. Das Gutachten enthält keine eindeutige Strukturempfehlung, sondern zeigt die Vor- und Nachteile der Varianten auf. Das vorgesehene Privatisierungsmodell des im Jahr 2008 geplanten Börsengangs erhält den integrierten Konzern. Es sieht eine Beteiligung privater Kapitalgeber nur an den Transportbereichen des Konzerns vor. Hierfür wird die DB Mobility Logistics AG als Zwischenholding gebildet. Anteile an den Infrastrukturgesellschaften sollen nicht veräußert werden.

Im Auftrag des Eigentümers bereitet die DB die materielle Teilprivatisierung in Form eines Börsengangs vor. Der Bund schafft die gesetzlichen Grundlagen. Die für Oktober 2008 geplante Erstnotierung der DB Mobility Logistics AG wird aufgrund der Turbulenzen an den internationalen Finanzmärkten abgesagt.





## Nachhaltigkeit und Fokus auf die Eisenbahn in Deutschland (2009 bis 2014)

Die Absage des Börsengangs macht eine neue Fokussierung der DB unerlässlich, veränderte Rahmenbedingungen erfordern ihrerseits eine neue Herangehensweise. Gesellschaftlich gewinnen die Digitalisierung und der demografische Wandel an Bedeutung. Die Nuklearkatastrophe von Fukushima rückt ökologische Fragen stärker in den Fokus der Öffentlichkeit. Extremwetterlagen beeinträchtigen den Zugverkehr in Deutschland und tragen ebenfalls dazu bei, Umweltschutz und Klimawandel einen neuen Stellenwert beizumessen. Corporate Responsibility (unternehmerische Verantwortung) statt einer einseitigen Orientierung an kurzfristigen Finanzkennzahlen wird zum neuen Leitmotiv nachhaltiger Unternehmensführung.

Die DB reagiert auf die Veränderungen in ihrem unternehmerischen Umfeld mit zwei Weichenstellungen, für die der seit 2009 amtierende Vorstandsvorsitzende Dr. Rüdiger

Grube steht. Zum einen mit einem klaren Bekenntnis zu ihrem Kerngeschäft, der Eisenbahn in Deutschland. Zum anderen mit der Vorstellung einer nachhaltig ausgerichteten Strategie, die Ökologie und Soziales gleichrangig neben den ökonomischen Unternehmenserfolg setzt: DB 2020.

### Eisenbahn in Deutschland: Brot-und-Butter-Geschäft der DB

Im Zuge der Vorbereitung des für Herbst 2008 geplanten Teilbörsengangs der DB hatte sich in Teilen der Öffentlichkeit das Bild verfestigt, die DB konzentriere sich zunehmend auf die Expansion ins Ausland und vernachlässige den Eisenbahnbetrieb in Deutschland. Dieser Wahrnehmung tritt die DB entgegen und unterstreicht, dass der Schwerpunkt aller Aktivitäten die Eisenbahn in Deutschland ist. Sie ist das Rückgrat und steht für das „Brot-und-Butter-Geschäft“ der DB. Belegt wird das Bekenntnis zum deutschen Eisenbahnmarkt mit Rekordsummen, die für den Erhalt und Ausbau der Infrastruktur ebenso wie für die Modernisierung und Erweiterung der Fahrzeugflotte in Deutschland bereitgestellt werden.



Die Erschließung neuer Märkte wird unter der Bedingung vorangetrieben, das Kerngeschäft in Deutschland zu ergänzen. So wie der Erwerb des britischen Personenverkehrsunternehmens Arriva im Jahr 2010: Alle Aktivitäten der DB im Regionalverkehr außerhalb Deutschlands werden künftig unter der Marke Arriva gebündelt. Mit dem Gewinn neuer Regionalverkehre in Schweden 2011, in den Niederlanden 2012 und der Übernahme von Veolia in Osteuropa 2013 erschließt DB Arriva weitere Märkte.

## **DB 2020: Einklang der drei Zieldimensionen**

Die Strategie DB 2020, die der DB-Vorstand 2012 präsentiert, umfasst drei gleichrangige Säulen: Ökonomie, Soziales und Ökologie. Erklärtes Ziel ist es, profitabler Marktführer, Top-Arbeitgeber und Umweltvorreiter zu werden. DB 2020 baut auf bereits vor 2012 eingeleiteten Initiativen etwa zur Absicherung von Investitionen, zum Umweltschutz und zum Kulturwandel auf, ergänzt und verbindet diese zu einem umfassenden Strategiebild. Neu ist, dass ökologische und soziale Aspekte die gleiche Aufmerksamkeit genießen wie ökonomische Erfolge. Zur Erreichung der Ziele werden Maßnahmen definiert, deren Erfolg mittels

eines detaillierten Zielsystems in allen Geschäftsfeldern dokumentiert und überwacht wird. Die übergeordnete Klammer, die die drei Dimensionen zusammenhält, ist die Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit bildet das Fundament, auf dem DB 2020 basiert.

## **Mit Investitionen und Qualität zum profitablen Marktführer**

In der Dimension Ökonomie rücken Kunde und Qualität sowie profitables Wachstum in den Fokus. Fortschritte werden über die Entwicklung von Umsatz und Gewinn, Pünktlichkeit und Kundenzufriedenheit ermittelt.

Eine Kunden- und Qualitätsinitiative sieht hohe Investitionen in die Infrastruktur vor. Sie fließen in die Instandhaltung und den Neubau von Strecken ebenso wie in die Sanierung und Modernisierung von Bahnhöfen. Finanziert werden sie aus Bundes- und Eigenmitteln der DB. Die Unterstützung des Bundes ist für den langfristigen Erhalt und eine nachhaltige Finanzierung der Infrastruktur essentiell.

Die erste Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung (LuFV I) zwischen Bund und DB ist darauf ausgerichtet, den Erhalt





der Schieneninfrastruktur auf ein solides Fundament zu stellen. Mit der LuFV I, die eine Laufzeit von 2009 bis 2013 vorsieht, sagt der Bund Ersatzinvestitionen für das Schienennetz in Höhe von 2,5 Milliarden Euro jährlich zu. Im Gegenzug verpflichtet sich die DB, pro Jahr mindestens 500 Millionen Euro für Ersatzinvestitionen und weitere 1 bis 1,25 Milliarden Euro an Eigenmitteln für das Netz aufzuwenden. Mit den Geldern werden Strecken wie etwa die Verbindung Berlin-Hannover-Bielefeld erneuert. Zusätzlich unterstützt der Bund die DB bei der Sanierung von Bahnhöfen. Zwischen 2008 und 2011 wird knapp die Hälfte aller Bahnhöfe in Deutschland modernisiert.

Aus eigener Kraft getragene Investitionen fließen nicht nur in die Infrastruktur, sondern auch in die Züge. Für Nah- und Fernverkehr wird neues Rollmaterial geordert. 2011 werden die Überarbeitung der ICs mit rund 800 Fahrzeugen und die umfassende Modernisierung der ICE 2-Flotte angestoßen. Im gleichen Jahr erfolgt mit der Bestellung des ICE 4 die bis dato größte Einzelinvestition der DB in die Erneuerung ihrer Flotte. Mit 137 Zügen, die sukzessive bis 2024 ausgeliefert werden, wird der ICE 4 das Rückgrat des neuen Fernverkehrs.

Die zunehmende Digitalisierung stimuliert die Kundennachfrage nach intermodal vernetzten Mobilitäts- und Logistiklösungen, die unkompliziert und intuitiv handhabbar sind. Als Vorreiter in der Branche definiert die DB die Digitalisierung als strategisches Handlungsfeld. Customer Centricity wird zum neuen Schlagwort. Dem Kundenwunsch entsprechend erweitert die DB schrittweise ihre Online-Buchungsangebote im Güter- und Personenverkehr. Im Güterverkehr können etwa Containersendungen mittels des „Advanced Air&Ocean Tracking“-Service in Echtzeit rund um die Uhr verfolgt werden. Im Personenverkehr wird der DB Navigator, der als reine Applikation zur Reiseinformation startet, nach und nach um weitere Informations- und Anwendungsmöglichkeiten wie eine minutengenaue Anzeige von Verspätungen und die Möglichkeit der direkten Ticketbuchung über die App ergänzt. Ähnlich wird das Onlinebuchungsportal unter [www.bahn.de](http://www.bahn.de) um Merkmale wie den Sparpreisfinder und eine kontinuierlich erweiterte Auswahl an Online-Bezahlmethoden wie PayPal oder Sofortüberweisung ausgebaut. Ein weiterer Schwerpunkt der Digitalisierung ist die Ausstattung von ICE-Zügen und Bahnhöfen mit W-LAN. Ab 2013 können Fahrgäste der DB an 105 Bahnhöfen eine halbe Stunde kostenlos im Internet surfen.



## Als Top-Arbeitgeber den demografischen Wandel gestalten

In der Dimension Soziales erzeugt die demografische Entwicklung Handlungsdruck. Von der Überalterung der Gesellschaft, rückläufigen Schüler- und Absolventenzahlen und Fachkräftemangel bleibt die DB nicht verschont. Wird im Jahr 2011 noch damit gerechnet, dass 5.000 bis 7.000 Neueinstellungen pro Jahr ausreichen, um die Altersfluktuation auszugleichen, sind es in den Jahren 2012 und 2013 real 11.500 bzw. 12.000 Mitarbeiter plus Auszubildende, die neu in das Unternehmen kommen. Sehr drastisch zeigen sich die Folgen des demografischen Wandels im Sommer 2013, als infolge von Personalengpässen im Stellwerk Mainz wegen Unterbesetzung Züge umgeleitet oder gestrichen werden müssen.

Die Aktivitäten in der Säule Soziales zielen auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern. Mitarbeiterzufriedenheit und der Anstoß eines Kulturwandels mit übergreifenden Zukunftskonferenzen rücken in den Blickpunkt. Gemessen werden die Erfolge der Maßnahmen an der Entwicklung der Bewerberzahlen, an der Position der DB in Arbeitgeberrankings und an den Ergebnissen einer konzernweiten Mitarbeiterbefragung.

Um die Attraktivität der DB als Arbeitgeber zu stärken, wird der Arbeitgeberauftritt überarbeitet. Die neue Kampagne „Kein Job wie jeder andere“ zeigt Mitarbeiter in typischen Arbeitssituationen. Ziel der Kampagne ist es, mit einer Vielzahl unterschiedlicher Bilder den Facettenreichtum von über 500 Berufen und 50 Ausbildungsberufen bei der DB aufzuzeigen. Die Mitarbeiter werden im Rahmen der Kampagne zum Markenbotschafter der DB. Die Arbeitgeberkampagne bedient alle Kanäle über TV, Internet, Print und Radio. Die Einbindung und Nutzung von Social-Media-Kanälen wie Twitter oder Facebook erleichtert die zielgruppenspezifische Ansprache von Schülern.

Zugleich werden die Beschäftigungsbedingungen weiterentwickelt mit dem Ziel, die Mitarbeiterbindung zu stärken. Mit dem Demografietarifvertrag einigen sich DB und die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) auf einen neuartigen, lebensphasenorientierten Tarifvertrag. Der Demografietarifvertrag ähnelt einem Instrumentenkasten, der Angebote für alle Lebensabschnitte von der Ausbildung bis zum flexiblen Übergang in die Rente enthält. Dazu gehören ein Übernahmeangebot für Auszubildende und eine lebenslange Beschäftigungsgarantie ebenso wie Angebote zur Arbeitszeitabsenkung für ältere Mitarbeiter.





## Umweltvorreiter: Vorteile der Schiene zur Spitzenposition ausbauen

Ziele der Dimension Ökologie sind die Schonung von Ressourcen, die Senkung von Emissionen und die Reduktion von Schienenlärm. Mit DB 2020 wird ökologischen Fragen ein erweiterter Stellenwert beigemessen. Eine ökologisch ausgerichtete Unternehmenspolitik wird nicht allein als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung, sondern als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor gesehen. Es gilt, die Umweltfreundlichkeit als strukturellen Vorteil der Schiene im Wettbewerb herauszustellen. Denn die Eisenbahn ist *das* umweltfreundliche Verkehrsmittel.

Primärer Ausdruck der angestrebten Spitzenposition als Umweltvorreiter ist das Bemühen um geringeren Kraftstoffverbrauch und eine Minderung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Beide Faktoren sowie die Ausweitung des Anteils an erneuerbaren Energien und die Lärmreduktion sind an konkrete Zielwerte geknüpft. Bis 2020 will die DB weltweit und über alle Verkehrsträger hinweg die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 20 Prozent gegenüber dem Vergleichsjahr 2006 senken, den Anteil an erneuerbaren Energien um 35 Prozent bis 2020 und auf 100 Prozent bis 2050 steigern und die Lärmbelastung bis 2020 halbieren.

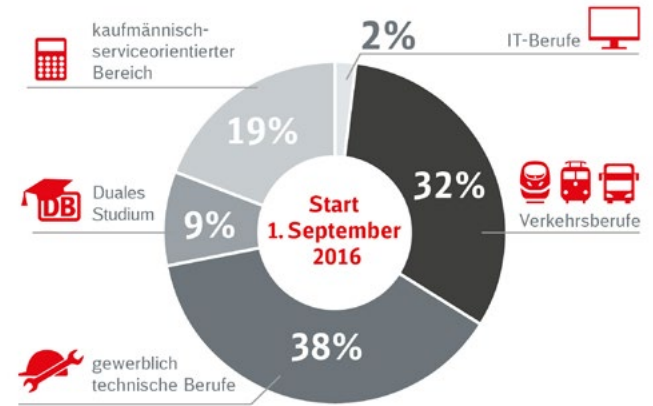
Um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu mindern, setzt die DB auf Wind- und Wasserkraft und auf Solarenergie. 2011 geht im brandenburgischen Prenzlau mit Unterstützung von DB Energie das weltweit erste Hybridkraftwerk ans Netz. Ein Jahr später weicht die DB in Wittenberge zusammen mit der Stadt und einer Investmentfirma das größte und leistungsfähigste Solarkraftwerk ein. 3,3 Millionen Kilowattstunden Strom werden hier jährlich produziert und in das öffentliche Netz eingespeist.

Seit 2009 ermöglicht die DB ihren Kunden sowohl im Schienengüter- als auch im Schienenpersonenverkehr CO<sub>2</sub>-freie Fahrten. Die Hamburger S-Bahn ist das erste Eisenbahnunternehmen, das ab 2010 komplett CO<sub>2</sub>-neutral fährt. Drei Jahre später fahren alle BahnCard-Kunden und Zeitkarteninhaber in Fernzügen der DB CO<sub>2</sub>-frei. Damit sind 75 Prozent aller Fahrten im Fernverkehr CO<sub>2</sub>-neutral. Daneben setzt die DB auf alternative Antriebskonzepte wie hybridbetriebene Busse und Elektroautos. Auch Bahnhöfe werden nach ökologischen Kriterien ausgerichtet. Zum Einsatz kommen energieeffiziente LED-Beleuchtungen und energiesparende Dämmmaterialien. Ein ganzheitliches Konzept wird mit dem Bau „Grüner Bahnhöfe“ verfolgt. In Kerpen-Horrem eröffnet 2014 der erste grüne Bahnhof, der seinen Energiebedarf komplett über Solarkraft und Erdwärme deckt.



## Vielfalt in der Ausbildung der Deutschen Bahn

50 Ausbildungsberufe und 25 Duale Studiengänge  
in unterschiedlichen Bereichen



Quelle: Deutsche Bahn

Stand: Juli 2016

Bei der Minderung des Schienenlärms steht der Schienengüterverkehr im Fokus. Seit 2012 werden die Güterwagen sukzessive auf LL-Bremssohlen, die so genannten Flüsterbremsen, umgerüstet. Geringere Reibung vermindert den Lärm („low friction, low noise“). Ziel der DB ist es, bis 2020 alle relevanten Bestandsgüterwagen mit dem Bremssohlen-typ LL auszustatten. Die Bundesregierung fördert die Um-rüstung auf leisere Bremssohlen und auch DB Netz incen-tiviert die Ausstattung von Güterwagen mit leiser Technik: Zum Fahrplanwechsel 2012/13 führt das Unternehmen ein lärmabhängiges Trassenpreissystem ein. Neben leiseren Fahrzeugen sorgen Schallschutzwände für Lärm-minderung.

*Ziele von DB 2020 sind profitabler Markt-führer, Top-Arbeitgeber und Umweltvorreiter zu werden.*

## Bilanz DB 2020

Die Bilanz der neuen Strategie DB 2020 fällt nach den ersten zwei Jahren in den drei Dimensionen unterschiedlich aus. Ein positives Ergebnis lässt sich für die Erreichung der öko-logischen Ziele konstatieren. Die angestrebte Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um 20 Prozent im Vergleich zu 2006 bis 2020 wird bereits 2014 mit einer Minderung von 22,7 Prozent übererfüllt. Und auch der Anteil erneuerbarer Energien liegt 2014 mit 39,6 Prozent gegenüber den bis 2020 avisierten 35 Prozent bereits über der Zielmarke. Im Bereich der Lärmreduktion können ebenfalls Fortschritte verzeichnet werden. So sind 2014 6.500 Güterwagen auf leise Bremssohlen umgerüstet. Dazu kommen 8.000 neue, von Beginn an mit leiser Technik ausgestattete Fahrzeuge. Insgesamt verfügen Ende 2014 14.500 Güterwagen der DB über moderne, lärm-mindernde Bremstechnologie.

In sozialen Belangen sind Teilerfolge zu verzeichnen. So steigen die Bewerberzahlen 2013 um 30 Prozent gegen-über dem Vorjahr und die Abbrecherquote bei Auszubilden-den rangiert im Jahr 2014 mit 11 Prozent deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 24 Prozent. Die große Zahl der Neueinstellungen dokumentiert deutliche Fortschritte in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Demgegenüber



offenbaren die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen Verbesserungspotentiale hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit.

In der ökonomischen Dimension zeigen sich Handlungsbedarfe bezogen auf den Umsatz, die Entwicklung der Verkehrsleistung und der Marktanteile und schließlich auch mit Blick auf die Pünktlichkeitsentwicklung. Der Umsatz wächst von 29,3 Milliarden Euro im Jahr 2009 auf 39,7 Milliarden Euro im Jahr 2014. Der ROCE klettert im selben Zeitraum von 5,9 auf 6,3 Prozent. Dieser Wert rangiert indes deutlich unter den 8,9 Prozent aus dem Jahr 2008 vor der Weltwirtschaftskrise.

Im deutschen Schienenpersonenverkehr steigt die Verkehrsleistung von 2009 bis 2014 um knapp 11 Prozent auf 91 Milliarden Personenkilometer. Die Verkehrsleistung der DB wächst im gleichen Zeitraum mit rund 5 Prozent unterdurchschnittlich. Hier macht sich die 2013 erfolgte Liberalisierung des Fernbusmarktes bemerkbar. Während im ersten Jahr 8 Millionen Fahrgäste den Fernbus nutzen, sind es 2014 bereits doppelt so viele. Die Verkehrsleistung von DB Fernverkehr sinkt von 2012 bis 2014 um 3,4 Prozent. Der Fernbuseffekt zeigt sich auch bei den Reisedenzahlen: Reisen 2009 in den Fernverkehrszügen der

DB 123 Millionen Fahrgäste, sind es 2012 bereits 131 Millionen. 2013 stagniert das Aufkommen und sinkt 2014 auf 129 Millionen Reisende ab.

Zugleich intensiviert sich der Wettbewerb im Schienenpersonennahverkehr. Während die Wettbewerber der DB 2009 gemessen an der Zugleistung einen Anteil von 20,3 Prozent haben, sind es 2014 bereits 27,2 Prozent. Hier zeigt sich, dass die DB trotz Abschluss des Branchentarifvertrags im Jahr 2011, der einheitliche Tarifstandards für die gesamte Schienenpersonennahverkehrsbranche garantiert, regional an Produktivitäts- und Personalkosten nachteilen in Höhe von bis zu 20 Prozent gegenüber ihren Wettbewerbern leidet.

Im Schienengüterverkehr bricht die Verkehrsleistung der DB in Deutschland nach einer anfänglichen Erholung von den Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise in den Jahren 2009 bis 2011 im weiteren Verlauf erneut ein. 2009 beträgt die Verkehrsleistung 72,3 Milliarden Tonnenkilometer. 2014 sind es 74,8 Milliarden, obwohl 2011 zwischenzeitlich ein Wert von 83,8 Milliarden Tonnenkilometer erreicht wird.





Die Gründe für den Rückgang liegen in einem schwierigen konjunkturellen Umfeld, das insbesondere auf dem Höhepunkt der Europäischen Schuldenkrise durchschlägt, in Kostensteigerungen für Personal und Energie, aber auch in höherem Instandhaltungsaufwand infolge des Unfalls von Viareggio. Hier entgleist 2009 ein Güterzug wegen eines Radrisses. In Reaktion darauf werden die Prüfintervalle für Achsen verkürzt. Zudem erhöhen sich die Instandhaltungskosten von Flüsterbremsen gegenüber konventionellen Bremssohlen, bedingt durch erforderlich werdende kürzere Prüfungsintervalle. Die neun mehrtägigen flächendeckenden GDL-Streiks zwischen Herbst 2014 und Frühjahr 2015 beeinträchtigen DB Cargo zusätzlich, da Gütertransporte dauerhaft auf die Straße abwandern und Kunden verloren gehen.

Zur Erhöhung der Transparenz wird die Pünktlichkeit seit November 2011 im Internet veröffentlicht. Nach einer stabilen Entwicklung in den ersten Jahren müssen 2013 mit einem Jahreswert von 74 Prozent Einbußen verzeichnet werden. Eine Erklärung für die Verluste sind Extremwetterlagen. Hier schlagen neben einem langen und intensiven Winter zu Jahresbeginn und Orkanstürmen im Herbst insbesondere die Hochwasserlagen im Sommer an Elbe, Saale und Donau zu Buche. Zwar zeichnet sich 2014 eine leichte Erholung in der Pünktlichkeitsstatistik ab. Dennoch deutet die Mehrjahresbeobachtung der Pünktlichkeit darauf hin, dass Kunde und Qualität zentrale Handlungsfelder über das Jahr 2014 hinaus bleiben.





## Kunde, Qualität und Wachstum (seit 2015)

2015 ist die DB mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Neben dem längsten Lokführerstreik in der Unternehmensgeschichte gibt es eine Reihe von Entwicklungen, die eine grundlegende Neuorganisation erforderlich machen. Besonders die Eisenbahn in Deutschland, das klassische Kerngeschäft, ist von einem verschärften Wettbewerbs- und Kostendruck betroffen. Paradoxerweise muss der umweltfreundliche, elektrisch betriebene Schienenverkehr stark zunehmende Kosten resultierend aus Emissionshandel, Stromsteuer und EEG-Umlage tragen, während Maut- und Kraftstoffkosten für den Lkw in dieser Zeit sinken. Der Schienengüterverkehr ist durch zusätzliche Umrüstkosten zur Minderung des Schienenlärms belastet. Mit dem Fernbus hat sich ein neuer Wettbewerber fest im Markt etabliert, der die Preiswahrnehmung der Kunden verändert und die Erlöse im Schienenpersonenverkehr unter Druck bringt. Große Chancen, aber auch Herausforderungen, resultieren aus der Digitalisierung. Die Fokussierung der DB auf das Kerngeschäft „Eisenbahn in Deutschland“ und die hohen Investitionen in das Schienensystem in den Vorjahren waren notwendige und richtige

Schritte, um die Voraussetzungen für mehr Verkehr auf der Schiene zu schaffen. Die DB setzt auf Wachstum und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

### Angebotsoffensive im Fernverkehr

Mit der 2015 gestarteten Angebotsoffensive wird das Fernverkehrsangebot schrittweise bis 2030 um 25 Prozent (Zugkilometer) ausgebaut. Dazu werden neue Infrastruktur und neue Fahrzeuge sukzessive in Betrieb genommen. Mit dem Ausbau des Netzes in der Fläche erhalten fast alle Städte über 100.000 Einwohner eine Anbindung an den Fernverkehr. Durch neue oder wieder angefahrne IC-Halte entstehen bis 2030 insgesamt 190 neue Direktverbindungen in die 50 größten Städte in Deutschland. Im Zielzustand 2030 sollen 50 Millionen Fahrgäste mehr pro Jahr in den Fernverkehrszügen der DB unterwegs sein als im Jahr 2014. Ein Plus von 15 Millionen gegenüber 2014 ist 2018 erreicht. Mit rund 145 Millionen Fahrgästen erreicht DB Fernverkehr einen neuen Fahrgastrekord. Dazu tragen der beginnende Zulauf neuer IC2 und ICE 4 und die Inbetriebnahmen der Schnellfahrstrecken Erfurt-Halle/Leipzig (2015) und Erfurt-Ebensfeld (2017) bei. Damit ist die letzte Lücke der Verkehrsprojekte Deutsche Einheit

# Programm „Zukunft Bahn“



## „Ärgernisse beseitigen“

- Bessere Reisendeninformationen
- Saubere, funktionsfähige Fahrzeuge
- Saubere Bahnhöfe

## „Qualität, die überzeugt“

- Verlässliche Reiseketten und -informationen
- Fahrzeuge, Bahnhöfe und Personal mit Topqualität/-service

## „Leistung, die begeistert“

- Bahn als „Erste Wahl“: zuverlässig, hochwertig, preiswert
- Stabile Echtzeit-Fahrpläne
- Aktive intermodale Reisebegleitung



geschlossen. Das Reisen zwischen Berlin und München ist nun mit dem ICE Sprinter in unter 4 Stunden Fahrzeit möglich und eine komfortable Alternative gegenüber Flugzeug oder Auto, die stark nachgefragt wird.

## Programm für mehr Qualität, mehr Kunden, mehr Erfolg

Zum Jahresende 2015 stellt die DB das auf mehrere Jahre angelegte Qualitätsprogramm „Zukunft Bahn“ vor, das auf konsequente Kundenorientierung setzt. Die Umsetzung beginnt 2016 und hat einen Zeithorizont bis 2030. Das Programm ist Kernstück des größten Konzernumbaus seit der Bahnreform von 1994. Die DB reagiert damit auf eine nicht zufrieden stellende Produktqualität und Wirtschaftlichkeit. Zukunft Bahn soll die Qualität, den Service, den Komfort, die Kundeninformation und die Pünktlichkeit verbessern und den Schienengüterverkehr sanieren. Die gesamte Organisation soll schlanker, effizienter und wettbewerbsfähiger werden, um als Unternehmen schneller und agiler sein zu können. Auch die internen Prozesse – von schnelleren Entscheidungen bis zu hierarchiefreier Zusammenarbeit – sind Teil des Transformationsprozesses. Strategisches Ziel ist es, über eine bessere Qualität mehr

Kunden zu gewinnen und so einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Die Strategie DB 2020 wird 2016 folgerichtig zur Strategie DB 2020+ weiterentwickelt, die auf einen nachhaltigen Unternehmenserfolg mit einer leistungsstarken Qualitätsbahn setzt.

In Zukunft Bahn werden zahlreiche Initiativen gebündelt. Die DB investiert in hohem Umfang zusätzliche Mittel und nimmt temporäre Ergebnisverschlechterungen bewusst in Kauf. Basis der Qualitätsverbesserungen ist eine moderne Infrastruktur, deren Engpässe sukzessive aufgelöst werden. Damit stärkt das Programm die Wettbewerbsfähigkeit der Eisenbahn in Deutschland und kommt so der ganzen Branche zugute. In verschiedenen Dialogforen werden zentrale, auf die Infrastruktur ausgerichtete Maßnahmen vorgestellt und mit Marktteilnehmern diskutiert. Im Rahmen des Dialogs werden Schwerpunkte aus Sicht des Sektors identifiziert und gemeinsame Maßnahmen entwickelt.

2016 werden im Rahmen von Zukunft Bahn viele Projekte erfolgreich umgesetzt, die eine Reihe von Kundenärgernissen im Hinblick auf die Sauberkeit in Zügen und Bahnhöfen beseitigen und die Verfügbarkeit von Fahrtreppen und Aufzügen erhöhen. Im Rahmen des RESET-Programms



werden die Fernverkehrszüge technisch überholt und Funktionsmängel beseitigt. Zur Verbesserung der Pünktlichkeit werden Knotenkoordinatoren eingesetzt. Mit „PlanStart“ wird darauf hingewirkt, dass die Züge vom Startbahnhof planmäßig abfahren, um die Pünktlichkeit im gesamten Netz zu stabilisieren. Fortschritte gibt es zudem bei der Kundeninformation, zum Beispiel durch Multizuganzeigen, und beim Komfort und Service an Bord. Zum 1. Januar 2017 führt die DB kostenfreies WLAN in beiden ICE-Klassen ein. Um im Spannungsfeld zwischen Fahren und Bauen bessere Lösungen zu finden, wird 2017 das Lagezentrum Bau eingerichtet. Trotz zunehmender Baustellen können dadurch die baubedingten Verspätungen reduziert werden.

## Güterverkehrsoffensive 2030

Bei DB Cargo werden die Anstrengungen forciert. Mit dem Ziel einer deutlichen Steigerung der Verkehrsleistung um eine Milliarde Tonnenkilometer pro Jahr startet DB Cargo 2017 eine Güterverkehrsoffensive. Zusätzlich zu den Maßnahmen im Rahmen von Zukunft Bahn soll eine Milliarde in den folgenden fünf Jahren in zusätzliches Personal, neue Loks, neue Güterwagen, die Digitalisierung und

Automatisierung der Fahrzeugflotte investiert werden. Digitale und automatisierte Prozesse wie vorausschauende Instandhaltung, automatisiertes Kuppeln und autonomes Rangieren verbessern Qualität und Produktivität.

## Initiativen für weiteres Wachstum

Im November 2016 legen die Eisenbahnverbände in Deutschland das Positionspapier „Mobilität und Klimaschutz: Deutschland braucht eine entschlossene Politik für mehr Schienenverkehr“ vor. Sie formulieren darin die drei Kernforderungen der Branche: den Deutschland-Takt mit ausreichenden Kapazitäten für wachsenden Personen- und Güterverkehr auf der Schiene, die Halbierung der Trassenpreise und die Förderung von Innovationen. Die Forderungen finden Eingang in den Koalitionsvertrag von Februar 2018. Mit einem Schienenpakt von Politik und Wirtschaft sollen bis 2030 doppelt so viele Bahnkunden gewonnen und dabei unter anderem mehr Güterverkehr auf die umweltfreundliche Schiene verlagert werden, so der politische Wille. Im Juni 2018 initiiert das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur das „Zukunftsbündnis Schiene“.





Gemeinsam mit der Branche sollen fünf zentrale Themen sukzessive umgesetzt werden:

1. Deutschland-Takt einführen,
2. Kapazitäten ausbauen,
3. Wettbewerbsfähigkeit der Schiene stärken,
4. Lärmemissionen senken und
5. Digitalisierung, Automatisierung und Innovationen fördern.

Die Politik setzt klar auf die Schiene, um die Verkehrszuwächse zu bewältigen, die Straßen zu entlasten und die angestrebten Klimaziele zu erreichen. Die Schiene ist der einzige Verkehrsträger, der die CO<sub>2</sub>-Belastung gegenüber 1990 gesenkt hat. Die 2018 umgesetzte Trassenkostenförderung im Schienengüterverkehr unterstützt die Verkehrsverlagerung auf die Schiene.

## Kapazität rückt in den Fokus

Trotz der realisierten Fortschritte durch Zukunft Bahn zeigen sich seit dem 2. Halbjahr 2017 Zielverfehlungen bei wichtigen Qualitätskennzahlen wie der Pünktlichkeit. Die erreichten Verbesserungen werden zunehmend durch

Kapazitätsprobleme bei Infrastruktur, Fahrzeugen und Personal überlagert. Engpässe bestehen vor allem in hoch ausgelasteten Knoten und Korridoren, die Pünktlichkeit leidet. Der Mehrverkehr seit der Bahnreform 1994 – 40 Prozent mehr Verkehrsleistungen im Personen- und 80 Prozent mehr im Güterverkehr – wird auf einem Netz abgewickelt, das nicht entsprechend mitgewachsen ist. Von 1994 bis 2017 nimmt die Betriebsleistung (Trassenkilometer) auf dem deutschen Schienennetz signifikant zu (+23 Prozent). Die Nutzungsintensität (Trassenkilometer/Tag je Gleiskilometer) steigt sogar um über 50 Prozent. Im Personenverkehr wächst die Verkehrsleistung der Schiene in den letzten Jahren mit einer höheren Rate als der gesamte Markt. Auch die Güterverkehre wachsen – auf der Schiene mit vergleichbar hoher Rate wie der Gesamtmarkt. DB Cargo kann an der steigenden Nachfrage jedoch nicht so partizipieren wie die Wettbewerber. Die Umsetzung der Güterverkehrs-offensive bringt noch nicht die gewünschten Ergebnisse.

## Agenda für eine bessere Bahn

Mit der Agenda für eine bessere Bahn verstärkt die DB ihre unternehmerischen Anstrengungen, Kapazitäten zu schaffen, um die steigende Nachfrage nach Schienenver-



kehrleistungen zu bewältigen und nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen. Zusätzliche Kapazitäten bei der Infrastruktur, bei Fahrzeugen und beim Personal sind unumgänglich, um Produktqualität, Kundenzufriedenheit und die Leistungsfähigkeit des integrierten Systems systematisch zu verbessern. Ein durchschlagender Erfolg bei der Qualitätsverbesserung erfordert mehr Zeit und vor allem mehr Investitionen.

Die Agenda sieht vor, bis 2022 zusätzlich rund 5 Milliarden Euro zu investieren, um den Kapazitätsaufbau, Qualitätsverbesserungen sowie Digitalisierung und Innovationen voranzutreiben. Allein im Jahr 2018 werden über 20.000 Mitarbeiter eingestellt – 80 Prozent mehr als ursprünglich geplant.

Um die Fahrzeugverfügbarkeit im Fern- und Nahverkehr zu erhöhen, werden Werkstattkapazitäten ausgebaut, mehr Personal eingesetzt und neue Züge beschafft. So werden Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit verbessert und die Grundlage dafür geschaffen, immer mehr Menschen für die Bahn zu begeistern. Bereits seit 2015 baut DB Fernverkehr Fahrzeugkapazitäten auf. 200 neue Züge laufen der Flotte sukzessive bis 2024 zu. Zudem werden digitale Chancen genutzt und in innovative Angebote umgesetzt.

Abrufbare Busse und Autos sowie Car- und Bike-Sharing vereinfachen den Vor- und Nachlauf zur Schiene und ergänzen und verstärken so das Bestandsgeschäft. Die intelligente Vernetzung der Verkehrsträger macht den öffentlichen Verkehr sowohl in der Stadt als auch im ländlichen Raum flexibler, individueller und damit attraktiver.

Der Güterverkehr in Deutschland und Europa wird in den kommenden Jahren weiter wachsen. Die Herausforderung des Klimaschutzes macht eine Verlagerung von der Straße auf die Schiene unumgänglich. DB Cargo wird als umweltfreundliche und größte Güterbahn in Europa von diesen Trends profitieren und baut dazu Produktionskapazitäten und Personal auf. Bei der Generierung von Neugeschäft – vor allem von der Straße – unterstützt die Trassenkostenförderung in Deutschland.

*„Mit unserer Agenda für eine bessere Bahn legen wir den Grundstein für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen.“*

Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender

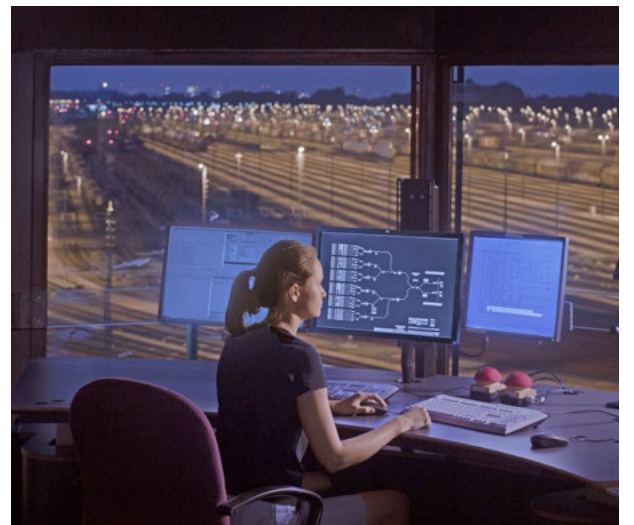


In der Infrastruktur steht die DB vor der Aufgabe, den zunehmenden Verkehr auf einem in vielen Teilen stark ausgelasteten Netz mit stabiler Betriebsqualität zu fahren. Dafür wird die Investitionsoffensive in Erhalt sowie in Neu- und Ausbau des Schienengesetzes fortgesetzt und verstärkt. Bewährte Maßnahmen wie das Lagezentrum Bau und das Programm PlanStart mit verbesserter Abfahrts-pünktlichkeit in Knoten werden konsequent weitergeführt. Die Logik des planmäßigen Abfahrens wird auf planmäßiges Fahren auf der Strecke ausgeweitet (PlanKorridore).

Die Digitale Schiene Deutschland (DSD) wird Kapazität, Effizienz und Zuverlässigkeit im Netz deutlich erhöhen. Mit DSD erfolgt ein Flächen-Rollout des europäischen Zugleit- und -sicherungssystems ETCS und der Digitalen Stellwerke (DSTW). Die neue Technik ermöglicht einen leistungsfähigeren und weniger störanfälligen Bahnbetrieb, so dass Kapazität und Pünktlichkeit im bestehenden Netz zunehmen. Gleichzeitig gelingt durch diesen Technologiesprung eine erhebliche Reduzierung der Kosten für Betrieb und Instandhaltung, da durch Verwendung von ETCS/DSTW zum Beispiel weitgehend auf ortsfeste Signale an der Strecke verzichtet werden kann. Eine erste Umsetzungsstufe wird gegenwärtig mit dem Bund verhandelt und soll bis 2025 implementiert sein.

Der mit Zukunft Bahn formulierte Anspruch eines kunden- und qualitätsorientierten Unternehmens ist richtig. Die Zielerreichung nimmt allerdings mehr Zeit in Anspruch als ursprünglich geplant. Mittelfristig werden durch die zusätzlich investierten Eigenmittel Kapazitätsengpässe zunehmend aufgelöst, wodurch Qualität und Pünktlichkeit nachhaltig verbessert werden. Mit den Wachstumsinitiativen arbeitet die DB konsequent an dem Ziel, mehr Verkehr auf die umweltfreundliche Schiene zu verlagern und hat sich dazu ein noch ambitionierteres Klimaschutzziel gesetzt: Der spezifische CO<sub>2</sub>-Ausstoß soll bis 2030 im Vergleich zu 2006 mehr als halbiert werden. Bis 2050 will das Unternehmen komplett CO<sub>2</sub>-frei sein. Die Anstrengung lohnt: für eine bessere Bahn, die ihren Beitrag zur Mobilität der Menschen, dem Wachstum der Wirtschaft und der Gesundung von Klima und Umwelt leistet.





# Chronik

## 1994

wird die Deutsche Bahn AG gegründet. Die seit 1989 intensiv geführte Diskussion um Privatisierung und Zusammenführung von Reichsbahn und Bundesbahn kommt zu einem ersten Abschluss. Voraussetzung für die Gründung der Deutschen Bahn war die Zustimmung des Bundestages und des Bundesrates zu der Grundgesetzänderung (Art. 87) und die Änderung von § 28 Eisenbahngesetz zugunsten einer unternehmerisch geführten Aktiengesellschaft. Die Deutsche Bahn wird in das Handelsregister der Stadt Berlin eingetragen. Mit einem Verwaltungsakt am 4. Januar wird die Bundeshauptstadt Konzernsitz des Unternehmens. Heinz Dürr ist erster Vorstandsvorsitzender. 352.000 Mitarbeiter, die aus den unterschiedlichen Kulturen von zwei Wirtschaftssystemen stammen, arbeiten nun unter einem Konzerndach.

## 1995

werden wichtige Sanierungsstrecken im Rahmen der „Verkehrsprojekte Deutsche Einheit“ fertig gestellt. Beispiele sind die Sanierung und Elektrifizierung der Strecke Bebra–Erfurt und der Wiederaufbau der „Berliner Kurve“ zur Umfahrung von Bebra.

## 1996

tritt das „Regionalisierungsgesetz“ für den Nahverkehr in Kraft. Die Aufgaben- und Ausgabenverantwortung für den Schienen-nahverkehr geht damit vom Bund auf die Länder über. Diese entscheiden nun eigenverantwortlich, wie viel Mittel sie für die Schienenverkehre einsetzen und bei welchem Anbieter sie welche Leistung bestellen. Im Fernverkehr fährt die zweite Generation des Hochgeschwindigkeitszuges ICE.

## 1997

legt der neue Vorstandsvorsitzende Johannes Ludewig den Grundstein für den Berliner Hauptbahnhof, der zum zentralen Umsteigepunkt des Berliner Eisenbahnnetzes ausgebaut werden soll. Nach aufwendiger Renovierung wird der Leipziger Hauptbahnhof wieder zugänglich gemacht. Hier und in Frankfurt (Main) öffnen die ersten DB Lounges ihre Tore.

## 1998

wird mit der Verbindung Berlin–Hannover eine weitere wichtige Aus- und Neubaustrecke im Rahmen der „Verkehrsprojekte Deutsche Einheit“ eröffnet. Alle Fortschritte der Deutschen Bahn werden in diesem Jahr aber vom tragischen Zugunglück von Eschede am 3. Juni überschattet, bei dem 101 Menschen ums Leben kommen.

## 1999

wird eine weitere Vorgabe der Bahnreform umgesetzt. Die ehemaligen Geschäftsbereiche Fern-, Nah-, Ladungsverkehr und Fahrweg sowie der nicht gesetzlich vorgesehene Geschäftsbereich Personenbahnhöfe werden als Aktiengesellschaften aus-

gegliedert. Durch die sogenannte zweite Stufe der Bahnreform wird das Unternehmen gesellschaftsrechtlich als mehrstufiger Konzern von der Deutschen Bahn als Holding geführt. Das Aktienkapital der neuen Gesellschaften hält die Deutsche Bahn, deren Aktien Eigentum der Bundesrepublik sind. Zukunftsweisend ist die Eröffnung des Flughafenbahnhofs Frankfurt am Main, der zum ersten Mal in Deutschland einen Flughafen direkt an das Fernverkehrsnetz anbindet. Fahrkarte kann man mit dem Angebot Surf & Rail erstmals online kaufen.

## 2000

fahren 2,2 Millionen Besucher mit der Deutschen Bahn zur Expo nach Hannover; erstmals mit dem ICE 3, der bis zu Tempo 330 zugelassen ist. Hartmut Mehdorn, seit Dezember 1999 Vorstandsvorsitzender, stellt die Weichen für die Wettbewerbsfähigkeit im Verkehrsmarkt neu. Voraussetzung ist, dass der Nachholbedarf bei den Investitionen nicht vernachlässigt wird. Auch die Phase der Sanierung des Konzerns ist längst nicht abgeschlossen. Die Güterverkehrssparte der Deutschen Bahn und der „NS Groep N.V.“ werden in das Joint Venture „Railion“ überführt; der Auftakt für neue Kooperationen im europäischen Güterverkehr.

## 2001

wird das Sanierungs- und Investitionsprogramm fortgeführt. Unter dem Motto „Offensive Bahn“ wird unter anderem verstärkt in die Erneuerung des Bestandsnetzes und in den Wagenpark investiert. Die Deutsche Bahn, das Verkehrsministerium und das Finanzministerium schreiben die Bundesmittel für die Infrastrukturfinanzierung bis 2003 fest.

## 2002

übernimmt die Deutsche Bahn die Stinnes AG. Mit dem weltweit agierenden Logistiker und seiner Schenker-Gruppe stärkt die Deutsche Bahn ihre Position im Güterverkehr. Die neue Hochgeschwindigkeitsstrecke zwischen Köln und Frankfurt wird eröffnet. Zum ersten Mal in der Geschichte der Eisenbahn stellen alle europäischen Bahnen gleichzeitig und aufeinander abgestimmt ihre Fahrpläne um. Das „Jahrhunderthochwasser“ verursacht erhebliche Schäden an den Bahnanlagen im Bereich der Elbe und ihrer Zuflüsse.

## 2003

geht der neue Unternehmensbereich „Transport und Logistik“ mit den Geschäftsfeldern „Schenker“, „Freight Logistics“, „Intermodal“ und „Railion“ an den Start. Führungsgesellschaft ist die Stinnes AG. Die „BahnCard“ gibt es als BahnCard 25, 50 und 100. Das Internetangebot unter [www.bahn.de](http://www.bahn.de) wird ausgebaut. BahnCard-Inhaber können in 40 Städten mit ihrer Fahrkarte kostenlos den Nahverkehr zur Weiterfahrt nutzen. Die „DB Netz AG“ nimmt 34 elektronische Stellwerke in Betrieb; so viel wie in keinem Jahr zuvor.

## 2004

bestätigen – zehn Jahre nach der Gründung der Deutschen Bahn AG – die positiven Umsatz- und betrieblichen Ergebniszahlen den eingeschrittenen Weg eines unternehmerisch geführten, integrierten Konzerns. Höhepunkte des Jahres sind die Inbetriebnahme des Flughafenbahnhofs Köln/Bonn und der Ausbaustrecke Hamburg–Berlin. Die DB-Tochter Schenker investiert verstärkt in den Logistikbereich.

## 2005

werden die Investitionen in elektronische Stellwerke weiter vorangetrieben. 33 Projekte werden realisiert. Die Grunderneuerung der 50.000 m<sup>2</sup> großen Dachoberfläche des Frankfurter Hauptbahnhofs wird abgeschlossen. Im Rahmen der Neubau- und Ausbaustrecke Karlsruhe–Basel startete der Bau des Katzenbergtunnels. In Berlin geht mit der erfolgreichen Absenkung der „Bügelbauten“ die Fertigstellung des neuen Hauptbahnhofs in die Endphase. Die Deutsche Bahn verlängert ihre Mobilitätskette und baut ihr Carsharing- und „Call a Bike“-Angebot aus. Mit dem Kauf von BAX Global festigt sie ihre Position als international agierender Spediteur und Logistikdienstleister.

## 2006

ist die Deutsche Bahn nationaler Förderer und offizieller Transport- und Logistikdienstleister der FIFA WM 2006. Rund 15 Millionen WM-Gäste sind während des vierwöchigen Sportereignisses mit dem Zug unterwegs. Die DB-Tochter Schenker rüstet u. a. die Stadien mit Medientechnik aus. Pünktlich zur Fußballweltmeisterschaft wird nach acht Jahren Bauzeit der von Meinhard von Gerkan entworfene Berliner Hauptbahnhof eröffnet. Den Ausbau des weltweiten Transport- und Logistikgeschäfts verfolgt die Deutsche Bahn mit der Integration von Schenker und BAX Global weiter. Das Unternehmen baut seine Präsenz im asiatisch-pazifischen Raum aus und wird internationaler.

## 2007

steht weiter im Zeichen der Internationalisierung. Der Personenverkehr weitet sein Netz europaweit aus. Ein wichtiger Baustein hierfür ist die Allianz RailTeam, deren Ziel es ist, ein europäisches Hochgeschwindigkeitsnetz zu etablieren. Auf geöffneten Auslandsmärkten erwirbt die Deutsche Bahn Unternehmen wie die dänische Busgesellschaft Pan Bus und die spanische Güterbahn Transfesa. Mit der Übernahme von Laing Rail Ltd. steigt sie in den britischen Schienenpersonenverkehr ein. Im Rahmen der Tarifverhandlungen legen Mitglieder der „Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer“ im Güter- und Personenverkehr für einige Tage die Arbeit nieder. Für Anhänger des „Blauen Dunstes“ beginnen schlechte Zeiten: In Zügen und Bahnhöfen herrscht von nun an Rauchverbot.

## 2008

entscheiden sich Bundesregierung und Bundestag für eine Teilprivatisierung des Konzerns. Aufgrund der ungünstigen Entwicklung an den weltweiten Börsen wird die für Oktober 2008 geplante Erstnotierung der DB Mobility Logistics AG kurzfristig abgesagt. Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen durch die Finanzkrise und die schwankenden Energiepreise steigert das Unternehmen seinen Umsatz auf 33,5 Mrd. Euro. Das Güterverkehrsnetz wird um Kooperationen und Beteiligungen in Norditalien, Dänemark, der Schweiz und Polen erweitert. Die Deutsche Bahn und der Bund schließen eine wichtige Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung: Der Bund verpflichtet sich, für einen längeren Zeitraum jährlich 2,5 Mrd. Euro bereitzustellen. Die Deutsche Bahn sagt 500 Mio. Eigenmittel für Netz, Bahnhöfe und Energieversorgung zu.

## 2009

ist noch von der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise geprägt. Im Schienen-güterverkehr und in der Logistik liegt der Umsatz deutlich unter Vorjahresniveau, im Personenverkehr bleibt er annähernd stabil. Die Investitionen liegen mit 6,5 Milliarden Euro fast auf Vorjahresniveau. 2009 ist auch geprägt von technischen Problemen bei der S-Bahn Berlin und den Zügen der ICE 3-Flotte. Die Umweltoffensive „DB Eco Program“ startet: Die Hamburger S-Bahn fährt bereits CO<sub>2</sub>-frei. DB Schenker Rail bietet auf europäischen Relationen CO<sub>2</sub>-freie Transporte an. Zum 1. Mai 2009 ernannt der Aufsichtsrat Dr. Rüdiger Grube zum neuen Vorsitzenden des Vorstandes. Er folgt Hartmut Mehdorn, der den Posten fast zehn Jahre innehatte.

## 2010

genehmigt die Europäische Kommission den Erwerb des britischen Personenverkehrsunternehmens Arriva. Damit ist die DB in 13 europäischen Ländern im Regionalverkehr vertreten. Im Jahr nach der Wirtschaftskrise steigert die DB ihren Umsatz und erreicht fast wieder den Spitzenwert des Jahres 2008. Neue IT-Lösungen verändern den Service und die Reisendeninformation: Statt des ausgedruckten Online-Tickets kann der Reisende dem Zugbegleiter auch eine MMS auf seinem Handy zeigen, die App DB Navigator wird mehr als eine Million Mal heruntergeladen. Große gesellschaftliche Aufmerksamkeit erregen die Schlichterrunden zum Bauprojekt Stuttgart 21. Im DB Museum in Nürnberg finden mehrere Ausstellungen und Festveranstaltungen statt: Die Eisenbahn in Deutschland wird 175 Jahre.

## 2011

liegt die Konzentration der DB auf der Verbesserung der Betriebsqualität und Serviceleistungen. Investitionen für den Winterbetrieb, die Modernisierung der ICE 2-Flotte sowie die Bestellung neuer Regionalverkehrszüge und des ICx werden für die Zukunftsfähigkeit der DB sorgen. Dabei

wächst das internationale Geschäft weiter. DB Schenker übernimmt die belgische Logistikfirma Jean Heck und DB Arriva gewinnt den Wettbewerb um den Nahverkehr in Stockholm.

## 2012

fahren 2,7 Milliarden Menschen mit den Zügen und Bussen der DB. Mit Hochdruck wird die Modernisierung der ICE 2- und IC-Flotte vorangetrieben, 29 neue elektronische Stellwerke werden in Betrieb genommen und der Katzenbergtunnel kann eröffnet werden: Der drittlängste Eisenbahntunnel in Deutschland liegt auf dem Güterverkehrskorridor Rotterdam-Genua. Der Vorstand beschließt mit der DB Strategie 2020 die Geschäftsziele des Konzerns. Zukünftig werden alle Geschäftsfelder an ihrer Leistung für den Kunden, die Umwelt und ihrer Beliebtheit bei den Arbeitnehmern gemessen.

## 2013

legt das Hochwasser von Elbe, Saale und Donau den Eisenbahnverkehr in einigen Regionen Deutschlands lahm. Vom 10. Juni bis zum 4. November ist die Hochgeschwindigkeitsstrecke Hannover-Berlin regulär nicht befahrbar. In Mainz kann aufgrund von Personalmangel in der Urlaubszeit ein Stellwerk nicht besetzt werden und in Essen stoppt ein einsturzfährender Bergwerkstunnel neben den Gleisen den Verkehr. Der Fernverkehr kann im Dezember die ersten ICE 3 der Baureihe 407 übernehmen und bei DB Regio kommen 134 neue Züge des Typs Talent 2 in Einsatz. Neu im Angebot des Fernverkehrs sind IC-Busverbindungen.

## 2014

werden 12.000 neue Mitarbeiter eingestellt. Die ins Leben gerufene Arbeitgeberkampagne ist ein großer Erfolg. Auch beim Umweltschutz sind wichtige Ziele bereits erreicht: Die Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen liegt über Plan, der Anteil an erneuerbaren Energien im Bahnstrommix liegt bei 40 Prozent und für den Lärmschutz besonders an Güterwagen wird investiert. Ein durchgehender Containerzug von Hamburg nach Zhengzhou legt die über 10.000 km in 17 Tagen zurück. Die Gewerkschaft der Lokomotivführer beginnt ihren längsten Streik in der Bahngeschichte.

## 2015

startet der Personenverkehr seine große Kundenoffensive. Mit attraktiven Sparpreisen kann der Konkurrenz auf der Straße Paroli geboten werden. Vor allem aber sollen dank besserer Verbindungen mehr Fahrgäste für die Bahn gewonnen werden, auch um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß in Deutschland deutlich zu verringern. Mit dem Einsatz von Sonderzügen gelingt es die im Spätsommer dramatisch ansteigende Zahl der Kriegsflüchtlinge in Deutschland zu verteilen. Der Güterverkehr bietet eine neue Bahnverbindung für Container über

das KombiTerminal Burghausen von Österreich bis zum Hafen Rotterdam. DB Arriva gewinnt in Großbritannien die Ausschreibung für die nordenglischen Bahnverkehre.

## 2016

beginnt das Qualitätsprogramm „Zukunft Bahn“. Investiert wird in Maßnahmen, die mehr Komfort und Sauberkeit in den Bahnhöfen, bessere Pünktlichkeitswerte und Kundeninformationssysteme versprechen. DB Regio und die Fahrzeuginstandhaltung beteiligen sich an Forschungsprojekten zu Hybridantrieben und der Fernverkehr stellt offiziell den ersten ICE 4 vor. DB Schenker erhält den Zuschlag von Daimler zur Abwicklung der Teile- und Komponentenlogistik im Duisburger Hafen. Bei den Tarifverhandlungen gehen Gewerkschaften und Arbeitgeber neue Wege: Zum ersten Mal in der Geschichte deutscher Tarifverträge können Mitarbeiter der DB ab 2018 zwischen mehr Geld und mehr Urlaub wählen.

## 2017

tritt Rüdiger Grube als Bahnchef zurück, zum neuen Vorstandsvorsitzenden wird Richard Lutz ernannt. In Münster öffnet das neue Empfangsgebäude des Hauptbahnhofs. Immer mehr Fahrkarten werden über die digitalen Vertriebskanäle erworben. Infolge eines Wassereintruchs bei Tunnelarbeiten muss die Rheintalstrecke zwischen Rastatt und Baden-Baden für sieben Wochen gesperrt werden. Im Dezember wird die neue Verbindung Berlin-München über die Neubaustrecke eröffnet. Das größte Bahnbauprojekt Deutschlands nach der Wiedervereinigung, die VDE 8, ist damit fast vollendet. Nur noch vier Stunden dauert die Fahrt zwischen München und Berlin.

## 2018

steigen die Fahrgastzahlen im Fern- und Regionalverkehr weiter. Besonders die Schnellfahrstrecke Berlin-München erfreut sich mit 4,4 Millionen Reisenden großer Beliebtheit. Dagegen bereiten die Pünktlichkeitswerte im Fern- und Güterverkehr niemandem Freude. Der ICE-Brand auf der Schnellfahrstrecke Köln-Rhein/Main im Oktober führt dazu, dass dort für knapp einen Monat nur ein Gleis befahrbar ist. Die Arbeitgeberkampagne bleibt erfolgreich - über 20.000 Mitarbeiter werden eingestellt. Auch die Erhöhung des Ökostromanteils am Bahnstrom von 44 Prozent auf nun 57 Prozent liegt über Plan. Hohe Investitionen in den Ausbau digitaler Systeme wie das Zugleitsystem ETCS sind geplant. Ein Pilotprojekt im Nahverkehr für ETCS und vollautomatisches Fahren wird für die S-Bahn Hamburg aus der Taufe gehoben.



**Bildnachweis:**

Julia Amend (S. 28 l.), Bartłomiej Banaszak (S. 11 r., 15 r., 21 l., 32 r.), Christian Bedeschinski (S. 21 r., 32 l.), Jürgen Brefort (S. 22 m.), Çiğdem Buga (S. 24 r.), Martin Busbach (S. 11 l.), Pablo Castagnola (S. 20 l., 31 l.), designhaus berlin (S. 6, 7, 14 l., 16 l.), Lothar Mantel (S. 9 r.), Rico Emersleben (S. 20 r.), Volker Emersleben (S. 13 m. u., 13 r., 27 l.), Christian Gahl (S. 24 l.), Axel Hartmann (S. 25 r.), Thomas Herter (S. 30 l.), Wolfgang Klee (S. 19, 29 r.), Jet-Foto Kranert (S. 16 l.), Ralf Kreuels (S. 14 r.), Frank Kniestedt (S. 12 l.), Fotolia / Bernd Kröger (S. 18r.), Oliver Lang (S. 13 m. o., 22 r., 24 u., 28 r.), Max Lautenschläger (S. 4, 9 l., 23 l., 33 o., 33 u.), Arne Lesmann (S. 8 r.), Uwe Miethe (S. 10 r., 17 l., 17 r., 25 l., 30 m.), Michael Neuhaus (S. 10 l., 26 r.), Kai Michael Neuhold (S. 22 l., 27 r., 29 l., 31 m.), Petra Schwaiger (S. 18 l.), Siemens AG (S. 12 r.), Werner Stanzel (S. 26 l.), Georg Wagner (S. 8 l.), Claus Weber (S. 15 l., 23 r., 31 r.), Harry Vorsteher (S. 30 r.)



## **Impressum**

Deutsche Bahn AG  
Wirtschaft, Politik und Regulierung  
Potsdamer Platz 2  
10785 Berlin

Einzelangaben ohne Gewähr  
Stand: November 2018