

# impulse

## OHNE DEN SCHIENENGÜTER- VERKEHR STEHT DAS LAND STILL

- Schienengüterverkehr sichert Wertschöpfung, Versorgung und Resilienz.
- Schienengüterverkehr braucht mehr Kapazität, mehr Qualität und mehr digitale Steuerung.
- Schienengüterverkehr braucht eine moderne und verlässliche Schieneninfrastruktur.
- Schienengüterverkehr braucht einen verlässlichen mehrjährigen Ordnungsrahmen.

### A. Einleitung

Eine leistungsfähige Schieneninfrastruktur für den Gütertransport sichert Wertschöpfung, gute Arbeit sowie Versorgungssicherheit und ist damit politisch von hoher strategischer Bedeutung nicht nur für Deutschland, sondern auch für den EU-Binnenmarkt. Sie entscheidet mit darüber, ob Produktion, Handel und Versorgung verlässlich funktionieren und gleichzeitig klimapolitische Ziele auch im Verkehrssektor eingehalten werden können.

In Deutschland hängen rund 550.000 Arbeitsplätze direkt und indirekt von einer funktionierenden Schieneninfrastruktur und dem schienengebundenen Güterverkehr ab (Studie des Deutschen Zentrums für Schienenverkehrsforschung (DZSF)). Damit sind Schieneninfrastruktur und schienengebundener Güterverkehr eine Grundvoraussetzung für eine wirtschaftlich starke Gesellschaft.

Produktion, Handel und Versorgungssicherheit hängen unmittelbar von funktionierenden Materialflüssen ab – von Rohstoffen über Ernten bis zu industriellen Erzeugnissen und Versorgungsgütern. Diese Materialflüsse bedingen Güterverkehr und Logistik, die wiederum das Rückgrat unserer industriellen Wertschöpfung bilden.

Unsere Kernanliegen sind, gleichwertige Lebensverhältnisse, gute Arbeit, Klimaschutz und industrielle Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen. Diese Ziele sind ohne eine starke Schiene nicht erreichbar. Der Schienenverkehr in Deutschland steht an einem Wendepunkt. Jahrzehntelange Unterfinanzierung, fragmentierte Digitalisierung, komplexe Governance-Strukturen sowie unzureichende strategische Weitsicht sowie vor allem das Fehlen eines konsistenten, verlässlichen und nachhaltigen Digitalisierungskonzeptes haben dazu geführt, dass das Verkehrssystem Schiene seine systemische Rolle nicht erfüllen kann.

„Verkehrsaufkommen folgt der Infrastruktur.“ Das gilt im Schienengüterverkehr in besonderem Maße. Wo Kapazität, Zuverlässigkeit und vernetzte digitale Steuerung vorhanden sind, entstehen Verlagerungseffekte

und damit Fortschritte bei Klimaschutz, Versorgungssicherheit und industrieller Resilienz. Vor diesem Hintergrund braucht es einen politischen Kurswechsel. Dabei sollte das Sondervermögen Infrastruktur ausdrücklich genutzt werden, um den Schienengüterverkehr endlich deutlich nach vorn zu bringen – mit dem Ziel, ihn gegenüber dem Lkw wieder verlässlich konkurrenzfähig zu machen und so Verlagerung, Klimaschutz und Versorgungssicherheit wirksam zu stärken.

Das Verkehrssystem Schiene muss wieder strategisch geplant, konsequent gesteuert und nachhaltig modernisiert werden. Dies darf nicht punktuell erfolgen, sondern muss als ein integriertes Zukunftsprojekt für Deutschland und Europa angelegt werden. Aus Sicht des Managerkreises ergibt sich daraus ein klarer Gestaltungsauftrag an die Politik. Die folgenden Handlungsfelder und Forderungen zeigen, wie dieser Anspruch konkret eingelöst werden kann.

Dieses Papier richtet sich an Mandatsträger\*innen im Bund, in den Ländern, in den Kommunen und in der EU. Es bietet eine fundierte Analyse der Erfordernisse und konkrete Handlungsempfehlungen zur Erreichung einer modernen leistungsfähigen Schieneninfrastruktur und für eine entsprechende zukunftsfähige Verkehrspolitik sowie eine nachhaltige Investitionspolitik zugunsten einer starken Schiene.

## B. Die Schiene als strategisches Handlungsfeld sozialdemokratischer Politik

Die Schiene ist als öffentliches Gut konsequent strategisch auszubauen, um gleichwertige Lebensverhältnisse zu sichern, verbindlich zur Erreichung der Klimaziele beizutragen, industrielle Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, eine verlässliche öffentliche Daseinsvorsorge zu gewährleisten und gute, tarifgebundene Arbeit dauerhaft abzusichern.

### Warum Logistik- und Bahnpolitik für uns ein wichtiges Anliegen ist:

Die Schiene als Synonym für das System Schienenverkehrsinfrastruktur ist kein Randthema der Verkehrspolitik, sondern ein strategisches Instrument für Industrie-, Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik. Aus dieser strategischen Bedeutung der Schiene ergibt sich ein klarer politischer Zusammenhang. Logistik- und Bahnpolitik berühren zentrale Kernfelder; dies lässt sich entlang fünf wesentlicher Dimensionen verdeutlichen:

1. **Öffentliche Daseinsvorsorge:** Transportinfrastruktur ist Teil der Grundversorgung. Sie muss verlässlich und resilient funktionieren, bezahlbar und leistungsfähig sein. Dies gilt besonders in Krisen und Störlagen sowie unabhängig von Marktzyklen oder kurzfristigen Renditeinteressen.

2. **Industriepolitik:** Die Bahn ist ein strategisches Element moderner Industriepolitik und sichert industrielle Wertschöpfung, Arbeitsplätze und technologische Souveränität. Öffentliche Investitionen in Infrastruktur, Fahrzeuge und Digitalisierung stärken Innovation, Lieferketten und industrielle Zukunftsfähigkeit.
3. **Klimaschutz:** Der Schienenverkehr ist ein zentraler Hebel zur Erreichung der nationalen und europäischen Klimaschutzziele, da er die notwendige Verkehrsverlagerung von der Straße ermöglicht. Voraussetzung dafür sind verlässliche Investitionen in Ausbau, Elektrifizierung und Leistungsfähigkeit der Infrastruktur.
4. **Gleichwertige Lebensverhältnisse:** Nur wenn Regionen zuverlässig versorgt werden und Unternehmen überall wettbewerbsfähig produzieren können, entstehen faire Chancen für alle. Die Schiene verbindet Stadt und Land, stärkt strukturschwache Räume und erhöht die Kohärenz.
5. **Gute Arbeit:** Hunderttausende Beschäftigte in Bahn und Logistik sichern täglich die Versorgung und Wertschöpfung des Landes. Modernisierung muss Qualifikation, Mitbestimmung und faire Arbeitsbedingungen stärken.

### Weg nach vorn – unsere Forderungen:

- Die Schiene als öffentliches Gut politisch priorisieren.
- Ausbau und Modernisierung der Schieneninfrastruktur verbindlich und langfristig finanzieren.
- Die Schiene strategisch steuern, statt sie kurzfristigen Markt oder Renditelogiken zu überlassen.
- Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Qualität der Schiene als zentrale politische Steuerungsziele verankern.
- Die Schiene gezielt zur Sicherung von Wertschöpfung, Versorgungssicherheit und guter Arbeit einsetzen.

## C. Ausgangspunkt Systemprobleme: Digitalisierung, Infrastruktur, Organisation, Qualität

Aus dem politischen Anspruch folgt die Notwendigkeit einer nüchternen Bestandsaufnahme. Wenn die Schiene ihre strategische Rolle als Teil öffentlicher Daseinsvorsorge, als Instrument moderner Industriepolitik, als zentraler Hebel des Klimaschutzes, für die Gewährleistung gleichwertiger Lebensverhältnisse und zur Sicherung guter Arbeit erfüllen soll, müssen die zentralen strukturellen Hemmnisse klar benannt werden. Die Leistungsdefizite der Schiene sind nicht zufällig, sondern Ergebnis systemischer Schwächen in Infrastruktur, Digitalisierung, politischer und unternehmerischer Organisationsfehler und daraus folgenden bzw. damit begründeten De-Priorisierungen und Unterfinanzierungen.

Die folgenden Abschnitte analysieren diese Kernprobleme und markieren die entscheidenden Ansatzpunkte für politisches Handeln.

## I. Digitalisierung als Enabler für mehr Kapazität

**Zusammenhang:** Digitale Leit- und Sicherungssysteme wie European Train Control System (ETCS), elektronische Stellwerkstechnik (ESTW), digitale Stellwerke (DSTW) und die Digitale Automatische Kupplung (DAK) sind zentrale Voraussetzungen für mehr Kapazität, höhere Zuverlässigkeit und geringere Störanfälligkeit im Schienennetz. Mit einer konsequenten Digitalisierung kann das bestehende Netz seine Leistungsfähigkeit deutlich steigern und zusätzliche Verkehre aufnehmen. Gleichzeitig ermöglicht sie die Echtzeitverfolgung von Wagen und Gütern und damit operative Anpassungen bei Störungen – eine bislang im Schienengüterverkehr zu wenig entwickelte Grundlage moderner Logistiksteuerung. Dazu gehört auch die Digitalisierung der Umschlaganlagen und Terminals (z.B. Slot-, Kapazitäts- und Informationsmanagement), um Schnittstellen im Kombinierten Verkehr effizienter und planbarer zu machen.

**Problem:** Trotz neuer Impulse durch die aktuelle Agenda des Verkehrsministers bleibt die Digitalisierung der Schiene fragmentiert und bislang ohne konsistente, verlässliche Umsetzungsstrategie. Organisatorisch-dispositive Anpassungen der Logistik- und Lieferketten in Echtzeit werden im Schienengüterverkehr nicht systemisch unterstützt. Eine sozialdemokratische Digitalisierungsstrategie der Schiene muss breiter ansetzen: Sie umfasst die durchgängige Ausstattung von Fahrzeugen, moderne digitale Stellwerke sowie ein integriertes Datenaustauschmanagement mit klaren Schnittstellen zu Eisenbahnverkehrsunternehmen, Verladern und Logistikern. Erst dieses Zusammenspiel ermöglicht höhere Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der Schiene sowie resilientere und effizienter gesteuerte Transport- und Lieferketten.

### Weg nach vorn – unsere Forderungen:

- Digitalisierung der Schiene als nationales Modernisierungsprojekt definieren.
- Verbindliche Meilensteine für ETCS, Stellwerkstechnikmodernisierungen und DAK gesetzlich verankern.
- Synchronisierung von Strecken- und Fahrzeugausrüstung sicherstellen.
- Eine zentrale Steuerungseinheit für die Implementierung und für die Überwachung der Performanz im Betrieb im BMV schaffen.
- Schnittstellenmanagement und Kooperation mit dem BMI und dem BMVg zur Sicherstellung des sicheren Datenaustauschs und zur Abwehr missbräuchlicher Zugriffe.
- In Parlamenten regelmäßig über Fortschritte berichten lassen.

## II. Moderne Schieneninfrastruktur: Grundbedingung für ein leistungsfähiges Deutschland

**Zusammenhang:** Güterverkehr entsteht ausschließlich, weil Produktion, Handel und Konsumption ihn benötigen. Logistikdienstleister optimieren permanent Kosten, Qualität und Effizienz. Potenziale zur Verkehrsvermeidung werden bereits systemimmanent ausgeschöpft. Leidet die Schieneninfrastruktur unter Engpässen, mangelnder Qualität oder fehlender Zuverlässigkeit, trifft das unmittelbar den Güterverkehr. Dies hat spürbare Folgen für Lieferketten, Wettbewerbsfähigkeit und Versorgungssicherheit.

Aufgabe der Politik ist es daher, verlässliche ordnungspolitische und finanzielle Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Ausbau, Betrieb sowie die Nutzung einer leistungsfähigen Schieneninfrastruktur ermöglichen.

**Problem:** Die Schieneninfrastrukturentwicklung ist derzeit stark auf den Personenverkehr ausgerichtet. Personen und Güterverkehr teilen sich weitgehend dieselben Netze. Die Beispiele für dezidierte Neubaustrecken im Personenverkehr sind dabei insgesamt überschaubar; zudem handelt es sich bei Köln – Rhein/Main um eine reine Fernverkehrsstrecke. Für den Güterverkehr fehlen hingegen geeignete Neubaustrecken (z.B. eine Alternative zur Rheinschiene). Engpässe, veraltete Anlagen, fehlende Terminals, Wettbewerb mit dem Personenverkehr, hohe Trassenpreise und mangelnde Priorisierung bremsen den Schienengüterverkehr. Dabei muss klar unterschieden werden, worauf „Priorisierung“ zielt: Priorisierung auf der Schiene (z.B. Trassenvergabe, Baustellen- und Kapazitätsmanagement zugunsten verlässlicher Güterverkehrskorridore) und Priorisierung im intermodalen Wettbewerb (z.B. Investitionsfokus, Preissignale und ordnungspolitische Rahmenbedingungen, die die Systemvorteile der Schiene gegenüber dem Lkw wirksam machen). Dies gilt auch für den Kombinierten Verkehr, der auf den „langen Strecken“ seine Systemvorteile gegenüber dem Lkw derzeit nicht nutzen kann.

Die Einhaltung der klimapolitischen Ziele der Bundesregierung für den Güterverkehr (25 % SGV-Anteil bis 2030, 35 % bis 2045) erfordert eine Verdopplung des heutigen SGV-Verkehrsaufkommens – mit der aktuellen Infrastruktur ist dies unmöglich.

### Weg nach vorn – unsere Forderungen:

- Güterverkehr als strategisches Industrieprojekt definieren.
- Investitionen bis 2035 für Sanierung, neue Strecken und Engpassbeseitigung mit rd. 20 Mrd. Euro p.a. verstetigen.
- Güterverkehrskorridore verbindlich priorisieren und konsequent digital ertüchtigen.
- Rangierbahnhöfe modernisieren und automatisieren; Einführung und Nutzung der DAK vorantreiben.

- Umschlags- und intermodale Terminals einschließlich Hafen- und Hinterlandterminals ausbauen und leistungsfähig an das Schienennetz sowie an die Straße anbinden.
- Ordnungspolitische Rahmenbedingungen für den kombinierten Verkehr verbessern.
- DB Cargo und verlässliche innereuropäische Anbieter als strategische Industriepartner stärken und qualifizieren.
- Wettbewerb auf der Schiene soll zwischen Verkehrsanbietern stattfinden – die Schieneninfrastruktur gehört zur öffentlichen Daseinsvorsorge und ist nicht primär an privaten Renditezielen auszurichten.

### III. Organisation und Management

**Zusammenhang:** Eine moderne, effiziente Schieneninfrastruktur braucht klare Verantwortlichkeiten, wirksame staatliche Steuerung und ein professionelles Programm- und Baustellenmanagement. Entscheidend ist nicht nur, wie viel gebaut und digitalisiert wird, sondern wie planbar, koordiniert und kundenorientiert Infrastruktur und Information zur effizienten Nutzung bereitgestellt wird.

**Problem:** Mit dem Start der DB InfraGO AG wurden zentrale Voraussetzungen für eine schnelle Verbesserung der Infrastrukturqualität noch nicht ausreichend geklärt bzw. ungeklärt belassen: Die Gemeinwohlorientierung ist nicht präzise messbar ausgestaltet, die Steuerungs- und Kontrollsysteme des Bundes sind zu schwach ausgeprägt, operationale Management- und leistungsbezogene Ergebnisziele sind nicht hinreichend überprüfbar definiert. Hinzu kommt ein erhebliches Verbesserungspotenzial in der Kommunikation der Ziele und Mittel auf allen betrieblichen, administrativen sowie politischen Ebenen.

Im operativen Kerngeschäft verschärft sich der Engpass besonders im Baugeschehen: Die Baustellenkommunikation ist derzeit unzureichend, Bauvorhaben werden vielfach nicht regelkonform abgestimmt, und die Überlastung durch das Nebeneinander großer Sanierungen und vieler weiterer Maßnahmen nimmt zu. Abweichungen und deren Konsequenzen werden nicht strukturell durchkommuniziert. Proaktives Gegensteuern oder auch nur rechtzeitiges Informieren werden hierdurch erschwert. Solange Durchgriff und Verantwortlichkeiten unklar sind, können Qualität und Verfügbarkeit nicht konsequent gesichert werden. Selbst Regulierer stoßen an Grenzen, wenn Informationen und Eingriffsrechte fehlen oder Sachberichterstattungen über Abweichungen von Zeit- und Arbeitsplänen organisationsintern negativ sanktioniert werden.

#### **Weg nach vorn – unsere Forderungen:**

- DB InfraGO steuerungsfähig machen: Gemeinwohlziele der DB InfraGO präzisieren, messbar machen und mit

wirksamen Steuerungs- und Kontrollinstrumenten des Bundes hinterlegen.

- Zuständigkeiten entwirren, Steuerung bündeln: Ein belastbares institutionelles Steuerungsgerüst etablieren, das die Zusammenarbeit aller Akteure verbindlich organisiert. Dazu gehören klare Rollen, Informationsketten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege. Technische und operative Zusammenarbeit der Güterbahnen im EU-Binnenmarkt optimieren.
- Baustellenmanagement professionalisieren: Bauplanung, Baukoordination und Bauinformation als zentrale Leistungsdimension der Infrastruktur führen mit verbindlicher Abstimmung und verlässlicher, frühzeitiger Information für die Nutzer.
- Modernisierungspolitik als Programm: Digitalisierung und Modernisierung als integriertes Umsetzungsprogramm führen – nicht als Summe einzelner Projekte. Dafür braucht es eine neue, verbindliche Rolloutstrategie mit langfristig gesicherter Finanzierung.
- Unternehmenskultur und interne Führungs- und Berichtsstrukturen kritisch überprüfen und ggf. verbessern: Dies gehört, als Rahmenvorgabe des Bundes als Gesellschafter, zu den bonusrelevanten Aufgaben und Zielen der Führung der DB InfraGO.
- Qualität und Verfügbarkeit durchsetzbar machen: Wo regulatorische oder steuernde Eingriffe nötig sind, müssen die Instrumente so ausgestaltet sein, dass erkannte Qualitätsprobleme auch wirksam korrigiert werden können.

### IV. Qualität und Zuverlässigkeit

**Zusammenhang:** Verlässlichkeit ist eine Grundqualität der Bahn. Ohne diese Verlässlichkeit verliert die Bahn ihre gesellschaftliche Legitimation. Qualität ist die Voraussetzung für Verkehrswende und Akzeptanz. Sicherheit und Leistungsfähigkeit des Schienenverkehrs haben deswegen höchste Priorität. Änderungen von Normen und Standards im bestehenden Schienennetz wirken häufig rückwirkend auf bereits technisch durchgeplante, genehmigte, finanzierte oder ausgeschriebene Vorhaben. Dies betrifft sowohl laufende Infrastrukturmaßnahmen als auch die Schaffung neuer Gleisanschlüsse. Solche nachträglichen Anpassungen verlangsamen Projekte, erhöhen die Kosten und verhindern Investitionen innerhalb betrieblich relevanter Zeit- und Kostenrahmen.

**Problem:** Störungen, Verspätungen und Engpässe prägen den Alltag vieler Unternehmen. Präventive Instandhaltung im Schienennetz ist bislang unzureichend verankert. Gleichzeitig kommt die Digitalisierung der Strecken und der Instandhaltung nur langsam voran. Die Anbindung oder Reaktivierung von Unternehmen und Ladestellen wird dadurch zu einem

## Über die Autoren:

### Dr. Jan Zeese

Executive und Change-Maker  
für Logistik und Energie

### Ralf Behrens

Dipl.-Volkswirt, Senior Projektleiter  
Multimodale Logistik, Infrastruktur-  
und Projektentwicklung

### Dr. Georg F. Bolz

Freier Mitarbeiter am Institut für  
Bahntechnik und Bahnsysteme (ETCS)  
der TU Darmstadt

### Stefan Heimlich

Dipl.-Sozialwirt, Experte für  
nachhaltige Mobilität



Impressum:

© Managerkreis e. V.  
Chausseestraße 13, 10115 Berlin  
<https://www.managerkreis.de>  
ISBN: 978-3-9828330-1-9  
Juni 2026  
Titelmotiv: Bim – iStock

Inhaltliche Verantwortung: Stefan Heimlich

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten  
Ansichten sind nicht notwendigerweise die des  
Managerkreis e. V.

Eine gewerbliche Nutzung der vom Managerkreis e. V.  
herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche  
Zustimmung durch den Managerkreis e. V. nicht  
gestattet.



erheblichen Zeit- und Kostenrisiko, insbesondere aufgrund unklarer Planungsstandards bei Bau und Abnahme von Gleisinfrastruktur, Leit- und Sicherheitstechnik sowie Oberleitungsanlagen.

### Weg nach vorn – unsere Forderungen:

- Qualität als politisches Steuerungsziel gesetzlich verankern.
- Präventive Instandhaltung stärken – digital, vorausschauend, verlässlich.
- Proaktive Kommunikation durch Infrastrukturunternehmen (DB InfraGO und NE-Bahnen) und Abstimmung mit den Genehmigungsbehörden während der Maßnahmenplanung einfordern.
- Verbindlich zu erfüllende Normen und Sicherheitsstandards bei der Beantragung der erforderlichen Genehmigungen festlegen.
- Bonus-Malus-Systeme für Infrastrukturqualität und Kooperationsqualität/Abstimmungsqualität einführen.
- Regelmäßige Qualitätsberichte an Parlamente - zum Beispiel auf Basis von aussagefähig auszugestaltenden Steuerungs- und Netzzustandskennzahlen des Infraplans - verpflichtend machen.

## D. Schluss: Eine Bahn- und Logistikpolitik für das 21. Jahrhundert

Eine moderne Politik für eine leistungsfähige Schieneninfrastruktur verbindet technologische Innovation, soziale Verantwortung und strategische Industriepolitik. Sie schafft Mobilität für alle, stärkt Regionen, ermöglicht Klimaschutz und sichert industrielle Wettbewerbsfähigkeit, Arbeit und Wertschöpfung. Dies ist gut für Deutschland – und auch für Europa.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen und Arbeitsweisen stärken jedoch nicht nur den Schienengüterverkehr. Sie erhöhen die Leistungsfähigkeit, Resilienz und Planbarkeit des gesamten Verkehrs- und Logistiksystems. Wer die Schiene modernisiert, investiert damit zugleich in ein besser abgestimmtes, krisenfesteres und volkswirtschaftlich effizienteres Gesamtsystem.

Die Bundespolitik kann und sollte aktiv gestalten – mit klaren Prioritäten, verbindlichen Zielen und einer Position, die die Schiene als öffentliches Gut begreift.