



VERKEHR & MOBILITÄT

Schieneninfrastruktur als Teil der Daseinsvorsorge sichern

Entflechtung von Monopol- und Wettbewerbssparten des Deutsche-Bahn-Konzerns

IMPULSPAPIER DES MANAGERKREISES · SEPTEMBER 2026

Matthias Stoffregen · Jan Zeese · Georg F. Bolz · Hans Leister · Stefan Heimlich

Unsere Botschaften

- **Das Netz ist Daseinsvorsorge:** Die Schieneninfrastruktur ist ein natürliches Monopol und die neutrale Benutzeroberfläche, auf der viele Anbieter diskriminierungsfrei Verkehr erbringen. Sie gehört nicht in den Wettbewerbskonzern, sondern in direktes Bundeseigentum.
- **Entflechtung heißt zweierlei:** Herauslösung der Monopolbereiche – DB InfraGO, perspektivisch Bahnstromnetz und infrastrukturbezogene Funktionen – aus der Deutschen Bahn AG und deren Überführung in eine Gesellschaft in direktem Bundeseigentum.
- **Ohne Transparenz keine Steuerung:** Erst das Ende von Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag und Konzernprivileg zeigt, wo im Konzern Geld verdient wird – und macht die Steuerung durch den Eigentümer Bund überhaupt erst möglich.
- **Mehr Geld allein genügt nicht:** Bis 2036 benötigt die bundeseigene Infrastruktur weit über 300 Milliarden Euro. Die Politik muss wissen, was sie für diese Summen konkret erwarten darf – sonst wendet sie sich entnervt von der Eisenbahn ab.
- **Entflechtung ist keine Privatisierung:** Im Gegenteil – die Schieneninfrastruktur rückt näher an den Staat. Das britische Beispiel der Neunzigerjahre ist ein Argument für die Entflechtung, nicht gegen sie.
- **Der Zeitpunkt ist jetzt:** Mit der InfraGO ist der Monopolbereich bereits weitgehend in einer Gesellschaft gebündelt. Der Schritt ist schneller umsetzbar als seinerzeit die Autobahn GmbH – und er gefährdet in einem leergefegten Arbeitsmarkt keine Arbeitsplätze.

Inhalt

1	Wo die Bahnreform der 90er Jahre eigentlich hinwollte	4
2	Vorbereitung des Börsengangs 1999 – 2008 – 2016	5
3	Warum die Entflechtung weiter auf der Tagesordnung ist	7
4	Sieben Argumente für die Entflechtung	9
4.1	Finanzielle Transparenz	9
4.2	Bessere Steuerung durch den Bund	9
4.3	Prozessverbesserungen	10
4.4	Ende der Wettbewerbsverzerrung	10
4.5	Niedrigerer Regulierungsaufwand	11
4.6	Realistischerer Blick auf die Fähigkeiten der Eisenbahn	11
4.7	Insgesamt: Viel besseres Preis-Leistungs-Verhältnis	11
5	Acht Gründe, warum Argumente gegen Entflechtung nicht verfangen	12
5.1	„Entflechtung löst nicht eines unserer akuten Probleme.“	12
5.2	„Wir brauchen mehr Geld, dann verschwinden die Probleme.“	12
5.3	„Entflechtung gefährdet Arbeitsplätze.“	13
5.4	„Eisenbahn geht nur aus einer Hand.“	13
5.5	„In Großbritannien ist die Privatisierung klar gescheitert.“	14
5.6	„Jetzt ist nicht die Zeit für Strukturdiskussionen.“	14
5.7	„Strukturreformen umzusetzen, würde zu lange dauern.“	15
5.8	„Reformer wollen die ‚Zerschlagung‘ des Konzerns“	15

1 Wo die Bahnreform der 90er Jahre eigentlich hinwollte

Helmut Schmidt wird das Bonmot zugeschrieben, dass sich Deutschland nur eines leisten könne, entweder die Bundeswehr oder die Bundesbahn. Mitte der 1990er Jahre, nach der deutschen Einigung, hatte die größer gewordene Bundesrepublik plötzlich nicht nur eine, sondern gleich zwei Staatsbahnen, nämlich die Bundesbahn (West) und die Reichsbahn (Ost). Gemeinsam waren sie, mit Ausnahme kleinerer Landes- und kommunaler Bahnunternehmen, für alles zuständig, nämlich für Auf- und Ausbau der gesamten Eisenbahninfrastruktur und für den Verkehr auf derselben, für Güter-, Regional- und Fernverkehr. Die beiden Organisationen waren mit mehr als 60 Milliarden DM verschuldet.

So konnte und sollte es nicht weitergehen. Wie in anderen Netzwirtschaften (Gas, Strom, Post und Telekommunikation) sollte Unternehmergeist einziehen; die innovative Kraft des Marktes sollte für öffentliche Dienste nutzbar gemacht werden, jedoch ohne eine vollständige Privatisierung und damit einen Verlust politischer Steuerungsmöglichkeiten in Kauf zu nehmen. Konkret wurden Bundes- und Reichsbahn zum 1. Januar 1994 in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft überführt, die Deutsche Bahn AG (DB AG). Die neue Gesellschaft wurde vollständig entschuldet (!). Die Verpflichtungen aus den Beamtenverhältnissen bei der Bahn wurden vom neugeschaffenen Bundeseisenbahnvermögen (BEV) übernommen, das seinerseits die Beamten zu „marktüblichen“ Konditionen an die neue DB AG und ihre Gesellschaften auslieh.

Gleichzeitig schrieb der Verfassungsgesetzgeber in den neu aufgenommenen Artikel 87e GG, dass die Eisenbahnen des Bundes als Wirtschaftsunternehmen (und eben nicht mehr als Teil der Hoheitsverwaltung) geführt werden sollen. Und er legte fest (Absatz 3), dass der Bund auf jeden Fall die Mehrheit an den Unternehmen behalten muss, die den „Bau, die Unterhaltung und das Betreiben von Schienenwegen“ als Zweck haben. Das bis dahin einheitliche Unternehmen wurde in der Folge in mehrere Einzelgesellschaften aufgeteilt, vor allem in Gesellschaften für Fern-, Regional- und Güterverkehr sowie für das Gleisnetz, die Stationen und die Bahnstromversorgung. Später kamen viele weitere Töchter hinzu, teilweise durch Ausgründungen, teilweise durch Akquise, darunter auch ausländische Tochterunternehmen und Beteiligungen.

Der Grund dafür ist klar: Eigentlich war die Idee, einen Großteil der Geschäftsfelder der Deutschen Bahn nicht nur formal, sondern real zu privatisieren, sprich: an die Börse zu bringen. Der heute vielgescholtene Hartmut Mehdorn war derjenige, der im Auftrag der rot-grünen Bundesregierung ab 1999 diese Aufgabe umsetzen sollte.

2 Vorbereitung des Börsengangs 1999 – 2008 – 2016

Aus heutiger Sicht hatte diese damalige politische Grundentscheidung vor allem zwei heikle Folgen:

- Um die sehr kapitalintensive Unternehmensgruppe für die Börse „aufzuhübschen“, schien es naheliegend, für eine Weile die Ersatzinvestitionen vor allem ins Netz und in die Stationen herunterzufahren. Vor allem Bahnhofsgebäude und anderes „nicht notwendiges Betriebsvermögen“ wurden (weitgehend) in großen Paketen verkauft, oftmals ohne wirklich über die Folgen, gerade auch für die Kommunen, nachzudenken. Vor allem unterlassene Ersatzinvestitionen in die und der teilweise Abbau von Schieneninfrastruktur und die dazugehörige Leit- und Sicherungstechnik (LST) sorgen heute für den gewaltigen Sanierungsstau, der die Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der Eisenbahn als Verkehrsträger insgesamt massiv belastet. Aus derselben Zeit stammt der Abbau von als redundant angesehener Infrastruktur, also von nicht ständig benötigten Abstellgleisen, von Überholgleisen, die dem Überholen von u. a. Güterzügen dienen, von Überleitstellen, die bei Baustellen das Fahren im Gegengleis ermöglichen, etc. pp.
- Die andere Folge ist weniger offensichtlich für unser Thema, aber ebenso relevant: Trotz der reduzierten Ersatzinvestitionen stellte man fest, dass der bei weitem größte Teil des Kapitals nicht in den Fahrzeugen der Transportgesellschaften („rolling stock“) gebunden war, sondern vor allem in der ortsfesten Infrastruktur. Um also einen möglichst hohen Privatisierungserlös an der Börse erzielen zu können, erschien es klüger, die Bahngesellschaften nicht einzeln, sondern im Paket, als integrierten Konzern, zu privatisieren, aber eben „nur“ bis zur Grenze von 49,9 %. Damals prüfte die Bundespolitik sehr viele verschiedene Modelle, um den Spagat zu schaffen: möglichst viel Erlös aus dem Initial Public Offering (IPO) der DB AG zu erzielen, gleichzeitig aber dem Grundgesetz zu genügen und zu vermeiden, dass es bei der Infrastruktur ähnlich zugeht wie in Großbritannien: Dort hatte die Privatisierungswut der Thatcher-Jahre zu mehreren verheerenden Eisenbahnunglücken geführt, gerade weil dort ALLES privatisiert worden war und keine ausreichenden Vorkehrungen für Ersatzinvestitionen und die Aufrechterhaltung der Sicherheit getroffen worden waren.

Die Idee einer weiteren „Aufspaltung“ des Konzerns, wie man damals sagte, wurde in dieser Zeit aufgegeben. Während sich die DB AG als „globaler Mobilitäts- und Logistikdienstleister“ zu profilieren versuchte, verwandte sie erhebliche Mittel auf die weltweite Akquise von Gesellschaften, die mehr oder (meistens) weniger zum Kerngeschäft passten. Zeitweilig wuchs die Zahl der DB-Beteiligungsgesellschaften auf über 800 an; mehr als ein Drittel der DB-Beschäftigten arbeitete nicht in Deutschland.

Kritisiert wurde daran immer wieder, sicher zu Recht, dass die vielen Auslandsbeteiligungen indirekt dem deutschen Steuerzahler Risiken aufbürdeten. Ein Großteil der Gesellschaften war nicht profitabel, und letztlich stand der Bund als (indirekter) Eigentümer ein. Vor allem aber zogen die Auslandsbeteiligungen management attention vom Kerngeschäft in Deutschland ab.

Immerhin: Die Gesellschaften des DB-Konzerns, die Verkehrsdienstleistungen anboten, wurden ab 2008 in einer Zwischenholding, der „DB Mobility and Logistics AG“ (DB ML AG), gebündelt, neben den Infrastruktur- (Monopol-) Gesellschaften DB Netz AG, DB Station und Service und DB Energie (GmbH).

Der konkrete Börsengang der DB AG wurde im Herbst 2008 angesichts der damaligen Weltfinanzkrise abgeblasen und danach faktisch nicht mehr ernsthaft verfolgt. Dennoch verfolgte Rüdiger Grube als DB-Chef die Idee eines weltweiten Konzerns weiter – und wurde auch nicht gestoppt. Die Akquise der britischen Arriva als europaweit tätiges Verkehrsunternehmen wurde 2010 vollzogen. Der Verkauf der deutschen Arriva-Töchter als Auflage für eine Genehmigung der Akquise durch die EU-Kommission folgte im Jahr darauf.

Die DB-Konzernleitung hing also weiterhin einer Vision vom Weltkonzern an, die sich eigentlich längst überlebt hatte. Den Schritt zurück zur Entflechtung aber machte auch die Politik nicht, die die größte Staatsbeteiligung doch eigentlich steuern müsste. Im Gegenteil: 2016 kehrte sich der damalige Verkehrsminister Alexander Dobrindt offiziell vom Börsengang ab. Im selben Jahr wurde die DB ML AG aufgelöst – vermeintlich, um einfach „eine Ebene einzusparen“. Dass dabei auch die an sich aus regulatorischen Gründen wichtige Unterscheidung zwischen wettbewerblichem und Monopolbereich immer undeutlicher wurde, störte seinerzeit kaum jemanden. Zwischenzeitlich war auch die Bedeutung der weiteren (Dienstleistungs-) Gesellschaften innerhalb des Konzerns (Systemtechnik, Systel, Kommunikationstechnik, Sicherheit, Bahnbaugruppe, International Operations, Fahrzeuginstandhaltung, Fahrwegdienste etc. pp.) immer stärker gestiegen.¹

¹ Siehe dazu im Überblick: Rainer Bergmann: Fallstudie Handlungsorganisation Deutsche Bahn AG, in ders. & Martin Garrecht: Organisation und Projektmanagement, 4. Auflage, Berlin 2026, S. 108–125.

3 Warum die Entflechtung weiter auf der Tagesordnung ist

In vielen anderen Netzwirtschaften ist die Trennung zwischen der Infrastruktur, also dem natürlichen Monopol, das mit vertretbarem Aufwand nicht repliziert werden kann, auf der einen Seite, und der Verkehrsleistung, also dem Angebot des Kernprodukts im Markt, das im Wettbewerb stehen kann und soll, auf der anderen, seit Jahrzehnten gang und gäbe. So wurden etwa in der Elektrizitätswirtschaft alle Unternehmen ab einer Größe von mehr als 100.000 Kunden (= Stromzählern) vollständig entflochten („unbundled“): Neben die vier großen Energieversorger Vattenfall, RWE, E.ON und EnBW traten 50 Hertz, Amprion, TenneT und Transnet BW. Diese gehören ihren ehemaligen Müttern weit überwiegend nicht mehr.

Die Leitidee dabei ist, dass die Netzinfrastuktur (Vorleistungsmarkt) als „neutrale Benutzeroberfläche“ Teil der Daseinsvorsorge ist. Auf ihr sollen die eigentlichen Endkundenprodukte, also die Verkehrsdienstleistung, von vielen verschiedenen Anbietern diskriminierungsfrei erbracht werden können. Im Eisenbahnbereich hat man mit der Eigenwirtschaftlichkeit („Wettbewerb im Markt“, d. h. um den konkreten einzelnen Fahrgast bzw. Verloader) im Schienengüterverkehr (SGV) und Schienenpersonenfernverkehr (SPFV) sowie der Gemeinwirtschaftlichkeit („Wettbewerb um den Markt“, also um Verkehrsdienstleistungsverträge mit ausschließlichen, befristeten Rechten sowie Vertriebsdienstleistungen) im Schienenpersonennahverkehr (SPNV) zwei verschiedene, nebeneinander existierende Marktmodelle.

Hier geht es aber keineswegs um die Befolgung von Lehrbuchweisheiten, sondern um konkrete Verbesserungen, die durch die vollständige Entflechtung der Monopol- von den Wettbewerbsbereichen des heutigen integrierten Konzerns erreicht werden können. Und diese Verbesserungen sind dringend nötig, wenn der umweltfreundliche Verkehrsträger Schiene noch eine Chance haben soll, die ihm zugedachte Rolle bei der Abwendung des Klimakollaps und bei der Verbesserung der Lebensqualität der Menschen zu spielen:

- Wir sehen eine verheerende Pünktlichkeit. Im Fernverkehr sind nicht einmal mehr zwei von drei Zügen annähernd pünktlich. Wenn wir in diesem Jahr eine Fernverkehrspünktlichkeit von 60 % erreichten, wäre das zurzeit schon ein Erfolg. Auch im Nahverkehr liegt die Pünktlichkeit nunmehr konstant deutlich unter 90 %. Das klingt nicht dramatisch, ist im SPNV aber eine Katastrophe, denn hier sind mit Abstand die allermeisten Reisenden betroffen.
- Die Eisenbahnverkehrsunternehmen beklagen katastrophales Baustellenmanagement in Planung, Kommunikation und Durchführung. Zu viele Baustellen gleichzeitig machen geregelten Betrieb zurzeit fast unmöglich.

- Gleichzeitig sind die „Generalsanierungen“ eine Mogelpackung. Die Kosten der Riedbahn haben sich verdreifacht (von ca. 0,5 auf mindestens 1,5 Mrd. Euro), bei geringerem Umfang (Zielzustandsnote 2,2 statt wie ursprünglich geplant 1,8). Hamburg–Berlin dauerte endlich zehneinhalb Monate, kostete 2,7 Milliarden Euro (mindestens!), brachte keine ETCS–Ausrüstung und praktisch keine Verbesserung bei der Resilienz. Die Wiederinbetriebnahme von Hagen–Wuppertal–Köln wurde Mitte Juli 2026 noch mit politischer Prominenz gefeiert. Bereits am Nachmittag mussten die ersten Züge wieder ausfallen, weil eine Brücke nur eingleisig befahrbar war und ein (trotz vierjähriger Vorlaufzeit nicht saniertes) Stellwerk ausgefallen war.
- Die DB benötigt nach eigenen Angaben für die Jahre bis 2036 insgesamt weit über 300 Milliarden Euro für die bundeseigene Infrastruktur (Erhalt sowie Aus- und Neubau). Die Politik muss wissen, was sie für diese gigantischen Summen konkret erwarten darf.

Der Schlüssel dafür ist die Entflechtung. Entflechtung bedeutet dabei zweierlei, nämlich erstens die

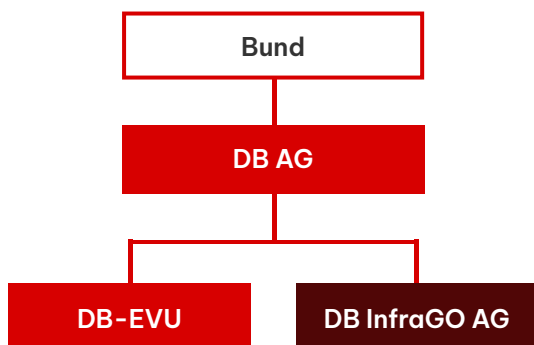
- Herauslösung der Monopolbereiche (die heutige DB InfraGO AG und infrastrukturbezogene Funktionen aus der Holding, perspektivisch das Bahnstromnetz der DB Energie sowie die infrastrukturbezogenen Funktionen der DB–Dienstleistungsgesellschaften) aus dem Konzern Deutsche Bahn AG

sowie zweitens deren

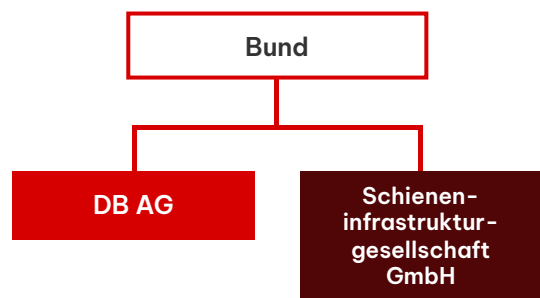
- Überführung in direktes Bundeseigentum etwa in der Rechtsform einer GmbH.

Vom integrierten Konzern zur Infrastrukturgesellschaft in Bundeseigentum

HEUTE



NACH DER ENTFLECHTUNG



4 Sieben Argumente für die Entflechtung

4.1 Finanzielle Transparenz

Durch die damit verbundene Beendigung des Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrags (BEAV, als Prüfauftrag bereits im aktuellen Koalitionsvertrag und in der „Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene“ enthalten) zwischen Holding und InfraGO wird endlich transparent, wo im Konzern Geld verdient wird und wo nicht.

Durch das Ende des Konzernprivilegs und des konzerninternen Kontrahierungszwangs wird die InfraGO davon befreit, Dienstleistungen von Konzernschwestern oder der Holding zu überhöhten Preisen einkaufen zu müssen. Zum ersten Mal wird die Infrastrukturgesellschaft selbst für sich verantwortlich, mit allen damit verbundenen Chancen.

4.2 Bessere Steuerung durch den Bund

Ebenfalls nach der Beendigung des BEAV kann der Bund auf eine GmbH in direktem Besitz besser einwirken und – mittels einer zügig zu erstellenden Eigentümerstrategie² – die offensichtlich notwendige Steuerung bewerkstelligen. Der heutige Versuch, eine AG über eine AG zu steuern, die ihrerseits mit der InfraGO einen Beherrschungsvertrag abgeschlossen hat, war dagegen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Da helfen auch kein Infraplan, kein Sektorbeirat und kein „Gemeinwohlbarometer“.

² Die „Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene“ war dies, u. a. mangels Abstimmung innerhalb der Bundesregierung, nicht.

4.3 Prozessverbesserungen

Die InfraGO kann dann ihre Prozesse endlich so aufstellen, dass sie in sich und für die Netznutzer optimiert werden, statt sie an den Erfordernissen des Konzerns auszurichten bzw. sie allein deshalb nicht zu verändern, weil Konzernrichtlinien dafür angepasst werden müssten, was nur über die Holding erfolgen kann.

Beispielsweise würde die Infrastrukturgesellschaft ihre Beschaffung künftig selbst in die Hand nehmen, anstatt sie umständlich und sachfern über den Gemeinsamen Einkauf der DB AG erledigen zu lassen. Bauprojekte würden von gesellschaftseigenen Juristen begleitet. Herausforderungen des Plan- und Genehmigungsrechts würden viel früher erkannt, Konflikte mit Bürgern vor Ort würden gar nicht erst eskalieren.

Außerdem könnte sie leichter Zulassungsmerkmale für das rollende Material festlegen, entweder als unzulässige Eigenschaften oder mit unterschiedlichen Trassenentgelten. Das würde beispielsweise bedeuten, dass Fahrzeuge, die das Gleisnetz besonders belasten, entweder nicht zugelassen würden oder einen Zuschlag beim Trassenpreis zahlen müssten. So macht es beispielsweise die Schweiz.

Ferner kann der Bund eine direkt geführte Infrastrukturgesellschaft so steuern, dass sie einen Anreiz hat, eine definierte Netzqualität und Netzverfügbarkeit zu erfüllen sowie das Netz mit möglichst viel Eisenbahnverkehr auszulasten.

4.4 Ende der Wettbewerbsverzerrung

Eine Entflechtung kappt ferner Anreize und Möglichkeiten, Gelder aus dem regulierten Monopolbereich der Infrastruktur, dem derzeit gewisse Einnahmen quasi „garantiert“ werden, auf dem Umweg über (Dienstleistungsgesellschaften und) die Holding zu den im Wettbewerb stehenden Töchtern zu verschieben. Davon profitieren die Wettbewerber der DB-Transport- und Dienstleistungsgesellschaften sowie die Steuerzahlenden – und durch mehr Effizienz die Endkunden, also Fahrgäste und Verlader im Güterverkehr.

Ganz nebenbei würde die Entflechtung auch Bremsen bei der datengetriebenen Innovation lösen: Eine entflochtene Infrastrukturgesellschaft hätte kein Interesse mehr daran, Daten für sich zu behalten, sondern würde sie dem Markt zur Verfügung stellen. Neue Anwendungen könnten entwickelt werden. Sie muss von sich aus ein Interesse haben, ihr Netz an möglichst viel Eisenbahnverkehr „zu verkaufen“ und sich allen ihren Kunden gegenüber „kundenorientiert“ aufzustellen.

4.5 Niedrigerer Regulierungsaufwand

Die Infrastruktur bleibt auch dann, wenn sie vollständig vom Rest des Konzerns getrennt ist, ein natürliches Monopol. Sie muss auch künftig im Hinblick auf Netzzugang und -entgelte reguliert werden, ähnlich wie im Energie- oder Telekommunikationsmarkt. Da aber durch die Herauslösung aus dem Konzernverbund die Anlässe zur Diskriminierung entfallen, wird es auch weniger Zugangsbehinderung und Verdacht auf Preismissbrauch geben.

Die Regulierungsintensität kann also abnehmen. Viele Fachleute aus der Regulierungsbehörde können sich dann entweder um die inhaltliche Steuerung der Gesellschaft (beim Bund) kümmern oder selbst „in die Produktion“ gehen.

4.6 Realistischerer Blick auf die Fähigkeiten der Eisenbahn

Mit dem Ende des integrierten Konzerns werden auch die interne und externe Kommunikation voneinander getrennt. Der Zwang, bei Infrastrukturprojekten immer eine Konzernlinie vertreten zu müssen, entfällt. Die Megalomanie („Wir können alles“) heutiger DB-Kommunikation, die unehrlich und unglaublich ist, wird verschwinden. Ehrliche Kommunikation wird ermöglicht, die ein realistisches Bild dessen vermittelt, was die Eisenbahn heute und in Zukunft leisten kann – und was gegebenenfalls auch nicht.

4.7 Insgesamt: Viel besseres Preis-Leistungs-Verhältnis

Mehr Transparenz, bessere Prozesse, einfachere Steuerung, weniger Wettbewerbsverzerrung werden nicht nur die Wahrnehmung der Schieneninfrastruktur, sondern die Performance der Eisenbahn in Deutschland insgesamt spürbar verbessern. Bei den politischen Entscheidern wird der Eindruck entstehen, dass es richtig ist, in die Eisenbahn als „das Verkehrsmittel des 21. Jahrhunderts“ zu investieren. So wird die Eisenbahn endlich Teil der Lösung der Herausforderungen des Klimawandels und ist nicht mehr selbst Problem.

5 Acht Gründe, warum Argumente gegen Entflechtung nicht verfangen

Strukturelle Änderungen begegnen immer Beharrungskräften. Das ist hier nicht anders. Gerade die nicht neue Forderung „Trennung von Netz und Betrieb“ begegnet massiven Vorbehalten und wird oftmals sehr emotional diskutiert. Umso wichtiger ist es, die gegen eine Entflechtung vorgebrachten Argumente ernst zu nehmen und zu bewerten.

5.1 „Entflechtung löst nicht eines unserer akuten Probleme / löst nicht alle unsere Probleme.“

Das hat auch niemand behauptet. Weder kann die Entflechtung alle Probleme lösen, noch kann sie eines der drängenden Probleme allein lösen, wenn alles andere bleibt, wie es ist. Dass die Schiene etwa über lange Zeit sträflich vernachlässigt worden ist und mehr Geld benötigt, ist in der Branche völlig unstrittig. Aber:

Ohne die Entflechtung als Grundlage für echte Transparenz wird keines der bestehenden Probleme nachhaltig gelöst werden.

Es besteht vielmehr die Gefahr, dass die Politik sich entnervt von der Eisenbahn abwendet und diese in den kommenden Jahren einen langsamen Tod stirbt. Hinzu kommt der Wettbewerbsdruck aus dem Straßenverkehr, denn das Straßennetz ist ebenfalls sanierungsbedürftig und muss aus dem Bundeshaushalt finanziert werden. Nur mit einer klaren Motivation des Bundes für eine gute Verkehrsinfrastruktur mit ihrem jeweiligen volkswirtschaftlichen Nutzen kann sich eine Eisenbahninfrastruktur im intermodalen Wettbewerb behaupten.

5.2 „Wir brauchen mehr Geld, dann verschwinden die Probleme.“

Der erste Teil des Satzes war und bleibt richtig, aber allein mehr Geld wird es nicht richten. Seit mehr als zehn Jahren sind die Gesamtmittel für die Schiene stetig – auch inflationsbereinigt – gestiegen. Dennoch ist der Zustand der Eisenbahninfrastruktur und mit ihm des Systems so dramatisch wie nie. Das ist ein deutliches Zeichen dafür, dass außer dem Geldhahn auch andere Stellschrauben bedient werden müssen, um die Trendumkehr zu schaffen.

5.3 „Entflechtung gefährdet Arbeitsplätze.“

Das ist eindeutig falsch. Der Eisenbahnarbeitsmarkt ist leergefegt. Kein Akteur, weder in den Monopol- noch in den Wettbewerbsbereichen, kann es sich leisten, auf gutes Personal zu verzichten.

Umso wichtiger wäre es, die Beschäftigten in effizienten Strukturen einzusetzen. Dazu gehört etwa der Verzicht auf alle möglichen „Spiegel“-Funktionen bei der Holding. Die Zahl der Beschäftigten bei der DB AG (Holding) lag zwischenzeitlich bei über 10.000. Hier hat die neue DB-Vorstandsvorsitzende Evelyn Palla richtigerweise angesetzt. Es gilt allerdings sehr darauf zu achten, dass nicht einfach pauschal Funktionen aus der Holding in die Monopolbereiche verschoben werden, ohne genau zu prüfen, ob sie dort regulatorisch korrekt zugeordnet sind.

Die Beibehaltung des spartenübergreifenden Arbeitsmarkts an sich steht einer vollständigen Entflechtung nicht entgegen. Das ist eine lösbare gestalterische Aufgabe der Tarifparteien. Wir plädieren dafür, diesen offener zu gestalten, so dass alle Beschäftigten von Eisenbahnverkehrsunternehmen daran partizipieren können.

5.4 „Eisenbahn geht nur aus einer Hand.“

Der aktuelle desolate Zustand der Bahn stellt ja wohl den stärksten Beleg dafür dar, dass „alles unter einem Konzerndach“ keineswegs der Garant für ein reibungslos funktionierendes System Bahn ist.

Niemand wird bestreiten, dass das System Bahn in der Schweiz hervorragend funktioniert – dort bestehen aber neben der SBB mehrere große regionale Bahnbetreiber (BLS, SOB, RhB u. a.) und viele kleinere regionale und lokale Bahngesellschaften, die jeweils ihr eigenes Netz betreiben; diese sind offenbar in der Lage, kooperativ ein funktionales Gesamtnetz zu organisieren.

Hier hilft auch ein Seitenblick auf den Luftverkehr: Dort sind die der Abwicklung des Flugverkehrs dienenden Bereiche sehr wohl unterschiedlichen, organisatorisch und wirtschaftlich eigenständigen Organisationen übertragen und es gibt einen lebhaften Wettbewerb der Fluglinien untereinander. Dennoch funktioniert die Koordination entlang wohldefinierter Kommunikations- und Prozess-Schnittstellen, wobei die kooperative Entscheidungsfindung bei klar getrennten Verantwortlichkeiten eine entscheidende Rolle spielt.

5.5 „In Großbritannien ist die Privatisierung klar gescheitert.“

In der Tat: Die Übertragung des Eisenbahnnetzes auf Privatinvestoren in Großbritannien in den 1990er Jahren war ein Fehler, der von der britischen Regierung längst korrigiert worden ist.

Nur: Die von uns vorgeschlagene Entflechtung ist nicht einmal ansatzweise eine Privatisierung, ganz im Gegenteil: Die Schieneninfrastruktur soll wieder näher an den Staat gerückt werden – übrigens auch, um sie vor den Profitinteressen der Deutschen Bahn AG (!) besser schützen zu können. Diese hat sich in den vergangenen Jahren gerade nicht gemeinwohlorientiert verhalten.

Daher: Wenn das britische Beispiel der Neunzigerjahre etwas bedeutet, dann ist es eher ein Argument für die Entflechtung statt eines dagegen.

5.6 „Jetzt ist nicht die Zeit für Strukturdiskussionen.“

Salopp gesagt: Es ist immer gerade ungünstig. Immer ist gerade ganz viel zu tun und sind die akuten Probleme übermächtig. Aber der Holzfäller muss sich die Zeit nehmen, seine Axt zu schärfen, statt weiter wie von Sinnen auf den Stamm einzuschlagen, wenn der Baum fallen soll.

Das Argument, Diskussionen würden die Beschäftigten verunsichern, ist nicht von der Hand zu weisen; nur: Die Verunsicherung könnte schon jetzt kaum größer sein. Zu viele interne, immer neue Managementreformen hat es in den vergangenen Jahren bei der DB gegeben. Ein weiteres Zeichen, dass es in den bestehenden Großstrukturen nicht mehr weitergeht.

5.7 „Strukturreformen umzusetzen, würde zu lange dauern.“

Nein, denn mit der InfraGO ist der weit überwiegende Teil des Monopolbereichs bereits in einer Gesellschaft zusammengefasst. (Fast) alle Beschäftigten tun bis auf weiteres das, was sie bisher tun. Aus dem derzeitigen „Marionettenvorstand“ der InfraGO wird eine starke Geschäftsführung einer GmbH. Dieser Zustand ist viel einfacher zu entwickeln, als es etwa bei der Implementierung der Autobahn GmbH des Bundes der Fall war: Diese musste ihre Beschäftigten aus 16 Bundesländern zusammensuchen.

Im Laufe der Zeit muss die neue Infrastrukturgesellschaft Zuwachs bekommen durch die infrastrukturbezogenen Funktionen aus der Holding (Recht, Kommunikation, Finanzen etc.) sowie durch das Bahnstromnetz der heutigen DB Energie GmbH. Hinzu kommen schrittweise weitere Funktionen aus den Dienstleistungstöchtern der DB, sofern diese rein auf die Infrastruktur bezogen sind.

5.8 „Reformer wollen die ‚Zerschlagung‘ des Konzerns“

Mit dem Begriff „Zerschlagen“ werden die Befürworter der Entflechtung diskreditiert, weil der eigentliche Sachverhalt der Entflechtung umgedeutet wird. Das ist schlechter Stil. Denn es geht nicht darum, etwas „kaputtzumachen“ – und wie anders könnte man „zerschlagen“ verstehen? –, sondern darum, etwas „freizusetzen“, nämlich das Potenzial der Schiene im Kampf für eine moderne, klimaschonende Mobilität voll auszunutzen.

Über die Autoren

Dr. Matthias Stoffregen

Politikwissenschaftler,
Verbandsgeschäftsführer im Bereich
Eisenbahnen

Dr. Jan Zeese

Executive und Change-Maker für Logistik und
Energie

Dr. Georg F. Bolz

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

Hans Leister

Selbständiger Berater mit der
„Zukunftswerkstatt Schienenverkehr“

Stefan Heimlich

Dipl.-Sozialwirt, Experte für nachhaltige
Mobilität

Impressum

© Managerkreis e.V.
c/o Härting Rechtsanwälte
Chausseestr. 13
10115 Berlin
managerkreis.de

ISBN: 978-3-9828330-3-3
September 2026

Titelmotiv: KI-generiert
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.