

Bericht nach § 88 Absatz 2 BHO
an den Rechnungsprüfungsausschuss des Haushaltsausschusses des Deutschen
Bundestages

Sachstand der Eigentümerstrategie für die Deutsche Bahn AG



26. März 2026

Geschäftszeichen: III 4 - 0003353

Dieser Bericht enthält das vom Bundesrechnungshof abschließend im Sinne des § 96 Absatz 4 BHO festgestellte Prüfungsergebnis. Er ist auf www.bundesrechnungshof.de veröffentlicht.

Dieser Bericht des Bundesrechnungshofes ist urheberrechtlich geschützt.

BMV noch immer ohne ordnungsgemäße Eigentümerstrategie für die DB AG

Der Bundesrechnungshof hatte in einer Bemerkung auf das Fehlen einer Eigentümerstrategie des Bundes für die Deutsche Bahn AG (DB AG) hingewiesen. Mit dem vorliegenden Bericht unterrichtet der Bundesrechnungshof den Rechnungsprüfungsausschuss des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages (Rechnungsprüfungsausschuss) über weiterhin bestehende Mängel.

→ Worum geht es?

Eine Eigentümerstrategie ist ein zentrales Steuerungsinstrument für Unternehmen. Das Bundesministerium für Verkehr (BMV) hat weiterhin keine Eigentümerstrategie des Bundes für die DB AG, die auf das wichtige Bundesinteresse ausgerichtet ist und deren Ziele überprüfbar ausgestaltet sind. Das BMV erfüllt somit weiterhin nicht die Vorgaben für Bundesbeteiligungen, es hat also weiterhin keine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie. Der Bund agiert in dieser Hinsicht ziellos; für ihn bestehen Steuerungs- und Kontrolldefizite.

→ Was ist zu tun?

Das BMV sollte eine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie für die DB AG fertigstellen. Es hat überprüfbar ausgestaltete, terminierte Wirkungsziele zu definieren, die auf den grundgesetzlichen Gemeinwohlaufrag des Bundes für Schienennetz und -verkehr in Deutschland als das wichtige Bundesinteresse fokussiert sind. Die Zielerreichung ist anhand nachvollziehbarer Kennzahlen zu kontrollieren.

→ Was ist das Ziel?

Die DB AG handelt künftig innerhalb klarer, auf das wichtige Bundesinteresse ausgerichteter Leitplanken. Die Eigentümerstrategie bestimmt die Unternehmensstrategie. Für den Bund ist sie Ausgangspunkt einer wirksamen Steuerung und Kontrolle der DB AG.

Inhaltsverzeichnis

0	Zusammenfassung.....	5
1	Vorbemerkungen	8
1.1	Berichts Anlass	8
1.2	Beteiligungsführung bei der DB AG	8
2	Bundesinteresse DB AG und Eigentümerstrategie	9
2.1	Das wichtige Bundesinteresse an der DB AG.....	9
2.2	Ausgestaltung einer ordnungsgemäßen Eigentümerstrategie	10
2.3	Eigentümerstrategien bei anderen Bundesbeteiligungen und im Ausland	11
3	Entwicklungen in der vergangenen Wahlperiode.....	12
3.1	Ankündigungen und Entwürfe des BMV	12
3.2	Strategiepapier vom Februar 2025.....	13
4	Agenda des BMV	13
5	Ankündigungen des BMV	17
6	Würdigung.....	18
6.1	Keine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie trotz Ankündigungen	18
6.2	Bundesinteresse noch nicht angemessen am Gemeinwohlaufrag ausgerichtet	18
6.3	BMV hat Initiative der DB AG überlassen	19
6.4	Ziele auf Bundes- und Unternehmensebene nicht aufeinander abgestimmt.....	19
7	Stellungnahme des BMV	20
8	Abschließende Bewertung und Empfehlungen	21

0 Zusammenfassung

0.1

Der Bundesrechnungshof hat in seinen Bemerkungen des Jahres 2024 das Fehlen einer Eigentümerstrategie des Bundes für die DB AG kritisiert. Er zeigte auf, dass dies zu Steuerungs- und Kontrolldefiziten für den Bund und zur Dauerkrise des Konzerns beigetragen hat. Im September 2025 legte das BMV die „Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene, Eckpunkte zur Reform der Deutschen Bahn“ (Agenda) vor. Vor diesem Hintergrund bat der Rechnungsprüfungsausschuss den Bundesrechnungshof, zum Sachstand der Eigentümerstrategie zu berichten. Insbesondere sollte einbezogen werden, inwieweit die Eigentümerstrategie auf das Bundesinteresse ausgerichtet ist, messbare Ziele für die Bundesbeteiligung vorliegen und die Eigentümerstrategie damit ordnungsgemäß erstellt ist. Mit dem vorliegenden Bericht entspricht der Bundesrechnungshof der Bitte des Rechnungsprüfungsausschusses. Die Stellungnahme des BMV ist berücksichtigt.

0.2

Die Beteiligung des Bundes an privatrechtlichen Unternehmen richtet sich nach dem Unternehmensrecht, der BHO und den Grundsätzen guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes (Grundsätze). Der Bund ist Alleineigentümer der DB AG. Die Beteiligungsführung obliegt dem BMV (Nummer 1).

Ein wichtiges Bundesinteresse ist gesetzliche Beteiligungsvoraussetzung. Es liegt vor, wenn das Unternehmen Aufgaben des Bundes gemäß Grundgesetz erfüllt. Bei der DB AG konzentriert es sich auf den grundgesetzlich bestimmten Gemeinwohlauftrag des Bundes für Schienennetz und -verkehr in Deutschland (Gemeinwohlauftrag). Eine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie erfordert mittelfristige Wirkungsziele. Als strategische Beteiligungsziele machen sie den Beitrag des Unternehmens zur Erfüllung des wichtigen Bundesinteresses überprüfbar. Die Wirkungsziele bestimmen die Unternehmensstrategie und die Vergütungsziele des Vorstands (Nummer 2).

0.3

Das BMV hatte in der 20. Wahlperiode wiederholt angekündigt, eine Eigentümerstrategie fertigzustellen. Dem Bundesrechnungshof lagen Entwurfsfassungen mit Zielformulierungen vor, für die das BMV jedoch nicht konkretisierte, wie sie den Gemeinwohlauftrag abbilden und überprüfbar ausgestaltet machen sollten.

Im Februar 2025 übersandte das BMV dem Bundesrechnungshof ein internes Strategiepapier, in dem es fachpolitische Bundesinteressen an Geschäftstätigkeiten der DB AG definiert hat. Es hat dabei auch Bereiche genannt, die nicht unmittelbar die Schieneninfrastruktur oder den Schienenverkehr in Deutschland betreffen. Die DB AG sollte u. a. im Ausland tätig werden und die Personenbeförderung mit Kraftfahrzeugen nach vorheriger Bestellung (sog. On-Demand-Verkehre) als Ergänzung zum Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) anbieten können. Auf Grundlage des Strategiepapiers wollte das BMV operationalisierte Wirkungsziele festlegen (Nummer 3).

0.4

In der im September 2025 veröffentlichten Agenda hat das BMV fünf Ziele vorgegeben, um die „Zufriedenheit der Kunden auf der Schiene zu verbessern“. Dafür sollen bei der DB AG, dem Bund und im Eisenbahnsektor verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Der Bund solle die DB AG wirksamer steuern, u. a. anhand eines „passenden Governance-Konzepts“. Offengelassen hat das BMV, inwieweit die DB AG Geschäftstätigkeiten außerhalb von Schieneninfrastruktur und -verkehr ausüben soll. Es hat Begriffe, wie „sonstige Bundesinteressen“ oder „die Anbindung ländlicher Räume“ genannt, ohne diese zu konkretisieren. Das BMV definierte in der Agenda Zielwerte für Pünktlichkeit und Profitabilität. Die von der DB AG bereits vorgegebenen Sanierungsziele waren darauf nicht ausgerichtet. (Nummer 4).

Das BMV hat im November 2025 mitgeteilt, eine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie zu erarbeiten. Ausgangspunkt sei das Strategiepapier. Die Agenda gebe politische Leitplanken vor. Auf Basis der Agenda wolle es schrittweise Wirkungsziele für die DB AG und die Tochtergesellschaften festlegen. Die Agenda wirke auf die DB AG ein. Für die fertige Eigentümerstrategie wolle es einen Kabinettsbeschluss der Bundesregierung erwirken. Einen Zeitplan hat es nicht genannt (Nummer 5).

0.5

Die Einschätzungen des Bundesrechnungshofes aus seiner Bemerkung gelten weiterhin. Der Bundesrechnungshof hat dem BMV gegenüber die folgenden Kritikpunkte geäußert:

Das BMV hat das Bundesinteresse in seinem Strategiepapier nicht angemessen auf den Gemeinwohlauftrag fokussiert und der DB AG Hintertüren für vielfältige Geschäftstätigkeiten jenseits des Gemeinwohlauftrags geöffnet. Während das BMV diese ungeeigneten fachpolitischen Interessen im internen Strategiepapier benannte, hat es die Öffentlichkeit in der Agenda darüber im Unklaren gelassen. Nicht nachvollziehbar ist auch gewesen, dass das BMV die Agenda erst auf die DB AG wirken lassen wollte, bevor es selbst weitere Arbeitsschritte ergreift. Es hat damit riskiert, dass die Zielvorgaben von den Konzerninteressen und nicht den Bundesinteressen geprägt sein werden. Da Ziele auf Bundes- und Unternehmens-

ebene nicht aufeinander abgestimmt waren, hat das BMV auch nicht der Vorgabe der Grundsätze entsprochen, die Unternehmensstrategie nach den Bundeszielen auszurichten. Es hat riskiert, dass Zielgrößen maßgeblich von den Interessen des Konzerns und nicht des Bundes geprägt sein werden.

Der Bundesrechnungshof hat das BMV aufgefordert, für die DB AG und deren Tochtergesellschaften endlich eine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie zu erarbeiten und einen Zeitplan dafür vorzulegen (Nummer 6).

0.6

In seiner Stellungnahme zum Berichtsentwurf hat das BMV erläutert, die Eigentümerstrategie habe sich durch Veränderungen der wirtschaftlichen, politischen und organisatorischen Rahmenbedingungen verzögert. Angesichts fortlaufender struktureller Maßnahmen sowie der wirtschaftlichen und betrieblichen Herausforderungen bei der DB AG sei es schwierig gewesen, über diese Bereiche hinausgehende Wirkungsziele mit Zeitplänen zu definieren. Die politischen Vorgaben seien durch die aktuelle und vergangene Regierungskoalition neu ausgerichtet worden. Dem habe das BMV mit der Eigentümerstrategie nicht vorgreifen können.

Das BMV hat erklärt, die Agenda enthalte konkrete Vorgaben des Bundes mit ableitbaren Wirkungszielen. Es hat bekräftigt, die Ziele fortentwickeln und weitere Wirkungsziele für Tochtergesellschaften festlegen zu wollen. Die Hinweise des Bundesrechnungshofes möchte es prüfen. Die Eigentümerstrategie wolle es im ersten Halbjahr 2026 fertigstellen (Nummer 7).

0.7

Der Bundesrechnungshof weist darauf hin, dass es die Pflicht des BMV ist, die Beteiligung aktiv zu führen, anstatt auf Entwicklungen oder Maßnahmen der DB AG lediglich zu reagieren. Auch eine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie steht nicht dauerhaft und unverrückbar fest. Vielmehr kann und sollte sie gegebenenfalls auch geänderte fachpolitische Interessen abbilden. Die bisherigen Versäumnisse des BMV sind damit nicht zu rechtfertigen.

Das BMV muss aus den Vorgaben der Agenda endlich überprüfbar ausgestaltete Wirkungsziele ableiten. Es hat das Bundesinteresse eindeutig am Gemeinwohlaufrag auszurichten. Als strategische Zielvorgabe des Bundes muss die Eigentümerstrategie in den Konzern hineinwirken und Grundlage einer wirksamen Steuerung und Kontrolle der Beteiligung an der DB AG werden. Der Bundesrechnungshof erwartet, dass das BMV seine Ankündigung erfüllt und bis zum 30. Juni 2026 eine den oben dargestellten Anforderungen entsprechende und damit wirksame und am Bundesinteresse ausgerichtete Eigentümerstrategie für die DB AG und ihre Tochtergesellschaften vorlegt (Nummer 8).

1 Vorbemerkungen

1.1 Berichts Anlass

Der Bundesrechnungshof hatte in seiner Bemerkung „Seit über 30 Jahren keine Eigentümerstrategie – Bund in Dauerkrise der DB AG ziellos“ im Jahr 2024 darauf hingewiesen, dass der Bund für seine Beteiligung an der DB AG keine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie entwickelt hat.¹ Er hat aufgezeigt, dass dies zu Steuerungs- und Kontrolldefiziten für den Bund beigetragen hat und die gegenwärtige Dauerkrise der DB AG begünstigte. Der Bundesrechnungshof hatte das BMV aufgefordert, endlich eine ressortübergreifend abgestimmte und ordnungsgemäße Eigentümerstrategie fertigzustellen, die auf messbaren, terminierten Beteiligungszielen basiert und das Bundesinteresse an der DB AG angemessen auf den grundgesetzlichen Gemeinwohlauflauftrag des Bundes konzentriert. Es sollte auf dieser Basis den Beteiligungserfolg kontrollieren und sicherstellen, dass sich die Unternehmensstrategie der DB AG und die variable Vorstandsvergütung nach den Zielen des Bundes ausrichten.

Der Rechnungsprüfungsausschuss hat die Bemerkung in seiner Sitzung am 26. September 2025 zustimmend zur Kenntnis genommen. Kurz zuvor veröffentlichte das BMV die Agenda, die es als Eckpunkte zur Reform der Deutschen Bahn bezeichnete.²

Der Rechnungsprüfungsausschuss bat den Bundesrechnungshof ausgehend hiervon, bis zum 31. März 2026 zum Sachstand der Eigentümerstrategie zu berichten. Der Bundesrechnungshof solle insbesondere einbeziehen, inwieweit die Eigentümerstrategie auf das Bundesinteresse ausgerichtet ist und messbare Ziele für die Beteiligung des Bundes vorliegen.

Mit dem vorliegenden Bericht kommt der Bundesrechnungshof dieser Bitte nach. Die Stellungnahme des BMV zum Entwurf dieses Berichtes hat er berücksichtigt.

1.2 Beteiligungsführung bei der DB AG

Die Beteiligungsführung bei privatrechtlichen Unternehmen richtet sich im Wesentlichen nach dem Unternehmensrecht, der BHO und den Grundsätzen. Letztere sind in einen Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK), der sich an die Unternehmensorgane richtet, und die Richtlinien für eine aktive Beteiligungsführung bei

¹ Vgl. Bemerkungen des Jahres 2024, Nummer 10: Seit über 30 Jahren keine Eigentümerstrategie – Bund in Dauerkrise der DB AG ziellos (Kapitel 1202 Titel 831 01); Bundestagsdrucksache 20/14000.

² BMV, Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene, Eckpunkte zur Reform der Deutschen Bahn, September 2025.

Unternehmen mit Bundesbeteiligung (Richtlinien) untergliedert. Die Richtlinien regeln als bindende Verwaltungsvorschriften die Aufgaben der Beteiligungsführung.

Der Bund ist Alleineigentümer der DB AG. Die Führung der Beteiligung obliegt dem BMV. Der Bund hat vielfältige Einflussrechte auf den Konzern. Insbesondere übt er über Vertreterinnen und Vertreter in den Aufsichtsräten der DB AG und weiterer Konzerngesellschaften (Bundesvertreterinnen und -vertreter) Einfluss aus. Neben dem BMV entsenden das Bundesministerium der Finanzen (BMF) und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) Bundesvertreterinnen und -vertreter in die Aufsichtsräte der DB AG und ausgewählter Tochtergesellschaften. Der Aufsichtsrat ist u. a. bei variablen Bestandteilen der Vorstandsvergütung für die Zielvereinbarungen und die Feststellung der Zielerreichung zuständig. Die Beteiligungsführung kann auf diesem Wege auf das Vorstandshandeln einwirken.

2 Bundesinteresse DB AG und Eigentümerstrategie

2.1 Das wichtige Bundesinteresse an der DB AG

Nach § 65 Absatz 1 Nummer 1 BHO ist ein wichtiges Bundesinteresse Beteiligungsvoraussetzung bei privatrechtlichen Unternehmen. Es liegt vor, wenn das Unternehmen staatliche Aufgaben des Bundes unterstützt oder ausführt, für die der Bund gemäß Grundgesetz zuständig ist. Beim wichtigen Bundesinteresse handelt es sich damit in der Regel um ein fachpolitisches Interesse, mit dem beispielsweise wirtschafts-, verkehrs-, sicherheits-, struktur-, kultur- oder umweltpolitische Ziele verfolgt werden.

Nach Artikel 87e Absatz 4 Grundgesetz hat der Bund die Aufgabe, beim Ausbau und Erhalt des Schienennetzes sowie bei den Verkehrsangeboten darauf, das Allgemeinwohl zu beachten.³ Auf diesen grundgesetzlichen Gemeinwohlaufrag für das Schienennetz und den Schienenverkehr in Deutschland konzentriert sich das wichtige Bundesinteresse an der DB AG. Bei Einführung von Artikel 87e in das Grundgesetz im Jahr 1993 begründete der Gesetzgeber, dass der Gemeinwohlaufrag „dem Bund Vorgaben für die Ausfüllung seiner Eigentümerfunktion bei den Eisenbahnen des Bundes“ gibt. Der Gemeinwohlaufrag soll die „Ziele aufstellen, die der Bund bei der Wahrnehmung seiner

³ Davon ausgenommen ist der Schienenpersonennahverkehr, für den nach dem Grundgesetz die Länder zuständig sind. Ebenso liegt der ÖPNV nicht in der Kompetenz des Bundes, vgl. u. a. Bericht nach § 99 BHO über den Einsatz von Bundesmitteln für den Öffentlichen Personennahverkehr, 8. Februar 2022.

gesamtstaatlichen Aufgaben, insbesondere im Bereich der Verkehrspolitik, zu beachten hat.“⁴

Der Bundesrechnungshof hat darauf verwiesen, dass sich das Bundesinteresse an der DB AG auf den Gemeinwohlauftrag konzentriert.⁵ Er hat klargestellt, dass sonstige fachpolitische Interessen, die nicht unmittelbar den Gemeinwohlauftrag betreffen, auf anderen, weniger verbindlichen und für den Bundeshaushalt weniger riskanten Wegen als der Beteiligung an der DB AG, zu verfolgen sind.

2.2 Ausgestaltung einer ordnungsgemäßen Eigentümerstrategie

Eigentümerstrategien erfordern operationalisierte Wirkungsziele

Um eine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie zu erarbeiten, muss die Beteiligungsführung folgende Schritte umsetzen:⁶

- Die Beteiligungsführung muss für das Unternehmen Ziele definieren, die mit der Beteiligung verfolgt werden sollen. Sie sind in den Unternehmensstatuten zu verankern.
- Diese Ziele sind in Wirkungsziele zu überführen. Die Wirkungsziele bilden als strategische Ziele die mittelfristigen Beteiligungsziele ab, die durch die Tätigkeit des Unternehmens im Sinne des wichtigen Bundesinteresses erreicht werden sollen. Die Wirkungsziele müssen operationalisierbar sein. Das heißt, sie sind als überprüfbarer, zu erreichender Sollzustand zu formulieren. Operationalisiert werden sie, indem für jedes Wirkungsziel geeignete Messgrößen (finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen) mit Zielwerten festgelegt werden, deren Erreichungsgrad nach einem vordefinierten Mittelfristzeitraum zu überprüfen ist.

Die Wirkungsziele bilden als strategische Ziele die mittelfristigen Beteiligungsziele ab, die durch die Tätigkeit des Unternehmens erreicht werden sollen. Insgesamt handelt es sich also dabei um die Eigentümerstrategie des Bundes. Somit erfüllt die Beteiligungsführung erst mit Festlegung und Dokumentation der operationalisierten Wirkungsziele die Anforderungen einer ordnungsgemäßen Eigentümerstrategie.

⁴ Drucksache 12/5015 des Deutschen Bundestags vom 25. Mai 2025.

⁵ Vgl. u. a. Bericht nach § 99 BHO zur Dauerkrise der Deutschen Bahn AG, Hinweise für eine strukturelle Weiterentwicklung, 15. März 2023.

⁶ Richtlinie, Nummer 53.

Wirkungsziele bestimmen Unternehmensstrategie und Vorstandsvergütung

Die Beteiligungsführung hat die Wirkungsziele mit dem Vorstand zu erörtern. Sie muss sicherstellen, dass die Wirkungsziele in das Unternehmen hineinwirken. Die Wirkungsziele sollen die Entwicklung der Unternehmensstrategie vorgeben, die sich in der Mittelfristplanung ausdrückt. Ebenso sollen die Ziele der variablen Vorstandsvergütung auf die Verfolgung des wichtigen Bundesinteresses ausgerichtet sein. Die Wirkungsziele bestimmen somit mittelbar die variable Vorstandsvergütung.

Wirkungsziele und Erfolgskontrollen als wirksames Steuerungs- und Kontrollinstrument

Die Beteiligungsführung hat die Pflicht, den Beteiligungserfolg zu kontrollieren.⁷ Die Wirkungsziele sind der erste Schritt im Gesamtprozess der Erfolgskontrolle. Auf ihrer Basis prüft die Beteiligungsführung

- durch Soll-Ist-Vergleiche, ob und in welchem Ausmaß die Wirkungsziele erreicht sind. Es ist auch festzustellen, ob die vorgegebenen Ziele noch Bestand haben und das wichtige Bundesinteresse zutreffend wiedergeben.
- ob die Beteiligung als Maßnahme für die Zielerreichung geeignet und ursächlich war oder andere Faktoren die Zielerreichung bewirkt haben.
- ob die Beteiligung wirtschaftlich ist.

Die Wirkungsziele sind damit wesentliche Voraussetzung für die wirksame Steuerung und Kontrolle von Bundesbeteiligungen.

2.3 Eigentümerstrategien bei anderen Bundesbeteiligungen und im Ausland

Eigentümerstrategien für andere Bundesbeteiligungen

Für andere Beteiligungen des Bundes existieren bereits Eigentümerstrategien mit operationalisierten Wirkungszielen – auch im Bereich des BMV. So hat das BMV für die Fluko Flughafenkoordinations GmbH Wirkungsziele mit messbaren Kennzahlen definiert. Für die Erfolgskontrolle nutzt es das „einheitliche Steuerungsinstrument Erfolgskontrolle des BMV“ (eSiE). Mit einem Balanced Scorecard-Verfahren kontrolliert es den Erfolg bei der Umsetzung der Wirkungsziele.

⁷ Die Erfolgskontrolle folgt aus § 7 BHO. Zur Umsetzung, vgl. Richtlinien, Nummern 91 ff.

Regelungen der OECD

Die OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen 2024 sehen Eigentümerstrategien als notwendige Beteiligungsvoraussetzung.⁸

Beispiele: Bahnkonzerne im Ausland

Im europäischen Ausland steuern Regierungen staatseigene Eisenbahngesellschaften über messbare Ziele:

- Die belgische Regierung legt für die belgische Staatsbahn SNCB und den Infrastrukturbetreiber Infrabel vertragliche Ziele fest. Die Ziele sind mit messbaren Leistungsindikatoren unterlegt, zu denen die Unternehmen jährlich berichten. Die Zielerreichung ist an ein Anreizsystem geknüpft, das positive Ergebnisse belohnt und Negativabweichungen sanktioniert.
- Die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) werden über strategische Ziele mit messbaren Leistungskennzahlen gesteuert. Ebenfalls legt die Regierung (der Bundesrat) die Ziele vertraglich fest. Auch die SBB berichten jährlich über die Zielerreichung.
- Die österreichische Regierung erstellt eine Eigentümerstrategie für die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB). Sie definiert kurz-, mittel- und langfristige Erwartungshaltungen, welche sie durch ein System steuerungsrelevanter Kennzahlen überprüft. Mit einem integrierten Steuerungsansatz soll die Eigentümerstrategie in die Unternehmensstrategie übergreifen.

3 Entwicklungen in der vergangenen Wahlperiode

3.1 Ankündigungen und Entwürfe des BMV

Der Bundesrechnungshof hat in seiner Bemerkung aufgezeigt, dass das BMV in den Jahren 2022 bis 2024 wiederholt die Erarbeitung einer Eigentümerstrategie mit Wirkungszielen ankündigt hatte. Auch auf parlamentarische Anfragen hin hatte es im Juni und Dezember 2023 geantwortet, die Eigentümerstrategie werde zwischen den Ressorts abgestimmt.⁹

⁸ OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen 2024.

⁹ Drucksache 20/7487 des Deutschen Bundestages vom 27. Juni 2023 und Drucksache 20/9934 des Deutschen Bundestages vom 29. Dezember 2023.

Dem Bundesrechnungshof lagen in dieser Zeit Entwürfe des BMV vor, die es als „Eigentümer- und Auslandsstrategie zur Beteiligung des Bundes an der DB AG und deren Führungsgesellschaften“ bezeichnete. Das BMV verwendete darin Zielformulierungen wie „Gewährleistung hinreichender Trassenkapazität mittels ausreichender Netzgröße/Streckenlänge“ oder „Anbindung des ländlichen Raums“. Es konkretisierte nicht, wie diese den Gemeinwohlaufrag und messbare Sollzustände abbilden sollten.

3.2 Strategiepapier vom Februar 2025

Im Februar 2025 übersandte das BMV dem Bundesrechnungshof ein nicht öffentliches Dokument mit dem Titel „Eigentümer- und Auslandsstrategie zur Beteiligung des Bundes an der DB AG und deren Führungsgesellschaften 2025“. Das BMV gab an, es handle sich um ein mit dem BMF und dem BMWi abschließend abgestimmtes Strategiepapier. Geschäftstätigkeiten der DB AG sollten danach den folgenden fachpolitischen Interessen dienen:

- Erfüllung des Gemeinwohlaufrags.
- Ziele des Klimaschutzes, der Nachhaltigkeit, der Daseinsvorsorge und der Multimodalität. Dazu zählte das BMV u. a. On-Demand-Verkehre als Ergänzung zum ÖPNV, wobei zur Personenbeförderung Kraftfahrzeuge (vorwiegend Kleinbusse) nach vorheriger Bestellung eingesetzt werden.
- Ziele der Digitalisierung, des Innovations- und Technologietransfers.
- Versorgungs- und sicherheitspolitische Interessen.
- Außenwirtschaftliche sowie politische Interessen und Fachkräftegewinnung im Ausland, insbesondere über Auslandsengagements der DB AG.
- Ziele der Risikoversorgung und (Klima-)Resilienz.

Das BMV legte im Dokument dar, auf Grundlage der darin getroffenen Festlegungen und mittels des BMV-eigenen Steuerungsinstruments eSiE noch „operationalisierbare, messbare Wirkungsziele“ festlegen zu wollen. Einen Zeitplan nannte es nicht.

4 Agenda des BMV

Das BMV veröffentlichte am 22. September 2025 die Agenda.¹⁰ Das BMV legte darin fünf Ziele zur „Verbesserung der Zufriedenheit der Kunden auf der Schiene“ fest:

- spürbare Zuverlässigkeit,

¹⁰ BMV, Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene, Eckpunkte zur Reform der Deutschen Bahn, September 2025.

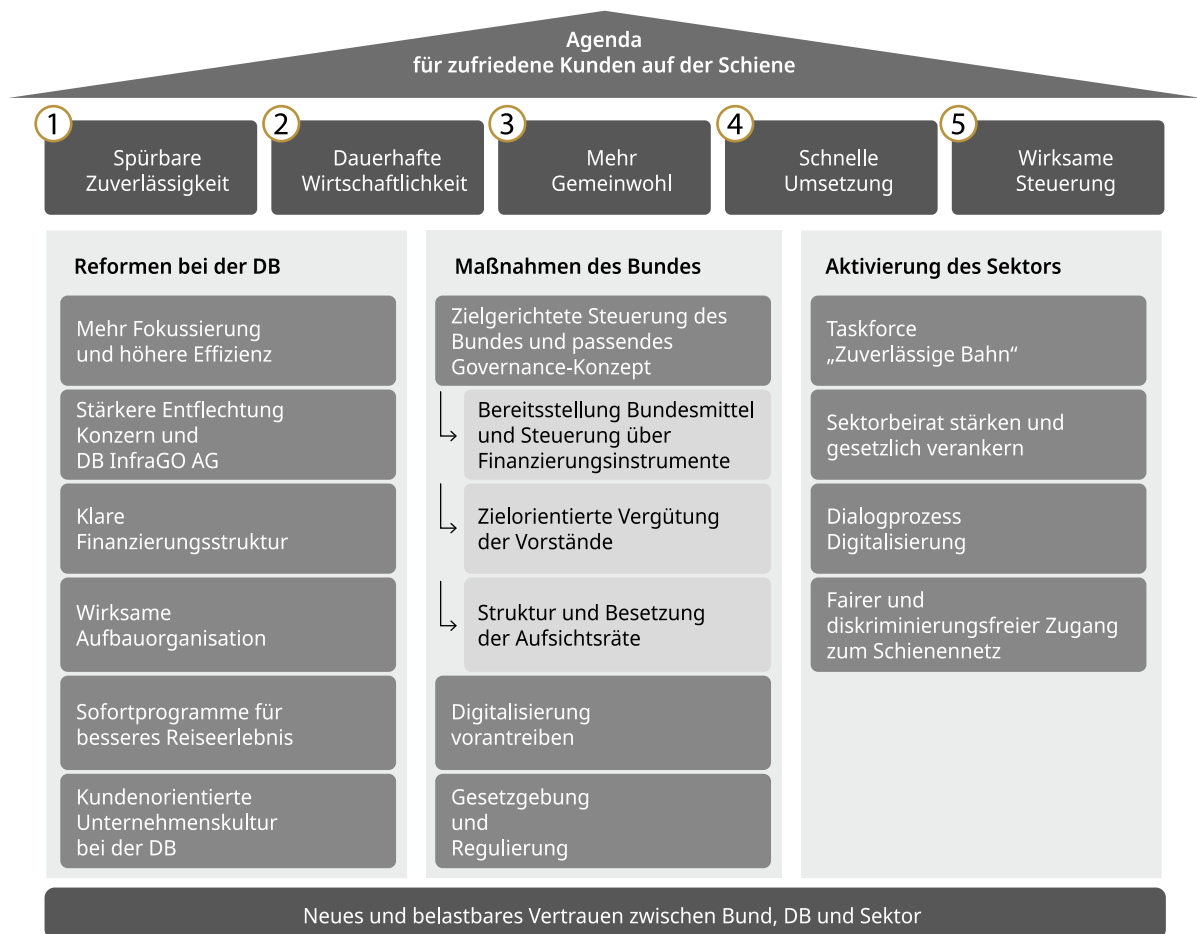
- dauerhafte Wirtschaftlichkeit,
- mehr Gemeinwohl,
- schnelle Umsetzung und
- wirksame Steuerung.

Das BMV legte dazu Maßnahmen fest, die es in die drei Handlungsfelder „Reformen bei der DB AG“, „Maßnahmen des Bundes“ und „Aktivierung des Sektors“ untergliederte (Abbildung 1). Es bezeichnete diese als die „drei Säulen der Reform“.

Abbildung 1

Agenda mit fünf Zielen für mehr Kundenzufriedenheit

Die Ziele sollen mit verschiedenen Maßnahmen bei der DB AG, beim Bund und im Eisenbahnsektor erreicht werden.



Grafik: Bundesrechnungshof. Quelle: BMV, Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene, S. 19.

Maßnahmen des Bundes

Nach der Agenda solle der Bund die DB AG wirksamer und zielgerichtet steuern, u. a. anhand eines „passenden Governance-Konzepts“. Den Bundeseinfluss möchte das BMV durch die Steuerung über die Finanzierungsinstrumente für die Infrastruktur sicherstellen. Dies betreffe insbesondere die Leistungsvereinbarung InfraGO (LV InfraGO) zusammen mit dem geplanten Infraplan, der für die nächsten fünf Jahre konkrete Zielvorgaben (Zeit-, Qualitäts- und Mengenziele für die DB InfraGO AG) zur Umsetzung des Deutschlandtakts beschreiben solle.¹¹ Als weitere Steuerungselemente hat das BMV die Zielvereinbarungen der variablen Vergütung von Vorständen und Führungskräften sowie die Einflussnahme über die Aufsichtsräte genannt. Die Begriffe Eigentümerstrategie oder Wirkungsziele kommen in der Agenda nicht vor.

Bundesinteressen und Geschäftstätigkeiten der DB AG

Die Agenda lässt offen, ob und in welchem Umfang die DB AG über die Schieneninfrastruktur und den Schienenverkehr in Deutschland hinausgehende Geschäftstätigkeiten ausüben soll. Stattdessen gab das BMV Oberbegriffe an, ohne diese weiter zu erläutern. So solle die DB AG beim Ziel, für „mehr Gemeinwohl“ zu sorgen, „gesamtgesellschaftliche Aufgaben“ erfüllen. Hierzu zählen:

- Die Anbindung ländlicher Räume.
- Beiträge zur Verteidigungsfähigkeit.
- Ein fairer und diskriminierungsfreier Zugang zum Schienennetz.
- Das Vorantreiben der Digitalisierung, inklusive des Mobilfunkempfangs im Zug.
- Beiträge zum Klimaschutz und zur Klimaresilienz.

Die Geschäftstätigkeit der DB AG solle sich stärker auf das „Kerngeschäft“ konzentrieren. Alle Beteiligungen, die „nicht zum Kerngeschäft gehören, dieses unterstützen oder zur Aufrechterhaltung des Wettbewerbs erforderlich sind, oder weitere wichtige Bundesinteressen betreffen“, sollen „gebündelt oder mittelfristig verkauft werden“. Welche Geschäftstätigkeiten der Begriff „weitere wichtige Bundesinteressen“ erfassen soll, hat das BMV nicht erläutert. Der Konzernvorstand solle dem Aufsichtsrat im Jahr 2026 dazu ein Konzept vorlegen.

Die Agenda unterscheidet sich in diesem Punkt vom Strategiepapier aus dem Februar 2025 (Nummer 3.2), in dem das BMV fachpolitische Interessen definierte und diesen konkrete Geschäftstätigkeiten zuordnete.

¹¹ Mit der LV InfraGO (geplante Finanzierungsvereinbarung als Nachfolge zur Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung III) und dem Infraplan möchte das BMV die DB InfraGO AG über Finanzierungsinstrumente steuern. Grundlage für den Infraplan sei der Deutschlandtakt, der über mehrere Jahrzehnte fortlaufend weiterentwickelt werden solle. Der Infraplan solle der DB InfraGO AG „konkrete Zeit-, Qualitäts- und Mengenziele“ vorgeben und gesetzlich verankert werden. Hieran sollen sich die Kennzahlen der LV InfraGO ausrichten, für deren Umsetzung der Bund der DB InfraGO AG für einen Zeitraum von fünf Jahren verbindliche Finanzzusagen erteilen werde. Vgl. BMV, Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene, Eckpunkte zur Reform der Deutschen Bahn, September 2025, S. 27.

Messbare Vorgaben bei den Agenda-Zielen

Ebenfalls abweichend vom Strategiepapier hat das BMV in der Agenda bereits in Teilen messbare Zielvorgaben festgelegt:¹²

- Für das Ziel „spürbare Zuverlässigkeit“ hat das BMV Pünktlichkeitswerte festgelegt. Die Pünktlichkeit des Schienenpersonenfernverkehrs solle bis Jahresende 2029 bei mindestens 70 % liegen. Mittelfristig sollen Pünktlichkeitswerte von 80 % und langfristig von 90 % erreicht werden. Im Nahverkehr solle die DB Regio AG dauerhaft eine Pünktlichkeit von über 90 % erreichen. Für den Schienengüterverkehr hat das BMV keine Zielwerte festgelegt.
- Für das Ziel „dauerhafte Wirtschaftlichkeit“ hat das BMV vorgegeben, das „gesamte Kerngeschäft“ solle „spätestens ab Jahresende 2028 positive Betriebsergebnisse erwirtschaften“. Dies betreffe insbesondere die Eisenbahnverkehrsunternehmen (DB Fernverkehr AG, DB Cargo AG und DB Regio AG). Die DB Fernverkehr AG müsse im ersten Quartal 2026 ein gesondertes Sanierungsprogramm vorlegen. Die Sanierungsmaßnahmen bei der DB Cargo AG seien fortzusetzen und gegebenenfalls zu intensivieren.

Hintergrund: Unternehmensstrategie und Sanierungsprogramme der DB AG

Die DB AG verfolgt seit dem Jahr 2019 die Unternehmensstrategie „Starke Schiene“. Diese umfasst u. a.¹³

- Verkehrsverlagerungsziele, beispielsweise die Verdopplung der Verkehrsleistung im Fernverkehr (bezogen auf das Jahr 2015) und die Erhöhung der Verkehrsleistung im Schienengüterverkehr (in Deutschland).
- Kundenzufriedenheitsziele, beispielhaft durch Verbesserung der Pünktlichkeit.
- Nachhaltigkeitsziele, wie die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Klimaschutzziele und
- Wirtschaftlichkeitsziele, beispielsweise für Rendite und Tilgungsdeckung.

Der Bundesrechnungshof hatte wiederholt darauf verwiesen, dass die DB AG diese Ziele unkonkret hielt, im Zeitverlauf nach unten korrigierte und Zwischenziele mehrfach verfehlte.¹⁴

Die DB AG setzt nach eigenen Angaben seit dem Jahr 2024 das Sanierungsprogramm S3 um.¹⁵ Sie möchte damit bis zum Jahr 2027 u. a. die infrastrukturellen Verspätungen um 20 % senken, die Pünktlichkeit im Fernverkehr auf 75 bis 80 % steigern

¹² Für die Agenda-Ziele „Mehr Gemeinwohl“, „Schnelle Umsetzung“ und „Wirksame Steuerung“ hat das BMV keine Messgrößen angegeben.

¹³ DB AG, Integrierter Bericht 2024, S. 56.

¹⁴ Vgl. u. a. Ausführungen des Bundesrechnungshofes zur Änderung der Zielgrößen und Zielverfehlung im Bericht über die wirtschaftliche Entwicklung der DB AG im Hinblick auf den Konzernabschluss im Jahr 2023 und 2024.

¹⁵ DB AG, „Sanierungsprogramm S3 - Unser Programm zur Sanierung von Infrastruktur, Betrieb und Wirtschaftlichkeit bis 2027“ vom Juli 2025.

und (ein um Sondereffekte bereinigtes) Ergebnis¹⁶ von 2 Mrd. Euro erreichen. Parallel dazu verfolgt die DB Cargo AG ein eigenes Sanierungskonzept. In Folge eines Beihilfeverfahrens der EU-Kommission darf die DB AG die Verluste des Unternehmens nicht mehr ausgleichen.¹⁷ Die DB Cargo AG muss daher bis Ende des Jahres 2026 profitabel werden, andernfalls droht ihr die Zerschlagung.

5 Ankündigungen des BMV

Das BMV hat dem Bundesrechnungshof im November 2025 mitgeteilt, die Eigentümerstrategie schrittweise fertigstellen zu wollen. Ausgangspunkt dafür solle das Strategiepapier vom Februar 2025 sein (Nummer 3.2). Die politischen Leitplanken lägen mit der Agenda vor (Nummer 4). Nach den Zielvorgaben dieser Dokumente bestimme sich das Bundesinteresse. Das BMV wolle nun auf Arbeitsebene operationalisierte Wirkungsziele für die DB AG und deren Führungsgesellschaften (DB InfraGO AG, DB Cargo AG, DB Fernverkehr AG und DB Regio AG) ausarbeiten. Aktuell „wirke“ die Agenda auf die DB AG ein. Der Konzern würde eine strategische Anpassung prüfen. Dies betreffe auch das Sanierungsprogramm S3. Mit Ergebnissen rechne das BMV im Jahr 2026. Dann könne es mit der Festlegung der Wirkungsziele fortfahren. Die zuständigen Referate im BMF und dem BMWF wolle es einbinden.

Für die DB InfraGO AG würden mit dem beabsichtigten Infraplan in Verbindung mit der LV InfraGO bereits Leistungskennzahlen festgelegt. Das BMV übersandte dem Bundesrechnungshof für den Infraplan einen Entwurf eines Kennzahlenkatalogs. Dieser solle bis Anfang 2027 weiterentwickelt werden. Gleichzeitig solle der Systemwechsel von der Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung III hin zur LV InfraGO vorbereitet werden. Die LV InfraGO solle ab dem 1. Januar 2027 in Kraft treten. Die Wirkungsziele für die DB InfraGO AG sollen sich nach dem Infraplan und der LV InfraGO ausrichten.

Für die fertige Eigentümerstrategie strebe das BMV einen Kabinettschluss an. Die Wirkungsziele sollen die Unternehmensstrategie sowie die variablen Vergütungsziele der Vorstandsmitglieder bestimmen. Das BMV hat wiederholt, Erfolgskontrollen mit dem BMV-Steuerungssystem eSiE umsetzen zu wollen.

Konkrete Angaben zum Zeitplan für diesen Prozess hat das BMV nicht gemacht.

¹⁶ Die DB AG weist in seinem Konzernabschluss („Integrierter Bericht“) insbesondere ein um „Sondereffekte“ bereinigtes Ergebnis aus. Die für den DB AG-Konzern einschlägigen Rechnungslegungsvorschriften machen keine Vorgaben für Bereinigungen des Ergebnisses um „Sondereffekte“. In den vergangenen zehn Jahren hat der DB AG-Konzern durch Bereinigungen sein Ergebnis in Summe um 4,8 Mrd. Euro verbessert.

¹⁷ EU Kommission, „Milliarden-Beihilfe für DB Cargo vorbehaltlich der Umsetzung des Umstrukturierungsplans genehmigt“.

6 Würdigung

6.1 Keine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie trotz Ankündigungen

Die Einschätzungen des Bundesrechnungshofes aus seiner o. g. Bemerkung gelten weiterhin. Der Bund hat auch mehr als 30 Jahre nach der Bahnreform von 1994 keine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie für die DB AG. Dem Bund fehlt damit ein wichtiges Steuerungsinstrument. Dennoch nahm das BMV u. a. mit Schaffung der DB InfraGO AG bereits Entscheidungen zur Konzernstruktur vorweg und stellt der DB AG immer höhere Bundesmittel bereit. Eine Eigentümerstrategie sollte aber der Ausgangspunkt für die Steuerung der Entwicklung der DB AG sein. Mit seinem Versäumnis verstößt das BMV auch immer noch gegen die Richtlinien als bindende Verwaltungsvorschriften.

Der Bundesrechnungshof hat kritisiert, dass das BMV für die DB AG als bedeutendste Unternehmensbeteiligung des Bundes Beteiligungserfolg noch immer nicht auf Grundlage einer Eigentümerstrategie kontrolliert, während es dies für andere Beteiligungen bereits getan hat. Seine Kritik wird dadurch bestärkt, dass Eigentümerstrategien mit messbaren Zielen auch im Ausland und bei anderen Bundesbeteiligungen als Standard etabliert sind (Nummer 2.3).

Auch dem Deutschen Bundestag hatte das BMV wiederholt angekündigt, eine ordnungsgemäße Eigentümerstrategie fertigzustellen (Nummer 3.1). Nach Einschätzung des Bundesrechnungshofes können das Strategiepapier und die Agenda lediglich ein erster Schritt zur Festlegung überprüfbar ausgestalteter, strategischer Wirkungsziele sein.

6.2 Bundesinteresse noch nicht angemessen am Gemeinwohlauftrag ausgerichtet

Die inhaltliche Ausrichtung des internen Strategiepapiers des BMV ist im Zusammenhang mit der Agenda nicht stimmig. Das BMV definierte im Strategiepapier vielfältige fachpolitische Interessen, die Geschäftstätigkeiten jenseits des Gemeinwohlauftrags ermöglichen (Nummer 3.2). Die veröffentlichte Agenda ist hingegen hierzu vage geblieben. Inwieweit das BMV mit der Agenda von den Standpunkten des Strategiepapiers abgerückt ist, ist nicht ersichtlich. Die Öffentlichkeit und das Parlament hat das BMV damit im Unklaren über die Vorgaben des Bundes zu fachpolitischen Interessen und Geschäftstätigkeiten der DB AG gelassen.

Der Bundesrechnungshof hat wiederholt darauf hingewiesen, dass der Gemeinwohlaufrag sich auf Schienennetz und -verkehr in Deutschland konzentriert. Auslandsengagements zählen dazu nicht und sind zudem mit wirtschaftlichen Risiken behaftet. Ebenso sind On-Demand-Verkehre im ÖPNV keine Bundesaufgabe. Zuständig für den ÖPNV sind grundsätzlich die Länder, die sich bei der Aufgabenwahrnehmung oft der Kommunen bedienen.

Das BMV hält der DB AG weiterhin Hintertüren für internationale und bahnfremde Geschäftstätigkeiten geöffnet. Der Fehler, das wichtige Bundesinteresse nicht angemessen am Gemeinwohlaufrag auszurichten, ist noch immer nicht vollständig korrigiert. Der Bundesrechnungshof hat hier weiterhin dringenden Anpassungsbedarf gesehen.

6.3 BMV hat Initiative der DB AG überlassen

Das BMV hat noch keine operationalisierten Wirkungsziele für die DB AG und ihre wichtigen Tochtergesellschaften festgelegt. Dies betrifft auch die DB InfraGO AG. Es nannte auch keinen verlässlichen Zeitplan für sein weiteres Vorgehen. Die erforderlichen Erfolgskontrollen hat und wird es so nicht durchführen können. Der Bundesrechnungshof hat klargestellt, dass es angesichts des akuten Handlungsbedarfs bei der DB AG und den Versäumnissen des BMV nicht vertretbar ist, weiterhin auf dieses zentrale Steuerungs- und Kontrollinstrument zu verzichten.

Der Bundesrechnungshof hat es kritisch gesehen, dass das BMV die Agenda erst einmal auf die DB AG wirken lassen möchte, bevor es selbst weitere Arbeitsschritte einleitet. Es hat damit nicht nur wertvolle Zeit verstreichen lassen, sondern auch die Initiative der DB AG überlassen. Im Ergebnis könnte die DB AG Tatsachen schaffen, und die festzulegenden Termine, Messgrößen und Zielwerte würden maßgeblich von den Konzerninteressen und nicht den Bundesinteressen geprägt sein.

6.4 Ziele auf Bundes- und Unternehmensebene nicht aufeinander abgestimmt

Der Bundesrechnungshof hat bemängelt, dass mit der Agenda, dem Strategiepapier und dem Sanierungsprogramm S3 der DB AG drei nicht aufeinander abgestimmte Kataloge von Zielen vorgelegen haben. Hinzu treten der Infraplan und die LV InfraGO. Die DB AG nahm mit dem Sanierungsprogramm S3 Zielwerte vorweg. Während das BMV im Strategiepapier auf überprüfbar ausgestaltete Ziele verzichtete, hat es in der Agenda dann zumindest in Teilen für die Pünktlichkeit und die Profitabilität Messgrößen vorgegeben. Diese Zielwerte lagen aber deutlich unterhalb der Sanierungsziele der DB AG (Nummer 4). Dies hat gezeigt, dass Ziele der Unternehmensstrategie entgegen

der Vorgabe der Richtlinien nicht nach dem Bundesinteresse ausgerichtet und umgesetzt worden sind.

7 Stellungnahme des BMV

Das BMV hat zu einem Entwurf dieses Berichts Stellung genommen. Den Sachverhaltsdarstellungen des Bundesrechnungshofes hat es nicht widersprochen. Das BMV wolle aber einem „falschen Eindruck etwaiger Nachlässigkeit und Versäumnisse“ bei der Beteiligungsführung entgegentreten. Es hat vorgebracht, die Erarbeitung der Eigentümerstrategie habe sich aufgrund folgender Veränderungen der „wirtschaftlichen, politischen und organisatorischen Rahmenbedingungen“ verzögert:

- Der DB AG-Konzern befinde sich in einem andauernden Transformations- und Sanierungsprozess. Die Verkäufe von Arriva und Schenker sowie die Schaffung der DB InfraGO AG hätten zu „inhaltlichen Zäsuren“ beim Erarbeiten der Eigentümerstrategie geführt und dies verzögert.
- Die wirtschaftliche Lage der DB AG habe sich nach der Corona-Krise „zum Teil deutlich“ verschlechtert. Der schlechte Infrastrukturzustand und die Bautätigkeit wirkten sich negativ auf die Betriebsqualität und die operativen Ergebnisse aus. Das BMV begleite die Sanierungs- und Umstrukturierungsprozesse bei der DB AG. Die DB Regio AG sei inzwischen in die Gewinnzone zurückgekehrt. Dem BMV habe es Schwierigkeiten bereitet, über diese „besonderen Lagen“ hinausgehende Wirkungsziele mit Zeitplänen zu erstellen.
- Das BMV habe in der Eigentümerstrategie nicht politischen Neuausrichtungen vorgehen können. In der vergangenen Wahlperiode hätten die Schaffung der DB InfraGO AG und die Entwicklung des Infraplans mit der Eigentümerstrategie in Wechselwirkung gestanden. Das vorzeitige Ende der Regierungskoalition im November 2024 habe die Erarbeitung aufgehalten. Zu diesem Zeitpunkt habe das interne Strategiepapier vorgelegen. Mit der Agenda sei erneuter Überarbeitungsbedarf entstanden.
- Laut BMV haben zudem organisatorische Neuaufstellungen der Beteiligungsführung bei den vergangenen Regierungswechseln zu Verzögerungen geführt.

Das BMV hat bekräftigt, dass die Agenda das Fundament der Eigentümerstrategie bilde. Sie enthalte konkrete Vorgaben des Bundes mit ableitbaren Wirkungszielen. Ziele seien Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und die Fokussierung auf das Kerngeschäft. Das BMV entwickle die Ziele fort und wolle weitere Wirkungsziele für Tochtergesellschaften festlegen. Die Hinweise des Bundesrechnungshofes möchte es „bei der laufenden

Überarbeitung“ prüfen. Die Eigentümerstrategie wolle es im ersten Halbjahr 2026 fertigstellen.

8 Abschließende Bewertung und Empfehlungen

Der Bundesrechnungshof hält abschließend fest: Das BMV ist seiner Pflichtaufgabe noch immer nicht nachgekommen, eine Eigentümerstrategie für die DB AG und ihre Tochtergesellschaften zu entwickeln, die das wichtige Bundesinteresse angemessen am Gemeinwohlaufrag ausrichtet und überprüfbar ausgestaltete Wirkungsziele umfasst.

Die Stellungnahme des BMV verdeutlicht sein grundlegendes Problem, bei Entwicklungen oder Maßnahmen der DB AG abwartend und reaktiv zu sein, anstatt die Beteiligung aktiv, also auch initiativ und gestaltend, zu führen (Nummer 6.3). Es ist seine Aufgabe, mit der Eigentümerstrategie Wirkungsziele für die DB AG vorzugeben. Damit muss das BMV dafür sorgen, dass Vorgaben des Bundes für die Unternehmensstrategie bestimmend sind. Es steht im Gegensatz zu einer aktiven Beteiligungsführung, wenn erst die DB AG Ziele in ihrer Konzernstrategie bestimmt, auf deren Grundlage das BMV dann Wirkungsziele des Bundes ableitet. Daran ändern auch die erheblichen operativen und wirtschaftlichen Herausforderungen des Konzerns nichts. Ebenso wenig trägt die Auffassung des BMV, mit der Eigentümerstrategie nicht politischen Entscheidungen vorgreifen zu können. Denn die Inhalte einer Eigentümerstrategie stehen nicht dauerhaft und unverrückbar fest. Vielmehr können und sollten geänderte fachpolitische Interessen in Bezug auf die Beteiligung ggf. in der Eigentümerstrategie berücksichtigt werden.

Das BMV ist in seiner Stellungnahme nicht auf die inhaltlichen Hinweise des Bundesrechnungshofes zum Strategiepapier und zur Agenda eingegangen. Es hat lediglich angegeben, diese prüfen zu wollen. Der Bundesrechnungshof behält sich insoweit vor, die Umsetzung der Eigentümerstrategie und der sich anschließenden Erfolgskontrollen zu prüfen.

Das BMV hat sich auf einen konkreten Zeitpunkt für den Abschluss des Erarbeitungsprozesses festgelegt. Der Bundesrechnungshof erwartet, dass das BMV seine Ankündigung erfüllt und die Eigentümerstrategie für die DB AG und deren Tochtergesellschaften bis zum 30. Juni 2026 vorlegt. Er fordert das BMV dazu auf, dabei die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- Das BMV muss das Bundesinteresse eindeutig auf den Gemeinwohlaufrag ausrichten. Die Agenda ist hierbei ein Schritt in die richtige Richtung, ist aber in wesentlichen Punkten unkonkret geblieben. Insbesondere sind fachpolitische Interessen zu prüfen und auszuschließen, die mit dem Gemeinwohlaufrag nicht zweifelsfrei in Einklang zu bringen sind. Dies betrifft vor allem Engagements im Ausland und bei On-Demand-Verkehren im ÖPNV (Nummer 6.2).
- Das BMV muss aus den nach seinen Aussagen „ableitbaren Zielen“ der Agenda nun endlich operationalisierte Wirkungsziele ableiten. Es hat diese überprüfbar auszugestalten, messbar zu machen und mit einem mittelfristigen Termin zu versehen. Dabei darf es sich nicht von den Interessen der DB AG leiten lassen. Es muss selbst die Bedingungen festlegen, wie es Zielkonflikte, etwa zwischen der geplanten Bautätigkeit und den angestrebten Verbesserungen bei Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit, auflöst. Im Ergebnis sollte das BMV inhaltlich untereinander verträgliche und dennoch perspektivisch ambitionierte Ziele vorgeben.
- Die Wirkungsziele müssen als strategische Zielvorgaben des Bundes die Grundlage eines wirksamen Steuerungs- und Kontrollprozesses für die Beteiligung an der DB AG bilden. Das BMV hat sicherzustellen, dass sie vertikal in das Unternehmen hineinwirken und Ziele auf Bundes- und Unternehmensebene aufeinander abgestimmt sind. Dazu müssen die Wirkungsziele die Unternehmensstrategie vorgeben. Die Zielvereinbarungen der variablen Vorstandsvergütung haben sich danach auszurichten. Abschließend hat das BMV die Eigentümerstrategie mit einer Erläuterung zu versehen, wie es auf Basis der Wirkungsziele den Beteiligungserfolg auf dem Wege angemessener Erfolgskontrolle überprüfen möchte.

Ehmann

Dr. Steuer

Beglaubigt: Daniels, Amtsinspektorin

Wegen elektronischer Bearbeitung ohne Unterschrift und Dienstsiegelabdruck.