



DB InfraGO AG

# Neue Kultur, alte Struktur

Während DB-InfraGO-Chef Philipp Nagl die Unternehmenskultur konsequent auf Sicherheit ausrichtet, sorgt die Neuaufstellung des Aufsichtsrats für massive Kritik. Unsere Umfrage zeigt: Die Eisenbahnverkehrsunternehmen reagieren geschlossen enttäuscht, teils verständnislos – und zweifeln am politischen Willen zur echten Entflechtung der Schieneninfrastruktur.

Mit der Gründung der DB InfraGO AG Anfang 2024 sollte ein Neuanfang gelingen: eine gemeinwohlorientierte Infrastrukturgesellschaft, fokussiert auf Sicherheit, Qualität und Kunden. Zwei Jahre später zeigt sich ein ambivalen-

tes Bild. Auf der operativen Ebene treibt Vorstandschef Philipp Nagl einen Kulturwandel voran. Auf der strategischen Ebene hingegen droht die Neuaufstellung des Aufsichtsrats diesen Anspruch zu konterkarieren.

Für Aufsehen sorgte ein interner Untersuchungsbericht der Kanzlei Gleiss Lutz, der im September vorgelegt wurde und über den die Süddeutsche Zeitung berichtete. Auf 340 Seiten zeichnet er demnach ein erschütterndes Bild der früheren DB Netz: jahrelanger Führungsdruck auf Anlagenverantwortliche durch faktische Priorisierung von Pünktlichkeit vor Sicherheit. Im Extremfall ginge dies bis zu Einschüchterungen gegenüber jenen Beschäftigten, die auf Mängel hinwiesen.

Philipp Nagl, seit 2022 Vorstandsvorsitzender der Infrastrukturtöchter, hatte selbst auf die schonungslose Aufarbeitung gedrängt und sprach laut SZ von „Fehlern in der Führung“. Konsequenzen folgten: Mehrere leitende Führungskräfte mussten das Unternehmen verlassen. „Solche Führungskräfte haben bei uns keinen Platz mehr“, stellte Nagl klar.

Zentral ist die radikale Umkehr der Zielsysteme. Anlagenverantwortliche werden nicht länger an Pünktlichkeitskennzahlen gemessen, sondern primär an Sicherheitszielen. Fristüberschrei-

„Die neue Besetzung des InfraGO-Aufsichtsrats ist enttäuschend und bleibt weit hinter den Erwartungen zurück. Eine echte Entflechtung sieht anders aus. Dass Evelyn Palla den Vorsitz übernimmt, signalisiert keine Neuausrichtung hin zu einer gemeinwohlorientierten Infrastrukturpolitik. Aus meiner Sicht zudem unverzichtbar: Die Nutzer der Schieneninfrastruktur – also die EVU – müssen im Aufsichtsrat vertreten sein. Nur so fließt die Perspektive derjenigen ein, die täglich mit den Herausforderungen des Netzes umgehen.“



Malte Lawrenz  
Vorsitzender des Verbandes der Güterwagenhalter in Deutschland (VPI)



Martin Wischner  
Vorstand Havelländische Eisenbahn (HVLE)

tungen bei sicherheitsrelevanten Bau- teilen gelten nicht mehr als Kavaliersdelikt, sondern ziehen unmittelbar betriebliche Maßnahmen nach sich. Allein rund zwei Millionen Schwellen wurden präventiv ausgetauscht, neue Richtlinien zur Bewertung von Spannbeton- schwellen eingeführt, Schulungspro- gramme aufgelegt und die Unabhän-

„Es ist leider nicht richtig, dass kein EVU im AR ist, denn ein großer Besteller, nämlich die DB AG mit ihren Transporteinheiten, hat sogar den Vorsitz. Chance vertan, schade für Deutschland und alle, die gerne wirtschaftlichen und zuverlässigen Eisenbahnbetrieb auf den Gleisen des Monopolisten abwickeln möchten!“



*Sven Flore  
langjähriger CEO der  
SBB Cargo International*

gigkeit der Anlagenverantwortlichen ausdrücklich gestärkt.

## Konterkariert durch Aufsichtsratsaufstellung

Während sich auf der operativen Ebene etwas bewegt, wächst die Kritik an der Governance der InfraGO. Im Zentrum steht die Neuaufstellung des Aufsichtsrats. Entgegen früheren Ankündigungen und medialen Erwartungen übernahm DB-Konzernchefin Evelyn Palla den Vorsitz. Für viele Branchenvertreter ist dies das Gegenteil von Entflechtung.

Die Verbände DIE GÜTERBAHNEN, mofair und der Bundesverband SchienenNahverkehr hatten gefordert, den Aufsichtsrat fachlich breiter und kundenorientierter aufzustellen. Ihr Kernanliegen: Mandate für die tatsächlichen Nutzer der Infrastruktur – Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) des Personen- und Güterverkehrs sowie SPNV-Aufgabenträger. Diese Perspektive fehlt weiterhin vollständig. Auch der VDV kritisiert, dass die umfassende Branchenexpertise der Nutzer, Besteller und Bauindustrie unberücksichtigt geblieben sei.

Formal bleibt das Problem strukturell: Die Hauptversammlung der InfraGO besteht allein aus der DB AG. Damit entscheidet letztlich die Konzernspitze über das Kontrollgremium der eigenen Infrastrukturtochter. Der Bund agiert gegenüber seinem eigenen Unternehmen faktisch als Bittsteller. Dass neben Bundes- und Bundestagsvertretern zwar einzelne Fachleute, aber keine Zugangsberechtigten im Aufsichtsrat sitzen, verschärft den Eindruck einer Selbstreferenzialität.

Das Bild vervollständigt eine Umfrage des Privatbahn Magazins unter EVU aus dem Personen- und Güterverkehr. Die Rückmeldungen fallen eindeutig aus: Die EVU zeigen sich geschlossen enttäuscht, vielfach auch verständnislos. Insbesondere die fehlende Einbindung der Nutzerperspektive wird als fatales Signal gewertet. Mehrfach wird darauf verwiesen, dass gerade jene Unternehmen, die täglich mit Baustellenchaos und kurzfristigen Sperrungen umgehen müssen, außen vor bleiben. Der Eindruck eines echten Neuanfangs werde dadurch erheblich beschädigt.

„Die Besetzung des Aufsichtsrats zeigt, dass von einer weiteren Entflechtung des DB-Konzerns und einem wirklichen Neustart bei der DB InfraGO keine Rede sein kann. Dazu müssten diejenigen, die jeden Tag unter den Problemen der Schieneninfrastruktur in Deutschland leiden, eingebunden werden. Dass dies nicht geschehen ist, lässt am Willen, die Krise ernsthaft anzugehen, zweifeln.“



*Henrik Würdemann  
Geschäftsführer der  
Captrain Deutschland GmbH*

„Es ist unglücklich, dass im Aufsichtsrat der InfraGO weder eine wirkliche Kundenperspektive noch SGV-Know-how vertreten ist. Noch wichtiger als die Frage nach der Zusammensetzung ist allerdings die vertane Chance, den AR-Vorsitz bewusst jemand anderem als der Konzernchefin der Deutschen Bahn zu übergeben.“



*Christoph Grimm  
Sprecher der Geschäftsführung der  
Eisenbahnen und Verkehrsbetriebe  
Elbe-Wese GmbH (evb)*

## Angekündigte Entflechtung bleibt aus

Dabei hatte das Bundesverkehrsministerium mit der „Agenda für zufriedene Kunden auf der Schiene“ eine weitergehende Entflechtung angekündigt. Die Abschaffung des Konzernvorstandsressorts Infrastruktur war ein erster Schritt. Doch aus Sicht der Branche bleibt er unvollständig. Bis Ende 2026 sollen eigentlich die Weichen für eine eigenständig agierende InfraGO gestellt sein – inklusive neuer Governance sowie möglicher Aufhebung des Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrags.

Stattdessen sieht sich die InfraGO zunehmend in Konflikten mit der Bundesnetzagentur wieder. Klagen gegen regulatorische Auflagen, etwa zur Baustelleninformation, verstärken den Eindruck, dass rechtliche Abwehrmechanismen Priorität vor Kundenorientierung haben. Für Güter- und Personen-EVU bedeutet dies weiterhin unzuverlässige Planung und operative Mehrbelastung.

dt