



*„Unsere Zukunft: Nachhaltig erfolgreich!“*

## **Bilanz-Pressekonferenz zum Geschäftsjahr 2011**

Deutsche Bahn AG  
DB Mobility Logistics AG

Rede von Dr. Rüdiger Grube  
Vorstandsvorsitzender

---

Berlin, den 29. März 2012

- Es gilt das gesprochene Wort. -

## **Disclaimer**

Diese Präsentation enthält bestimmte in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf den gegenwärtig erkennbaren und verfügbaren Informationen, Annahmen und Prognosen des Managements des Deutsche Bahn Konzerns beruhen. Sie dienen allein informatorischen Zwecken und sind gekennzeichnet durch Begriffe wie „glauben“, „erwarten“, „vorhersagen“, „beabsichtigen“, „prognostizieren“, „planen“, „schätzen“ oder „bestreben“. Diese Aussagen können daher nur Gültigkeit für den Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung beanspruchen. Verschiedene bekannte wie auch unbekannte Risiken, Ungewissheiten und andere Faktoren können dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse, die Finanzlage, die Entwicklung oder die Performance des Deutsche Bahn Konzerns wesentlich von den hier gegebenen Prognosen abweichen. Die Deutsche Bahn AG und die DB Mobility Logistics AG übernehmen keinerlei Verpflichtung, solche zukunftsgerichteten Aussagen fortzuschreiben und an zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen anzupassen. Eine Haftung oder Garantie für Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit dieser Daten und Informationen wird demnach weder ausdrücklich noch konkludent übernommen.

## **Not for distribution into the United States of America, Canada or Australia**

This document is not an offer of securities for sale in the United States and securities may not be offered or sold in the United States absent registration under the United States Securities Act of 1933, as amended, or an exemption from such registration. Any public offering of securities to be made in the United States will be made by means of a prospectus. The Company does not intend to make any such public offering.

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Namen des Vorstandsteams begrüße ich Sie herzlich zur Vorstellung unserer Jahresbilanz 2011. Das Jahr 2011 war ein sehr gutes Jahr für die DB – sowohl für unsere Kunden als auch für unsere Mitarbeiter und für unseren Eigentümer. Wir haben einen Rekordumsatz und ein sehr gutes Ergebnis erzielt, wir konnten merkliche Fortschritte im Bereich Kundenservice und Qualität machen, und wir haben wichtige Entscheidungen für die künftige Ausrichtung der DB getroffen. Aber auch in diesem Jahr gilt weiterhin: Wir befinden uns auf dem richtigen Weg, aber wir sind noch nicht am Ziel!

Im Folgenden werde ich Ihnen wie gewohnt einen kurzen Überblick über die Geschäftsentwicklung des vergangenen Jahres geben. Danach wird Ihnen mein Kollege Richard Lutz in bewährter Präzision die Zahlen im Detail erläutern.

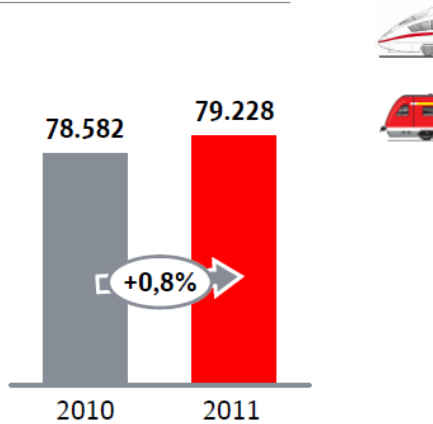
Wir wollen Sie heute auch ein Stück mit auf die Reise in die Zukunft der DB nehmen. Wir haben in den letzten Monaten die strategische Ausrichtung der DB gemeinsam mit unseren Führungskräften und Mitarbeitern grundlegend überarbeitet. Die Grundzüge unserer neuen Strategie werde ich Ihnen später präsentieren, bevor wir Ihnen dann im Vorstandsteam für Ihre Fragen zur Verfügung stehen.

Doch zunächst in aller Kürze zum Geschäftsverlauf im vergangenen Jahr:

## Wachstum im Schienengüterverkehr – Schienenpersonenverkehr stabil

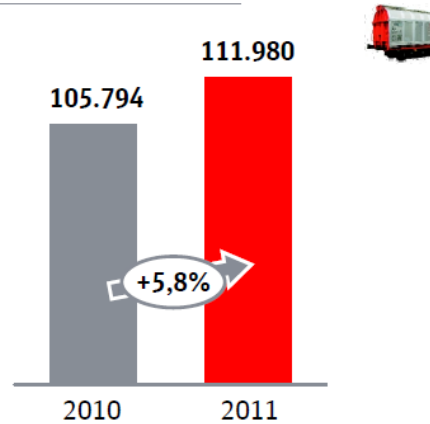
**Verkehrsleistung Schiene DB-Konzern**  
in Mio. Personenkilometer (Pkm)

**Schienenpersonenverkehr** **DB** **BAHN**



**Verkehrsleistung Schiene DB-Konzern**  
in Mio. Tonnenkilometer (tkm)

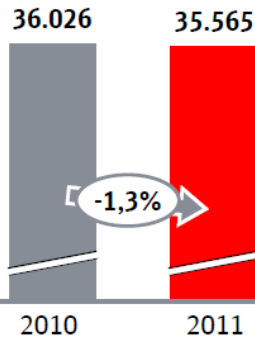
**Schienengüterverkehr** **DB** **SCHENKER**



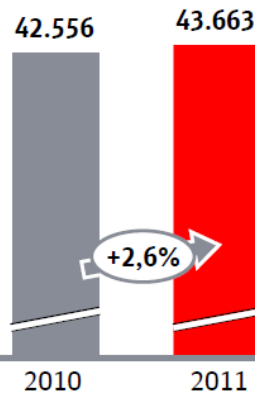
Wir sind sehr zufrieden, dass wir auch im Jahr 2011 den Wachstumskurs, auf den wir nach der Wirtschafts- und Finanzkrise zurückgekehrt sind, erfolgreich fortführen konnten. Insgesamt haben wir konzernweit unsere Verkehrsleistungen deutlich gesteigert. Unser Schienenverkehr hat sich stabil entwickelt. Beim Schienenpersonenverkehr konnten wir die Verkehrsleistung um ein knappes Prozent auf 79,2 Milliarden Personenkilometer ausbauen. Im Schienengüterverkehr sind wir mit einem Plus von 5,8 Prozent wieder deutlich gewachsen, auch wenn sich die Dynamik infolge der Abkühlung der konjunkturellen Entwicklung zum Jahresende 2011 hin abgeschwächt hat.

## Moderater Zuwachs im Regionalverkehr – Rückgänge im Schienenpersonenfern- und Busverkehr

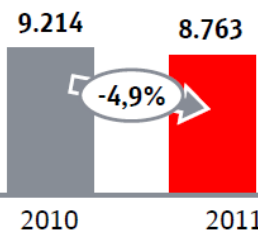
**Schienerpersonen-  
fernverkehr** in Mio. Pkm



**Regional-/ Stadtverkehr  
Schiene** in Mio. Pkm<sup>1</sup>



**Busverkehr**  
in Mio. Pkm<sup>1,2</sup>



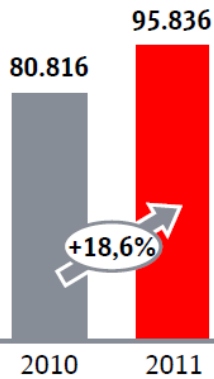
<sup>1</sup> Angaben ohne Arriva  
<sup>2</sup> In 2011 Pan Bus nicht enthalten, da mit Arriva-Gesellschaft verschmolzen  
DB AG | DB ML AG

Beim Schienenpersonenverkehr ist die Verkehrsleistung im Fernverkehr im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgegangen. Ursachen sind unter anderem die Sondereffekte im Jahr 2010, wie der Pilotenstreik oder die Aschewolke, aber auch das Aussetzen der Wehrpflicht im Juli 2011 sowie unsere intensive Bautätigkeit.

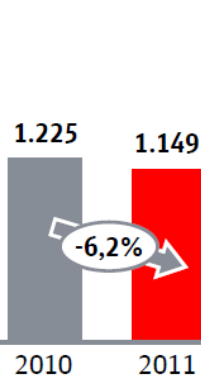
Demgegenüber hat sich der Regionalverkehr mit einem Plus von 2,6 Prozent gut entwickelt. Unsere Bussparte hat Einbußen hinnehmen müssen. Wir haben es hier vor allem mit den strukturellen Effekten sinkender Schülerzahlen in Deutschland zu tun.

## Landverkehr stärkster Wachstumstreiber bei Transport und Logistik – lediglich Luftfracht rückläufig

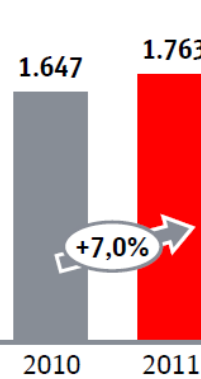
**Landverkehr**  
in 1.000 Sendungen



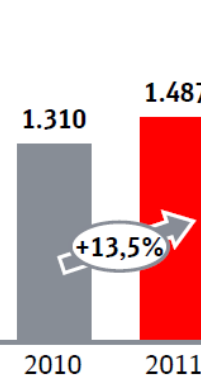
**Luftfracht**  
in 1.000 t<sup>1</sup>



**Seefracht**  
in 1.000 TEU<sup>1,2</sup>



**Kontraktlogistik**  
in Mio. €



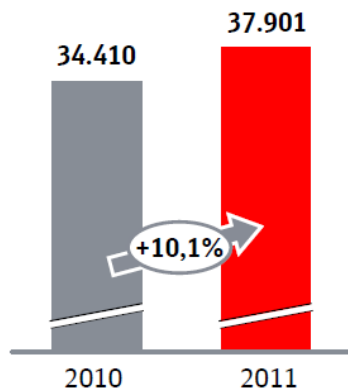
<sup>1</sup> Zur Vermeidung von Doppelzählungen nur Exporte berücksichtigt  
<sup>2</sup> TEU = Twenty-foot Equivalent Unit  
DB AG | DB ML AG

In der Logistik war der Landverkehr der große Wachstumstreiber mit einer Leistungssteigerung von 18,6 Prozent im Jahr 2011. Auch die Seefracht und die Kontraktlogistik haben sich sehr gut entwickelt. Lediglich die Luftfracht war mit einem Minus von 6,2 Prozent bei der Tonnage rückläufig.

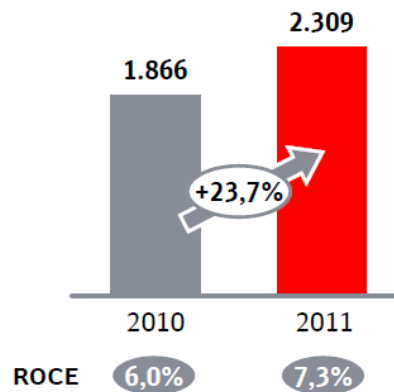
## Umsatz und Ergebnis wachsen – Transport und Logistik sowie Arriva sind Wachstumstreiber



**Umsatz DB-Konzern**  
in Mio. €



**EBIT DB-Konzern**  
in Mio. €



DB AG | DB ML AG

5

Auf Basis der insgesamt sehr guten Leistungsentwicklung haben wir sowohl beim Umsatz als auch beim EBIT zweistellige Zuwächse erwirtschaftet.

Der Umsatz für den Gesamtkonzern beträgt insgesamt 37,9 Milliarden Euro. Das entspricht einem Wachstum von 10 Prozent. Mit anderen Worten: Wir haben innerhalb von zwei Jahren – seit der Weltwirtschaftskrise 2009 – 9 Milliarden Euro zugelegt.

Das EBIT konnten wir von 1,9 Milliarden Euro im Jahr 2010 um fast 24 Prozent auf 2,3 Milliarden Euro steigern.

Erfreulich ist auch die Verbesserung unserer Kapitalverzinsung (ROCE) von 6 Prozent auf 7,3 Prozent. Das ist ein deutlicher Schritt nach vorn! Und in die richtige Richtung!

Erfolgsbeispiele DB Bahn 2011

Verbesserung Kunden-  
information und -dialog



- **Transparenz durch Veröffentlichung monatlicher Pünktlichkeitswerte**
- **Intensivierung Kommunikation mit unseren Kunden über Social Media** (z.B. Facebook und Twitter)
- **Verbesserte Ansagen in Zügen und Bahnhöfen**

Investitionen in  
Fahrzeugflotte



- **Modernisierung ICE2-Flotte** (40 Mio. € 2011) und **Unterzeichnung Rahmenvertrag** für bis zu 300 ICx – 130 bereits fest bestellt (rd. 4 Mrd. €)
- **Auftragsvergabe für Beschaffung von Regionalverkehrs-zügen** (490 Mio. €) sowie Kauf von 400 **Bussen** für Arriva (über 81 Mio. €)

Ausbau internationaler  
Personenverkehr



- **Ausschreibungsgewinn Stockholm**
- **Akquisition Grand Central Railway**
- **Betrieb Malta-Verkehre** (seit Juli 2011)

DB AG | DB ML AG

6

Es gibt noch eine Reihe weiterer Kennzahlen, die sich im zurückliegenden Jahr verbessert haben – zum Beispiel unsere Pünktlichkeitswerte: Unsere Gesamtpünktlichkeit 2011 ist gegenüber 2010 um rund 2 Prozent gestiegen auf 92,9 Prozent. Insbesondere im Fernverkehr sind wir deutlich besser geworden, was nicht zuletzt auf die Maßnahmen unserer Kunden- und Qualitätsinitiative zurückzuführen ist. Es gibt hier unterjährig natürlich Schwankungen, und wir verschweigen auch nicht, wenn es mal nicht so gut läuft. Seit September 2011 veröffentlichen wir die monatliche Pünktlichkeitsstatistik im Internet. Diese Transparenz wird von unseren Kunden sehr geschätzt.

Wichtiger noch als die Statistik ist für unsere Kunden die Information, ob ihr jeweiliger Zug pünktlich ist. Deshalb sind die zuggenauen Pünktlichkeitswerte inzwischen auf allen Kanälen verfügbar – vom Internet bis zum Automaten. Jetzt gehen wir noch einen Schritt weiter und benachrichtigen unsere Kunden bei Verspätungen proaktiv per E-Mail.

Sehr gutes Feedback bekommen wir auch für unsere beiden Facebook-Plattformen und für unser Kommunikationsangebot über Twitter. Reisende nutzen diese Angebote, um zum Beispiel aus dem Zug heraus schnell und informell mit uns in Kontakt zu treten.

Pünktlichkeit und Kommunikation sind aber nicht die einzigen Faktoren für zufriedene Kunden. Wir haben im vergangenen Jahr auch massiv in die Modernisierung unserer Flotte investiert: Wir haben das Redesign unserer ICE2-Flotte angestoßen, und inzwischen ist schon die Hälfte aller ICE2-Züge mit neuer



Innenausstattung unterwegs. Wir haben neue Regionalzüge und Busse gekauft. Und schließlich haben wir mit der Vertragsunterzeichnung für den ICx eine neue Fahrzeuggeneration im Fernverkehr in Auftrag gegeben.

Parallel dazu sind wir international gewachsen: Einerseits durch wichtige Ausschreibungserfolge z.B. in Stockholm; andererseits durch die Akquisition der britischen Grand Central Railway, wodurch wir in Großbritannien jetzt auch im Bereich der eigenwirtschaftlichen Verkehre aktiv sind.

## Infrastruktur: Angebot und Qualität deutlich verbessert



---

**Erfolgsbeispiele DB Netze 2011**

**Modernisierung von Bahnhöfen**



- An mehr als 2.000 Bahnhöfen Verbesserung der Reisendeninformation, Errichtung Wetterhäuschen und barrierefreie Ausgestaltung der Bahnsteige
- Investitionsvolumen von rund 850 Mio. €

**Investitionen ins Schienennetz**



- Steigerung Leistungsfähigkeit des Schienennetzes durch Investitionen in Höhe von 5,1 Mrd. €
- Erneuerung von 1.750 Weichen und mehr als 3.900 km Schienen

**Klares Votum für Zukunftsprojekt Stuttgart 21**



- Volksentscheid mit klarer Mehrheit von 59% für Stuttgart 21
- Inzwischen breite Akzeptanz der Bürger (89%) für Ergebnis der Volksabstimmung

DB AG | DB ML AG
7

Viele unserer Bahnhöfe sind im vergangenen Jahr komfortabler, schöner und umweltfreundlicher geworden. Insgesamt haben wir 2011 rund 850 Millionen Euro in die Modernisierung von Bahnhöfen investiert. Wir setzen dieses Engagement in diesem Jahr unvermindert fort.

Genauso, wie wir weiter daran arbeiten, unser Schienennetz effizienter und leistungsfähiger zu machen. Insgesamt sind im vergangenen Jahr mehr als 5,1 Milliarden Euro in die Modernisierung und den Ausbau des Netzes investiert worden. Allein im Bestandsnetz sind 1.750 Weichen und mehr als 3.900 Kilometer Schienen erneuert und 2,6 Millionen Schwellen verbaut worden.

Was unser großes Zukunftsprojekt in Stuttgart betrifft, so haben wir uns sehr gefreut, dass sich die Bürger beim Volksentscheid mit einer klaren Mehrheit von 59 Prozent für das Projekt ausgesprochen haben. Eine Meinungsumfrage der Universität Mannheim im Februar dieses Jahres hat ergeben, dass inzwischen 89 Prozent der Bürger das Ergebnis der Volksabstimmung akzeptieren.

### Erfolgsbeispiele DB Schenker 2011

#### Durchgehende Verkehre Breslau – London



- **Erstmals Direktverbindung** zwischen London und Osteuropa
- **Ab 2013 wöchentlich fünf direkte Güterzüge** zwischen London und Breslau geplant

#### Eröffnung neues Logistikzentrum Leipzig



- **Versorgung der BMW-Werke** für China und Südafrika
- **Teiletransport von Leipzig** nach Shenyang (11.000 km) durch **DB Schenker Rail Automotive** in 23 Tagen

#### Ausbau DB Schenker Präsenz in China



- **Eröffnung 15 neuer Standorte** in Küstenregion und Landesinneren (z.B. Urumqi und Shaoxing)
- **Engagement von DB Schenker** in China bisher mit **4.600 Mitarbeitern** und **50 Standorten**

Auch DB Schenker hat im vergangenen Jahr wichtige Weichen für das zukünftige Geschäft gestellt: Im Schienengüterverkehr bieten wir neue Verbindungen an, unter anderem gibt es jetzt erstmals Verkehre zwischen London und dem europäischen Festland mit kontinentaleuropäischen Lademaßen. Die Nachfrage ist sehr groß, und wir sind dabei, das Angebot auszubauen.

Im Sommer 2011 haben wir in Leipzig für BMW ein neues Logistikzentrum eröffnet, mit dem wir die Werksversorgung in China und Südafrika durchführen. In Leipzig haben wir damit 600 neue Arbeitsplätze geschaffen. Die Transporte von Leipzig nach Shenyang (eine Strecke von 11.000 km) führt DB Schenker Rail Automotive durch. Auch in China selbst haben wir unsere Präsenz verstärkt. Wir haben im vergangenen Jahr 15 neue Standorte in der Küstenregion und in neuen wirtschaftlich aufstrebenden Zentren im Landesinneren eröffnet.

Es gäbe noch vieles zu berichten. Aber wir haben uns vorgenommen, uns diesmal beim Rückblick so kurz wie möglich zu fassen, damit wir umso mehr Zeit für den Ausblick und für Ihre Fragen haben.

Bevor ich jetzt an Richard Lutz übergebe, möchte ich unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Namen des gesamten Konzernvorstands einen herzlichen Dank aussprechen. Die sehr gute Bilanz und die vielen Fortschritte im Bereich Kunde und Qualität im Jahr 2011 kommen nicht von ungefähr: Sie sind das Ergebnis von harter Arbeit und dem unermüdlichen Engagement von 295.000 DB'lern.

Ich habe viele dieser Kollegen im vergangenen Jahr persönlich getroffen, und ich bin immer wieder begeistert wie am ersten Tag über die Leidenschaft und den hohen

persönlichen Einsatz unserer Kolleginnen und Kollegen. Ich sehe: Natürlich gibt es bei der DB noch einiges zu tun. Aber ich spüre: Alle packen mit an! Und wir kommen voran und machen Fortschritte!

Herzlichen Dank!



Meine Damen und Herren,

ich habe es eingangs angekündigt: Wir wollen heute nicht nur über das vergangene Jahr berichten, sondern vor allem in die Zukunft blicken. Wir sind zwar noch nicht am Ziel, aber die Richtung stimmt! Nun gilt es, das bereits Erreichte auch für die Zukunft abzusichern und weiter aktiv auszubauen.

Deshalb haben wir die strategische Ausrichtung der DB AG grundsätzlich überprüft und entsprechend der Chancen und Risiken aus unserem Marktumfeld weiterentwickelt. Wir haben das mit der Gründlichkeit getan, die der Bedeutung der DB angemessen ist. Denn: Die DB in die Zukunft zu führen, ist eine große Verantwortung:

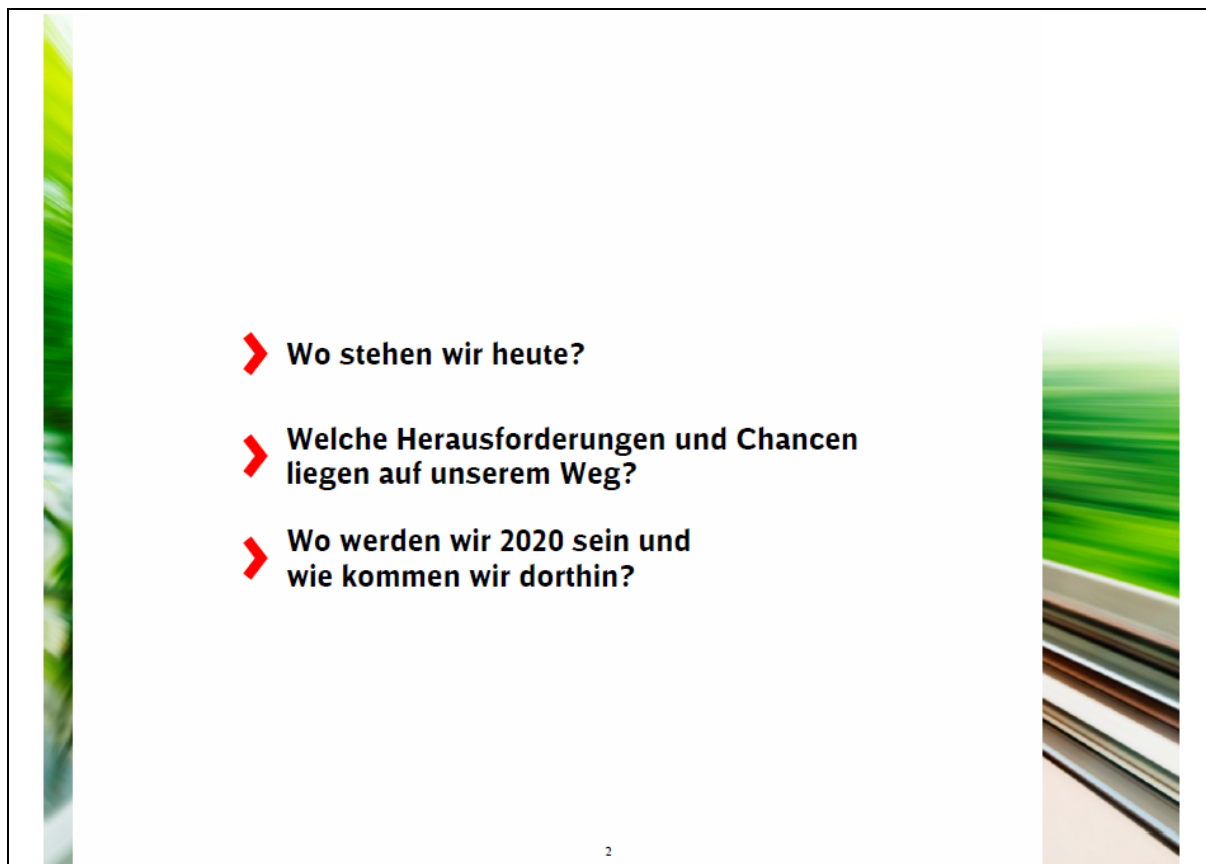
Wir haben Verantwortung für 295.000 Mitarbeiter, davon 190.000 in Deutschland.

Wir haben jeden Tag Verantwortung für die Mobilität von 7,3 Millionen Menschen, die für ihren Arbeitsweg oder in der Freizeit auf die Bahnen und Busse der DB angewiesen sind.

Wir haben Verantwortung, weil unsere Güterzüge und LKW das Rückgrat der deutschen Wirtschaft sind. Als führende Exportnation in Europa und Logistikweltmeister braucht Deutschland eine starke DB.

Dieser Verantwortung stellen wir uns. Und wir sichern sie mit unserer Strategie DB2020 ab.

Die neue Strategie ist das Ergebnis eines langen internen Dialogprozesses, in dem unsere Führungskräfte und auch viele Mitarbeiter mit eingebunden waren. Sie schafft eine neue Verbindlichkeit, eine neue Qualität und soll eine klare Orientierung geben.

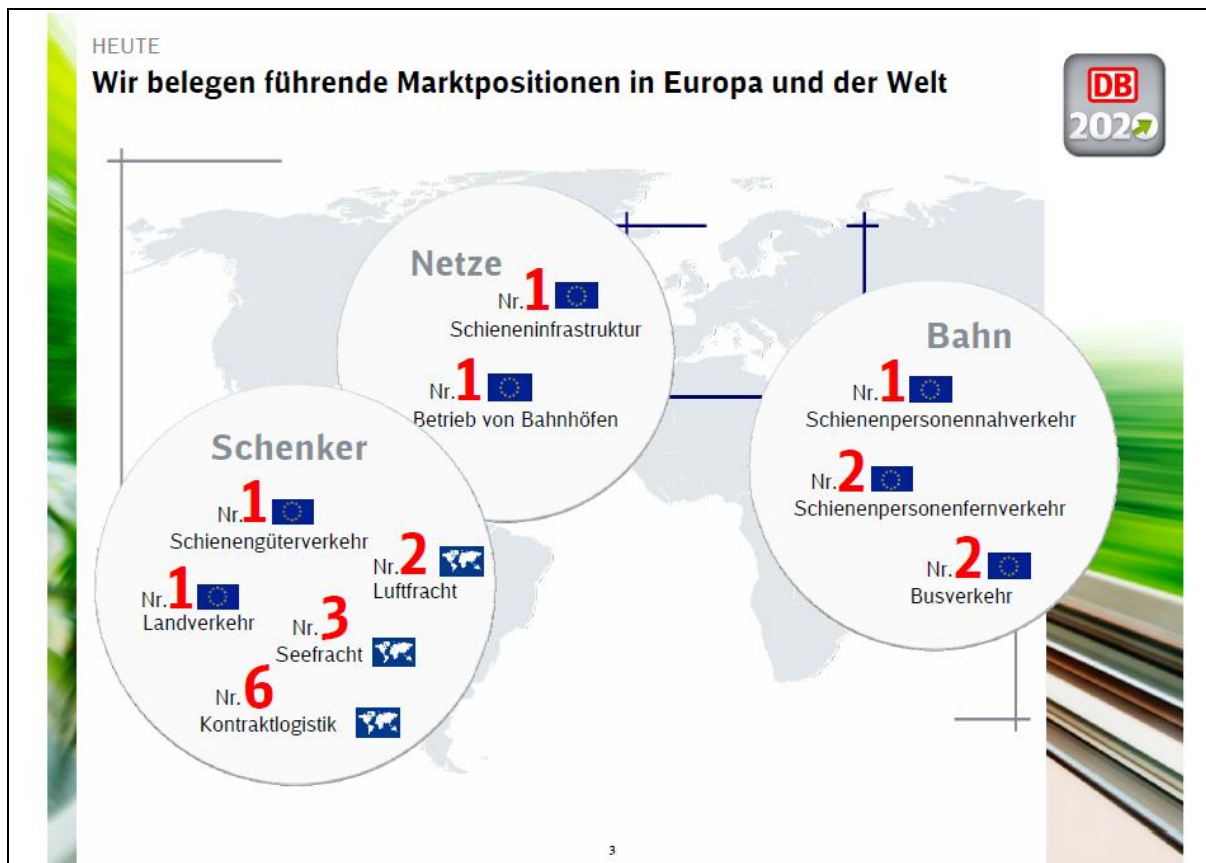


Ich möchte Sie jetzt mitnehmen auf eine Reise in das Jahr 2020, und zwar in drei Etappen:

1. Wo stehen wir heute?
2. Welche Herausforderungen und Chancen liegen auf unserem Weg?
3. Wo werden wir 2020 sein und wie kommen wir dorthin?

In Anbetracht der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit und um den Rahmen nicht zu sprengen, werde ich die Strategie nicht vollumfänglich präsentieren, sondern mich auf die wesentlichen Dinge fokussieren.

Wichtig ist mir noch zu erwähnen, dass wir Ihnen heute die übergeordnete Konzernstrategie vorstellen, die den Rahmen und die Orientierung für die Geschäftsfeldstrategien geben, die ebenfalls neu überarbeitet werden.



Die DB ist heute ein international erfolgreiches Mobilitäts- und Logistikunternehmen mit führenden Marktpositionen in fast allen Geschäftsfeldern. Sie kennen die Zahlen:

In Europa sind wir

- Nr. 1 im Schienenpersonennahverkehr
- Nr. 1 im Schienengüterverkehr
- Nr. 1 im Landverkehr
- Nr. 1 bei der Schieneninfrastruktur und
- Nr. 2 im Schienenpersonenfernverkehr.

Und weltweit sind wir

- Nr. 2 in der Luftfracht,
- Nr. 3 bei der Seefracht und
- Nr. 6 in der Kontraktlogistik.

HEUTE

## Unser Erfolg basiert auf vier Faktoren



Unternehmerische  
Ausrichtung



Internationale  
Aufstellung



Integrierter  
Konzern



Verkehrsträgerüber-  
greifende Lösungen



4

Diese guten Wettbewerbspositionen sind auf vier Erfolgsfaktoren zurückzuführen:

1. Die konsequente unternehmerische Ausrichtung der DB nach der Bahnreform;
2. unsere internationale Aufstellung;
3. der integrierte Konzern mit klar festgelegten Wettbewerbsregeln; und
4. unsere Verkehrsträger-übergreifenden Lösungen.

Diese vier Erfolgsfaktoren haben uns stark gemacht, und sie werden uns auf unserem Weg bis 2020 unterstützen.

## Die Megatrends der Zukunft



Wir stehen heute vor großen Umbrüchen. Wir erleben Veränderungen, die für uns Herausforderungen und Chancen zugleich sind.

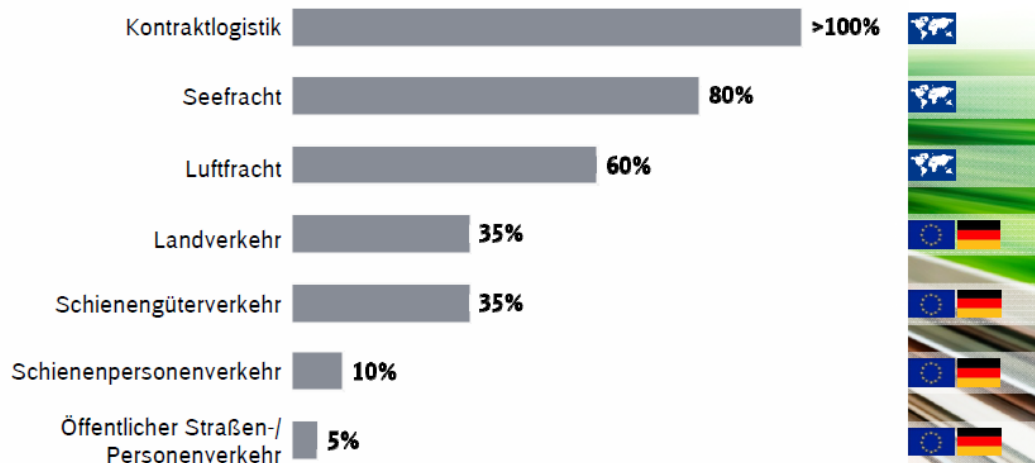
Die Weltbevölkerung wächst unvermindert und konzentriert sich zunehmend in urbanen Regionen. Gleichzeitig schrumpft die Bevölkerung in Deutschland, und die Menschen hier werden älter. Für die deutsche Wirtschaft bedeutet das zum Beispiel einen zunehmenden Fachkräftemangel. Wir als DB haben im vergangenen Jahr 10.000 Mitarbeiter eingestellt, so viele wie noch nie in der Geschichte der DB. Auch in den nächsten Jahren brauchen wir allein in Deutschland jährlich mindestens 5.000 bis 7.000 neue Mitarbeiter. Das ist unter der Voraussetzung einer schrumpfenden Bevölkerung und fehlenden Fachkräften eine gewaltige Aufgabe!

Oder nehmen Sie das Thema Umwelt und Klimawandel: Der Handlungsdruck für die Gesellschaft wird immer größer. Insbesondere die Transportbranche ist gefordert, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren. Die Bahn als sicherster, transporteffizientester und umweltfreundlichster Verkehrsträger spielt hier eine zentrale Rolle. Aber „Wir sind ökologisch, weil wir Bahn sind“ reicht nicht aus! Wir stehen hier als Bahn vor großen Herausforderungen - nicht nur bei den CO<sub>2</sub>-Emissionen, sondern auch beim Lärmschutz oder der Verknappung natürlicher Ressourcen.





Eine grundlegende Herausforderung aber auch große Chance für uns ist die Veränderung des Kommunikations- und Informationsverhaltens unserer Kunden. Wir erleben gerade die Revolution verfügbarer Echtzeitinformationen: Vor allem für die jüngere Generation ist der Alltag ohne laufende Vernetzung via Smartphones nicht mehr denkbar. Zwischen einem Bedürfnis und der Lösung liegt oft nur eine „App“. Nur Mobilitäts- und Logistikprodukte, die sich in dieser intelligent-einfachen Welt bewähren, werden eine Zukunft haben. Und mit unseren Applikationen wie dem DB-Navigator sind wir ganz vorne mit dabei.

**Die Verkehrsmärkte werden in der Zukunft weiter wachsen**
**Marktwachstum 2010 – 2020**  
 in % auf Basis Volumen (gerundet)


Quelle: Eigene Berechnungen u.a. auf Basis Progrtrans, BMVBS

7

Die zunehmende Globalisierung und die immer stärkere Vernetzung führen auf der ganzen Welt zu einer steigenden Nachfrage nach Mobilität und Logistik. Wir rechnen im Ressort Transport und Logistik in allen Geschäftssegmenten mit einer sehr dynamischen Marktentwicklung. Die Märkte im europäischen Personenverkehr wachsen im Vergleich dazu deutlich weniger. Allerdings wird auch hier künftig durch die Liberalisierung der Märkte, die Privatisierung von öffentlichen Verkehrsunternehmen und die zunehmende Verpflichtung zu Ausschreibungen ein Marktvolumen von zig Milliarden Euro neu verteilt.

Kurzum: Die Dynamik unseres Umfelds nimmt weiter zu. Die Welt wächst zusammen und wird komplexer und vernetzter. Und unsere Märkte bieten erhebliche Wachstumspotenziale.

Meine Damen und Herren,

wir befinden uns angesichts dieser Situation in einer guten Ausgangslage mit einer soliden wirtschaftlichen Grundlage und hervorragenden Marktpositionen.

Aber gute Marktposition und schöne Wachstumsaussichten reichen nicht. Wir müssen die verschiedenen Herausforderungen stärker in unsere Strategie einbeziehen. Um dauerhaft Gewinne zu erzielen und gleichzeitig zu wachsen, brauchen wir eine exzellente Qualität, bestens qualifizierte Mitarbeiter, die unsere Kunden begeistern und Produkte, die die Umwelt schonen. Die genannten Punkte sind heute kein nettes Beiwerk mehr, sondern das sind zwingende Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg. Wenn wir nachhaltig erfolgreich sein wollen, dann

müssen wir künftig Ökonomie, Soziales und Ökologie in Einklang bringen. Das wird die große Aufgabe für uns alle sein! Und dieser Aufgabe stellen wir uns mit unserer Strategie DB2020.

STRATEGIE

## Nachhaltiger Unternehmenserfolg durch Einklang der Dimensionen



**Vision** | **Wir werden das weltweit führende Mobilitäts- und Logistikunternehmen**  
Nachhaltiger Unternehmenserfolg und gesellschaftliche Akzeptanz

**Nachhaltigkeitsdimension**

Profitabler Marktführer Ökonomie	Top-Arbeitgeber Soziales	Umwelt-Vorreiter Ökologie
		
<p>1 Kunde und Qualität</p> <p>2 Profitables Wachstum</p>	<p>3 Kulturwandel/ Mitarbeiterzufriedenheit</p>	<p>4 Ressourcenschonung/ Emissions- und Lärmreduktion</p>

**Stoßrichtung**

8

Unsere Vision ist es, das weltweit führende Mobilitäts- und Logistikunternehmen zu sein. Denn: Reise- und Logistikketten enden künftig nicht mehr an nationalen Grenzen. Diesen Anspruch konkretisieren wir künftig über die folgenden drei Ziele:

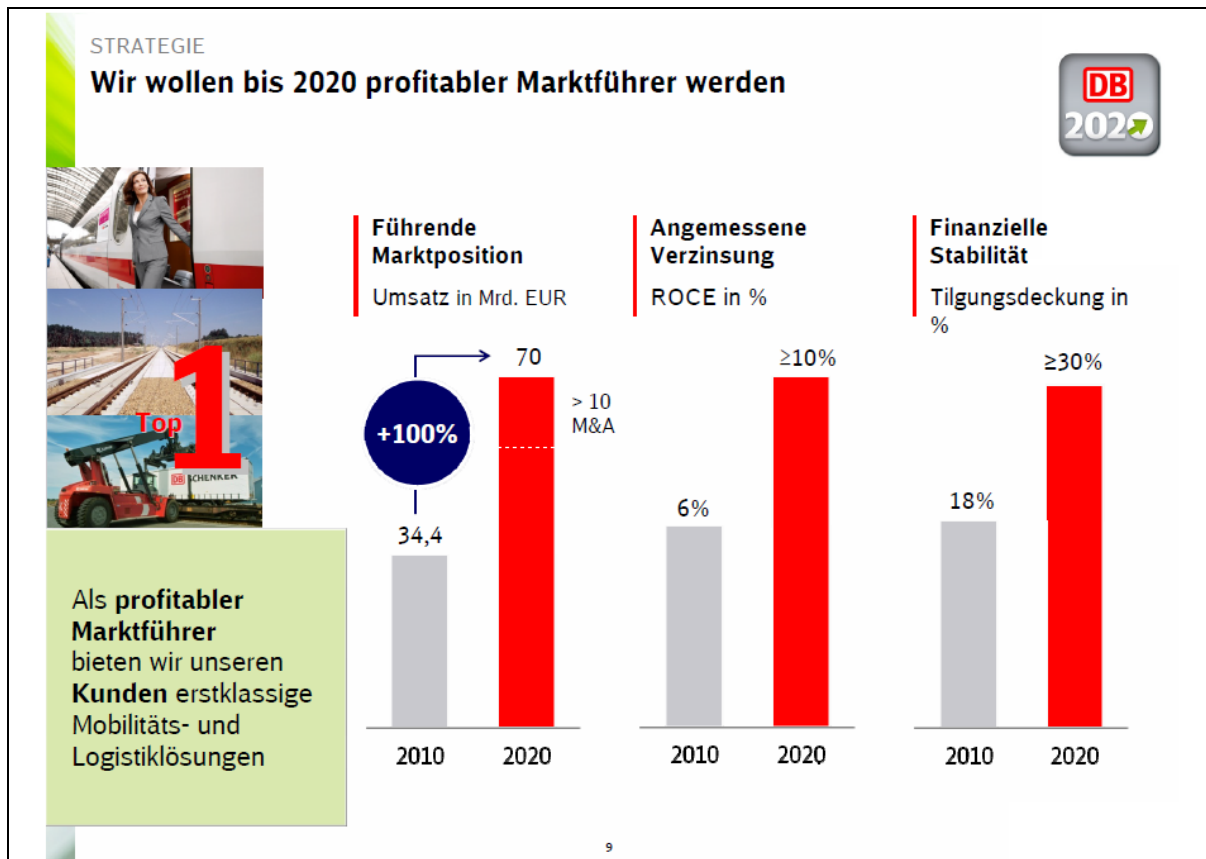
1. Wir wollen mit Fokus auf Kundenzufriedenheit und Qualität profitabler Marktführer werden.
2. Für die Umsetzung unserer Strategie brauchen wir qualifizierte und hoch motivierte Mitarbeiter. Deshalb werden wir alles daran setzen, zu den Top-10-Arbeitgebern in Deutschland zu zählen.
3. Und last but not least: Es gilt in all unseren Geschäften die Umwelt-Vorreiterschaft abzusichern und weiter aktiv auszubauen.

Mit vier strategischen Stoßrichtungen setzen wir diese Ziele um:

1. Unsere Kunden- und Qualitätsorientierung weiter verbessern;
2. profitables Wachstum fortsetzen;
3. unseren internen Kulturwandel vorantreiben und die Mitarbeiterzufriedenheit steigern; und

- die Ressourcenschonung ausbauen und Emissionen und Lärm weiter reduzieren.

Ich will Ihnen aufzeigen, was das ganz konkret bedeutet:



Profitabler Marktführer bedeutet, dass wir mit erstklassigen Angeboten und Top-Qualität unsere Kunden überzeugen. Ganz konkret: Unser Ziel sind 70 Milliarden Euro Umsatz bis 2020 – das ist eine Verdoppelung innerhalb von 10 Jahren! Das erreichen wir, indem wir weiterhin beherrscht in Kundenservice und Qualität investieren, indem wir unsere Netzwerke erweitern und neue Märkte erschließen. Wir müssen wachsen, erstens weil unsere Kunden wachsen und Bedarf an weltweiten Mobilitäts- und Logistiklösungen haben. Und zweitens müssen wir wachsen, weil wir Netzwerke betreiben, und im Netzwerkgeschäft zählen Größen- und Auslastungsvorteile.

Wir werden also weiter kräftig investieren: Bis 2020 werden wir über insgesamt 86 Milliarden Euro, davon 34 Milliarden Euro an Eigenmitteln. Ein großer Teil davon geht in die Erneuerung unserer Fahrzeuge – im Fernverkehr werden wir z.B. bis 2020 die komplette Flotte grundlegend modernisiert und erneuert haben. Auch in Transport und Logistik sowie in die Infrastruktur investieren wir beträchtliche Summen im Interesse unserer Kunden.

Wir werden organisch wachsen, und wir werden zusätzlich unsere Netzwerke durch gezielte Akquisitionen ergänzen, insbesondere ab dem Zeitpunkt, wenn wir unsere Ziele zum Schuldenabbau erreicht haben.

Von zentraler Bedeutung ist dabei eine angemessene Profitabilität und finanzielle Stabilität. Unser Ziel ist eine Kapitalverzinsung von mindestens 10 Prozent und eine Tilgungsdeckung von mindestens 30 Prozent. Das bedeutet nichts anderes, als in drei Jahren die Fähigkeit zu haben, die gesamten Schulden abzutragen! Aber auch jetzt schon nutzen wir Chancen, um neue, profitable Märkte zu erschließen. So ist Arriva in ganz Europa unterwegs und bewirbt sich erfolgreich um interessante Verkehrsverträge. Wo sich Marktchancen bieten, da sind wir dabei.

STRATEGIE

**Wir wollen bis 2020 unter die Top 10 der Arbeitgeber in Deutschland kommen – mit Spitzenpositionen auch in internationalen Märkten**



**Top 10**

Audi, BMW, Google, Siemens, VW, **NEU DB**, Microsoft ...

**Top 20**

BOSCH, PHILIPS, Bundeswehr, ProSieben Media AG, adidas, Fraunhofer

Als **Top-Arbeitgeber** gewinnen und binden wir qualifizierte **Mitarbeiter**, die mit Begeisterung für die Deutsche Bahn und ihre Kunden arbeiten

**Ich bin stolze Mitarbeiterin der DB**



**Top 10**

10

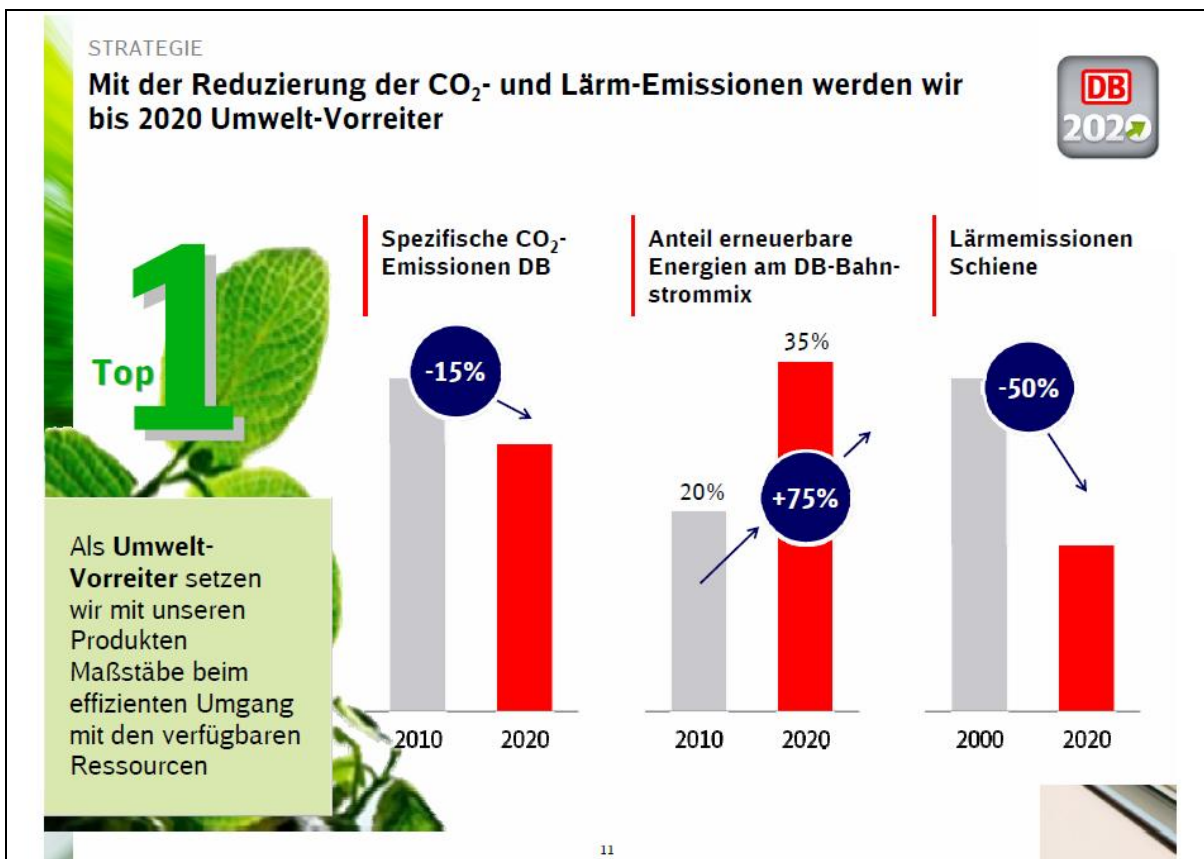
Als Top-Arbeitgeber wollen wir bis 2020 zu den zehn Besten in Deutschland gehören. Im Ausland sind wir bereits jetzt sehr anerkannt. Hier wollen wir weiterhin Spitzenpositionen belegen! Der Wettbewerb um Talente wird künftig ebenso hart sein wie der Wettbewerb um Marktanteile. Um gute Mitarbeiter zu halten und neue zu gewinnen, müssen wir uns gegen andere namhafte Unternehmen behaupten. Ich habe die Zahlen genannt: 5.000 – 7.000 Neueinstellungen alleine in Deutschland jedes Jahr.

Wir können in unseren Märkten nur erfolgreich bleiben, wenn wir auch im Arbeitgeber-Ranking ganz oben mitspielen. Deshalb arbeiten wir hart daran, die Mitarbeiterzufriedenheit weiter wesentlich zu verbessern. Wir setzen uns hier klare Ziele und werden uns regelmäßig am Ergebnis der weltweiten Mitarbeiterbefragungen, die wir gerade vorbereiten, messen lassen. Übrigens ist die Mitarbeiterzufriedenheit genauso wie die Kundenzufriedenheit bereits verbindlich im Vergütungssystem der Konzernvorstände verankert worden.

Wir haben in den vergangenen Monaten große Zukunftskonferenzen durchgeführt. Der Konzernvorstand und insgesamt fast 10.000 Mitarbeiter haben dabei die Fragen

von Unternehmenskultur und Führung intensiv diskutiert und viele neue Ansätze entwickelt.

Flexibilisierung ist ein wichtiges Stichwort. So haben wir im Jahr 2011 eine befristete Auszeit für Führungskräfte eingeführt, was vergleichbar ist mit dem Langzeitkonto, das wir Mitarbeitern im Tarifbereich schon länger anbieten. Ein weiteres Ziel ist es, unseren Mitarbeitern ein ganzes Berufsleben bei der DB zu ermöglichen. Das ist eine „alte“ Idee und ein Wert, mit dem wir heute punkten können. Es geht darum, die berufliche Entwicklung unserer Mitarbeiter stärker entsprechend ihrer individuellen Berufs- und Lebensphasen zu gestalten. So arbeiten wir Schritt für Schritt daran, als Arbeitgeber noch attraktiver zu werden.



Und schließlich wollen wir bis 2020 unsere Position als Umwelt-Vorreiter absichern und ausbauen. Umweltfreundliche Lösungen werden künftig ein, wenn nicht sogar der wesentliche Faktor für Kaufentscheidungen von immer mehr Kunden sein.

Unser Kernziel ist es, unser Portfolio grüner Produkte weiter auszubauen und unsere spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2020 um weitere 15 Prozent zu reduzieren. Hierfür werden wir den Anteil erneuerbarer Energien in den nächsten Jahren deutlich ausbauen. Wir haben beschlossen, dass bis 2020 der Anteil für den deutschen Schienenverkehr 35 Prozent betragen soll. Bis 2050 wollen wir sogar zu 100 Prozent mit Ökostrom fahren. So haben wir im vergangenen Jahr einen Vertrag über jährlich rund 900 Millionen Kilowattstunden Strom aus Wasserkraft abgeschlossen. Wir haben inzwischen den dritten Windpark ans Netz genommen und den Bau des

weltweit ersten Hybridkraftwerkes, das Wind, Wasserstoff und Biogas miteinander verbindet, unterstützt.

Die beste Energie bleibt aber die, die gar nicht erst verbraucht wird. Deshalb setzen wir u.a. bei der Fahrzeugbeschaffung auf besonders energieeffiziente Fahrzeuge.

Daneben arbeiten wir weiter mit Nachdruck an unserem Ziel, den Schienenlärm bis 2020 gegenüber 2010 zu halbieren. Das Wachstum im Schienengüterverkehr wird nicht stattfinden, wenn wir nicht proaktiv Lösungen zur Lärmreduzierung entwickeln. Hier ist die Einführung leiser Güterwagenbremsen eines unserer Vorrangthemen.

Und nicht zuletzt suchen wir nach Lösungen für die zunehmende Ressourcenverknappung. Gleichzeitig werden wir unsere grünen Angebote für die Kunden ausweiten. Hier haben wir mit der Einführung der UmweltPlus-Angebote im Personenverkehr und EcoSolutions im Güterverkehr wichtige Meilensteine gesetzt.

STRATEGIE

**Mit unserer strategischen Neuausrichtung stärken wir das Kerngeschäft in Deutschland**



12

Meine Damen und Herren,

mit unserer strategischen Neuausrichtung tragen wir auch dazu bei, dass Deutschland erfolgreich bleibt. Ich gebe Ihnen nur zwei Beispiele:

Mit den 11.000 jungen Menschen, die wir derzeit aus- und weiterbilden, sichern wir nicht nur unseren eigenen Nachwuchsbedarf. Wir qualifizieren damit gleichzeitig Fachkräfte für die deutsche Wirtschaft und wir geben diesen jungen Menschen ein solides Fundament für ihr Berufsleben. Und wir bieten Perspektiven! Im vergangenen Jahr haben wir 97 Prozent aller Auszubildenden in ein festes und sicheres Arbeitsverhältnis übernommen.

Ein anderes Beispiel sind unsere Investitionen. Über 90 Prozent der 86 Milliarden Euro, die wir bis 2020 investieren werden, fließen nach Deutschland. So werden bis 2020 deutlich modernere Züge auf Deutschlands Schienen fahren, und zwar sowohl im Fern- und Regionalverkehr als auch im Schienengüterverkehr.

Im Ergebnis bedeutet das: mehr Reisekomfort für den Kunden, weniger Lärm für die Anwohner und weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Atmosphäre. Wir haben im Jahr 2011 durch unsere grünen Angebote bereits 162.000 Tonnen CO<sub>2</sub> vermieden. Allein durch den Nahverkehr im Saarland, den wir zu 100 Prozent mit Strom aus Wasserkraft betreiben, sparen wir jährlich 18.000 Tonnen CO<sub>2</sub> ein.

Wir wollen 2020 eine Bahn haben, die sicher, sauber und solide ist – schlichtweg: sympathisch.



Wir werden das  
**weltweit führende**  
Mobilitäts- und  
Logistikunternehmen



**Für Menschen.  
Für Märkte.  
Für morgen.**





Meine Damen und Herren,

wir haben im vergangenen Jahr wichtige Entscheidungen getroffen und bereits zahlreiche Aktivitäten gestartet.

Mit der Strategie DB2020 integrieren wir diese Ansätze jetzt in ein ganzheitliches Konzept. Bei all unseren Entscheidungen geht es künftig immer darum, Ökonomie, Soziales und Ökologie in Einklang zu bringen. Diesen Einklang herzustellen ist eine komplexe Aufgabe. Aber wir sind davon überzeugt, dass sich dieser Weg lohnt, weil er der Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg der DB ist.

Wir haben mit unseren konkreten Zielen der strategischen Ausrichtung jetzt eine klare Verbindlichkeit sowie eine neue Qualität gegeben. Wir sind dabei, für alle Bereiche Kennzahlen zu entwickeln, über die wir unser Unternehmen künftig steuern werden. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Nachwuchsförderung, Produktqualität, Klimaschutz und Lärminderung entscheiden heute über den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen und bilden die Voraussetzung für eine gesellschaftliche Akzeptanz!

Meine Damen und Herren,

mit unserer Strategie haben wir die Weichen auf Zukunft gestellt. Das Ziel steht fest:

DB2020 - Für Menschen. Für Märkte. Für morgen.

Vielen Dank!

---

Rede von Dr. Rüdiger Grube, Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Bahn AG und der DB Mobility Logistics AG, anlässlich der Bilanz-Pressekonferenz am 29. März 2012 in Berlin.

Es gilt das gesprochene Wort.

## Fotonachweise

<b>Titelseite</b>	Max Lautenschläger
<b>Seite 8</b>	Von links: Hartmut Reiche, Siemens AG, Reinhard Drechsler
<b>Seite 9</b>	Von links: Bau- und Immobilienverwaltung Fäth, Bernd Honerkamp, Aldinger & Wolf
<b>Seite 10</b>	Von links: Georg Wagner, Uwe Winkler, Tobias Heyer
<b>Seite 12</b>	Von oben: Günther Bauer, Max Lautenschläger, Michael Niehaus, Hintergrund: Clipdealer (#1332736)
<b>Seite 15</b>	Von links: Clipdealer (#393325), DB Arriva, Wolfgang Klee, Michael Neuhaus
<b>Seite 16</b>	Von oben links: Tobias Heyer, Clipdealer (#218972), Clipdealer (#132843), Simon Kent, Clipdealer (#245691)
<b>Seite 17</b>	Hochhäuser: Clipdealer (#1257760), Globus: Clipdealer (#1065907)
<b>Seite 19</b>	Linke Spalte von Oben: Bartłomiej Banaszak, Claus Weber, DB Schenker, Mitte: Clipdealer (#70420), rechts: S. Müller
<b>Seite 23</b>	Von oben im Uhrzeigersinn: Volker Emersleben, Jo Kirchherr, Bartłomiej Banaszak, Jo Kirchherr, Heiner Müller-Elsner, Frank Kniestedt

Kontakt:  
Deutsche Bahn AG/  
DB Mobility Logistics AG

Konzernkommunikation  
Potsdamer Platz 2  
10785 Berlin

Tel. +49 (0)30 297-61131  
Fax +49 (0)30 297-61919  
E-Mail [presse@deutschebahn.com](mailto:presse@deutschebahn.com)

Investor Relations  
Europaplatz 1  
10557 Berlin

Tel. +49 (0)30 297-64031  
Fax +49 (0)30 297-64036  
E-Mail [ir@deutschebahn.com](mailto:ir@deutschebahn.com)