

Der strategische Fokus von DB Cargo ist auf die Erfüllung der Zusagen im EU-Verfahren ausgerichtet. Die daraus abgeleiteten Transformationsmaßnahmen bilden den verbindlichen Rahmen für die Weiterentwicklung von DB Cargo. Das zentrale Ziel ist die langfristige Rentabilität mit Profitabilität ab 2026. Das Ziel ist maßgeblich für die strategische Ausrichtung von DB Cargo insgesamt wie auch in den einzelnen Geschäftseinheiten. Dabei soll die wirtschaftliche Eigenständigkeit die Basis schaffen, um künftig profitabel wachsen zu können. Auf dieser Grundlage will DB Cargo weiterhin eine zentrale Rolle bei der Verkehrsverlagerung auf die Schiene einnehmen und Vorreiter für klimaneutrale Logistik in Europa sein.

Die langfristige Ausrichtung von DB Cargo folgt vier strategischen Handlungsfeldern:

- DB Cargo strebt die Etablierung als führender Akteur auf europäischen Wachstumskorridoren an. Ziel ist es, internationale Warenströme stärker auf die Schiene zu verlagern und grenzüberschreitende Logistiklösungen aus einer Hand anzubieten.
- DB Cargo positioniert sich als integrierter Logistikpartner mit tiefer vertikaler Integration in die Wertschöpfungsketten definierter Fokusindustrien. Kunden erhalten kombinierte Logistiklösungen, die Schienenleistungen mit weiteren Leistungen wie Vor- und Nachlauf per Lkw, Lagerlogistik und individuellen Services verbinden.
- Das Einzelwagensystem wird zu einem standardisierten und resilienten Netzwerk weiterentwickelt. Ziel ist ein branchenspezifisch ausgerichtetes, flexibles EV-Netzwerk als Rückgrat industrieller Logistikketten. Produktivitätssteigerungen in Zugbildung und Personaleinsatz sowie die Modernisierung der Rangierflotten durch energieeffiziente Zweikraftlokomotiven tragen zur Wirtschaftlichkeit bei. Die seit 2024 bestehende Betriebskostenförderung in Deutschland stabilisiert das Flächenangebot.
- Schlanke Strukturen und optimierte Prozesse bilden die Grundlage für Qualitätsführerschaft und nachhaltige Profitabilität. Vereinfachte Aufbau- und Ablauforganisationen erhöhen Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Klare Branchenverantwortung stärkt Kundennähe und Ergebnisorientierung.

Die Marktbearbeitung erfolgt konsequent kunden- und branchenorientiert. Die Leistungen richten sich am Bedarf der Kunden aus, Lieferketten in Deutschland und Europa einfach und zuverlässig zu organisieren. Die Organisation entlang von Branchen und Industrien ermöglicht eine passgenaue und flexible Bearbeitung der Marktanforderungen.

Die organisatorische Basis bilden die Segmente Kombiniertes Verkehr (KV) und Bahnlogistiker:

- Segment KV mit den Bereichen Maritim und Continental stellt aufgrund seiner Wachstumsraten einen zentralen Zukunftsmarkt dar. Der Hauptlauf erfolgt auf der Schiene, ergänzt durch Vor- und/oder Nachläufe auf der Straße.
- Segment Bahnlogistiker umfasst die Einheiten Stahl, Automotive, Liquids & Bulk, Full Load Solutions sowie das größte Einzelwagen-Netzwerk Europas. Angeboten werden integrierte Logistiklösungen mit einem schienenbasierten Kern, ergänzt um weitere Logistikleistungen. Auslandsgesellschaften erweitern das Leistungsportfolio bedarfsgerecht.

Um flexibel und reaktionsschnell am Markt agieren zu können, hält DB Cargo weiterhin einen wesentlichen Teil der Kapazitäten und Expertise in eigenen Ressourcen vor. Gleichzeitig wird – branchenüblich – ein wachsender Anteil an Leistungen extern bezogen. Dies betrifft insbesondere Traktionsleistungen sowie die Bereitstellung und Instandhaltung von Lokomotiven und Güterwagen durch Drittanbieter.

Der Wettbewerb im Schienengüterverkehr wird sowohl durch andere Bahnen als auch durch den Straßengüterverkehr geprägt. Neben Kosten- und Qualitätsaspekten stehen schienenaffine Industrien wie Stahl, Chemie und Automotive unter strukturellem Anpassungsdruck und leiden unter ho-

hen Energiekosten. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich durch eingeschränkte Trassenverfügbarkeiten infolge umfangreicher Infrastrukturmaßnahmen. Diese betreffen alle Marktteilnehmer gleichermaßen. Für faire Wettbewerbsbedingungen gegenüber der Straße sind weitere infrastrukturelle Verbesserungen und politische Flankierung der Verkehrswende erforderlich.

Gleichzeitig steigt kundenseitig die Nachfrage nach klimafreundlichen Transportlösungen, auch getrieben durch regulatorische Vorgaben wie die EU-Taxonomie. Wachstumschancen ergeben sich u. a. in den Bereichen Batterielogistik, »grüner« Stahl, CO₂-Transport und -Speicherung (Carbon Capture) sowie Bahnbau.

Weitere Chancen für die Wettbewerbsfähigkeit des Schienengüterverkehrs ergeben sich durch Effizienzsteigerungen bei der Produktion sowie durch die Adressierung von Klimaschutzziele. Beides steigert den Nutzen auf Kundenseite nachhaltig. DB Cargo sieht sich dabei als Enabler zur Erreichung der Klimaziele auf Kundenseite. Auf elektrifizierten Strecken in Deutschland und in weiteren Ländern ist der Transport auf der Schiene mit 100 % Ökostrom möglich.

Die Transformation von DB Cargo verlangt neben neuen Strukturen und Effizienzprogrammen auch einen weiteren, sehr wichtigen Aspekt: eine veränderte Kultur. Es benötigt eine klare **Performance- und Verantwortungskultur**, in der Leistung, Entscheidungskraft und faire Zusammenarbeit verbindlich zusammengehören. Diese Kultur schafft die Grundlage dafür, Sanierung, Internationalisierung und Professionalisierung konsequent umzusetzen – mit Klarheit über Erwartungen, Rollen und Verantwortung auf allen Ebenen.

Führen heißt Verantworten – Wirksamkeit entsteht durch Antworten.

Sein Geschäft zu verantworten, bedeutet bei DB Cargo: **Ergebnisse liefern, pragmatische Lösungen finden und notwendige Antworten geben.** Führungskräfte sind das Fundament. Sie tragen die Verantwortung für Zielerreichung, Umsetzung und Wirkung – nicht für Erklärungen, warum etwas nicht geht. Wir erwarten eine klare Ausrichtung von Führungshandeln an den nachfolgenden fünf Säulen:

- **Verbindlich handeln:** Entscheidungen treffen und deren Wirkung verantworten
- **Ergebnisse liefern:** Ziele klar formulieren, Fortschritt messen und nachhalten
- **Orientierung geben:** Wertschätzende, ehrliche Antworten liefern – für Kunden, Mitarbeitende und Peers
- **Veränderung vorantreiben:** Chancen erkennen und umsetzen, Widerstände adressieren
- **Menschen führen:** Positiv und motivierend auftreten, als Vorbild vorangehen und das eigene Team dazu anleiten, das eigene Möglichkeitspotenzial aktiv zu nutzen.

Unsere Kultur versteht **Mitarbeitende** als aktive Veränderungstreiber. Der DB Kompass für ein starkes Miteinander beschreibt dafür auch an Sie klare Verhaltenserwartungen:

- **Ein Team für Kunden:** Sie schaffen Mehrwert gemeinsam, über Bereiche, Länder und Funktionen hinweg.
- **Mach es einfach:** Klare Verantwortlichkeiten, Standards und Prioritäten ermöglichen Tempo und Qualität.
- **Du kannst es:** Persönliche Verantwortung und Kompetenz sind Grundlage von Wirksamkeit.
- **Klartext gewinnt:** Direkte, ehrliche Rückmeldungen verbessern Qualität und Entscheidungen.
- **Bahn frei für Neues:** Veränderungen werden nicht nur akzeptiert, sondern aktiv vorangebracht.

Leistung entsteht also dort, wo Mitarbeitende Verantwortung übernehmen können - und dürfen. Das setzt Vertrauen, Transparenz und echte Beteiligung in beide Richtungen voraus, für die es Fairness und Respekt benötigt. Dafür steht DB Cargo klar ein:

- **Respekt** gegenüber unterschiedlichen Perspektiven, Hintergründen und Lebensrealitäten

- Eine **Null-Toleranz-Haltung gegenüber Diskriminierung** – unabhängig von Absicht oder Hierarchie
- Den **Schutz** und die **Unterstützung von Betroffenen** sowie transparentes, faires Vorgehen

Zielbild ist also eine Kultur, die das Streben nach **Leistung bei** gleichzeitig empathischer **Wertschätzung** als **symbiotisch** versteht. Dieses Zielbild ist kein fester Zustand, sondern ein **gemeinsamer, dynamischer Weg**, der sich aus der Summe vieler individueller Perspektiven ein gemeinsames Kollektiv bildet und in einer DB Cargo entstehen kann, in der:

- **Führung Antworten gibt** und Orientierung schafft,
- **Mitarbeitende Verantwortung übernehmen** dürfen und können und sich aktiv und engagiert einbringen,
- **Fairness** und **Respekt** Grundlage jeder Zusammenarbeit sind,
- und **Veränderung als Chance begriffen wird**, noch besser für unsere Kunden zu werden.

Auf dieser Grundlage wird der Vorstand die **Mittel und Ressourcen im notwendigen Umfang** bereitstellen dieses **neue Selbstverständnis auszuweiten** und nachhaltig in der Kultur zu **verankern**. Der Vorstand verpflichtet sich zur Umsetzung der Unternehmenspolitik sowie zur Aufrechterhaltung eines normgerechten Management-Systems.

Der Vorstand der DB Cargo AG hat ein **Integriertes Management-System** implementiert, welches gleichartige Anforderungen aus ISO-Normen und Verordnungen, Methoden und Werkzeuge in einer einheitlichen Struktur zusammenfasst. Es standardisiert gleichartige Anforderungen und optimiert die Schnittstellen zwischen den Systemen, um die gesteckten Qualitäts-, Sicherheits-, Umwelt und Energieziele sowie die hohen Erwartungen unserer Kunden und Mitarbeiter zu erfüllen.

Die Gesamtverantwortung für das Integrierte Management-System bei der DB Cargo AG trägt der Vorstand. Das Integrierte Management-System wird fortlaufend gemäß den relevanten EU-Richtlinien, Gesetzen, Verordnungen, behördlichen Bewilligungen, internem Regelwerk und Normen weiterentwickelt und ständig verbessert. Bei DB Cargo umfasst das IMS die folgenden Managementsysteme:

- Arbeitsschutzmanagement mit Gesundheitsschutz
- Brandschutzmanagement
- ECM-Management (EU-VO 779/2019)
- Gefahrgutmanagement
- HACCP Management einschl. Lebensmittelsicherheitskultur
- Informationssicherheitsmanagement (DIN EN ISO 27001)
- Qualitätsmanagement (DIN EN ISO 9001) mit Regelwerks- und Prozessmanagement
- Securitymanagement (DIN ISO 28000) inkl. Krisen- und Business Continuity Management
- Sicherheitsmanagement (Ril 2016/798/EG) und Notfallmanagement
- Umweltschutzmanagement (DIN EN ISO 14001) und Entsorgungsmanagement
- Energiemanagement (DIN EN ISO 50001)

Die Anforderungen des Risikomanagements sind in jedem Managementsystem berücksichtigt. Das Qualitätsmanagement der DB Cargo AG hat das Ziel, die internen Strukturen und Abläufe kontinuierlich zu verbessern und messbare Standards zu definieren. Kommunikation, Schulung, Feedback von Mitarbeitern und Leistungsmessung zu Aktivitäten gehören dabei zu den wichtigen Bausteinen.

Die Produktionsprozesse der Lebens- und Futtermitteltransporte werden durch ein HACCP-Konzept gemäß Codex Alimentarius, unter Beachtung der Lebensmittelsicherheitskultur als allgemeinen Grundsatz, abgesichert.

Das Umweltschutzmanagement der DB Cargo AG wirkt darauf hin, dass die Umweltleistung verbessert sowie die Umwelt vor Beeinträchtigungen geschützt wird.

Das Energiemanagementsystem der DB Cargo AG zielt auf die fortlaufende Verbesserung der energiebezogenen Leistung ab und beruht auf einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Wir überprüfen kontinuierlich unsere Energiepolitik, unsere Energieziele und unsere energiebezogene Leistung – auch durch interne Audits. Dies umfasst auch die Bewertung der umgesetzten Maßnahmen, sowie die entsprechenden Aktionspläne. Die für die DB Cargo AG geltenden rechtlichen Anforderungen werden überwacht und Maßnahmen zur Einhaltung umgesetzt. Ferner verpflichten wir uns ausdrücklich zur Sicherstellung der Verfügbarkeit von Informationen sowie der zur Erreichung der Energieziele notwendigen Ressourcen. Die DB Cargo AG achtet bei Beschaffung und Betrieb auf eine möglichst hohe Energieeffizienz, sofern dies wirtschaftlich darstellbar ist.

Das Securitymanagement der DB Cargo AG verfolgt das Unternehmensziel, kriminelle Handlungen gegen seine Mitarbeitenden, seine Kunden und anvertrauten Güter sowie jegliche Bedrohungen abzuwehren oder zumindest abzumildern.

Diese Unternehmenspolitik bietet den Rahmen für die Herleitung der Ziele für die DB Cargo AG. Die Ziele werden regelmäßig überarbeitet, daraus Programme abgeleitet und unter Beachtung wirtschaftlicher und risikobasierter Gesichtspunkte umgesetzt.

Alle Mitarbeitenden sind ausdrücklich aufgefordert, sich an dessen ständiger Verbesserung aktiv zu beteiligen.

Mainz, im Mai 2026



Bernhard Osburg
Vorstandsvorsitzender DB Cargo AG