

Fördermöglichkeiten werden unzureichend genutzt

SYSTEMATISCHES FÖRDERMITTELMANAGEMENT

Mit der Energiewende soll die Abhängigkeit von fossilen Treibstoffen und damit auch von russischen Importen verringert werden. Als besonders effektive Lösung gilt die Verlagerung von Verkehr auf die energieeffiziente Schiene, die durch den Gesetzgeber mit zahlreichen Förderprogrammen unterstützt wird. Dennoch wurden diese finanziellen Mittel in den letzten Jahren nur zu einem Bruchteil genutzt – aus ganz unterschiedlichen Gründen. Eine Systematisierung des Fördermittelmanagements kann Unternehmen dabei unterstützen, ihre Möglichkeiten optimal auszuschöpfen.

Der Staat fordert und fördert

Die umweltpolitischen Ziele sind ambitioniert: Zur Bekämpfung des Klimawandels soll Deutschland bis 2045 Klimaneutralität erreichen, zudem ist aufgrund des russischen Einmarschs in die Ukraine die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern möglichst schnell und möglichst stark zu reduzieren. Hierbei kann gerade der Verkehrssektor als einer der größten Energieverbraucher einen erheblichen Beitrag leisten. Als besonders effektive Maßnahme ist die Verkehrsverlagerung auf die Schiene zu sehen, da diese im intermodalen Vergleich sowohl im Personen- als auch im Güterverkehr die jeweils umweltfreundlichste Alternative darstellt.

Um die Energieeffizienz und somit die Nachhaltigkeit des Schienenverkehrs noch weiter zu stärken, hat der Staat eine zunehmende Anzahl von Förderprogrammen aufgelegt. Als attraktives Förderprogramm galt in den vergangenen Jahren die „Richtlinie über die Förderung der Energieeffizienz des elektrischen Eisenbahnverkehrs“. Dieses Programm wird nun allerdings zum 31. Dezember 2022 eingestellt – ein Jahr früher als geplant. Mit der vorzeitigen Einstellung werden langfristige Investitionsvorhaben vieler Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU), die entsprechende Fördermittel schon eingeplant hatten, konterkariert.

Die Entscheidung der Bundesregierung ist vor dem Hintergrund sowohl kurzfristig veränderter geostrategischer Rahmenbedingungen und einer Re-Priorisierung von Haushaltsgeldern als auch den

in den Bemerkungen des Bundesrechnungshofs 2021 veröffentlichten Kritikpunkten am Förderprogramm zu bewerten. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass mit der vorzeitigen Einstellung auch die Förderlandschaft insgesamt Schaden nimmt. Denn viele EVU, die bereits entsprechende Investitionen getätigt haben und diese nun ohne Fördermittel stemmen müssen, werden neuen Programmen zunächst kritischer gegenüberstehen. Bereits heute ist die Inanspruchnahme ausgelobter Fördergelder schon bestenfalls mittelmäßig – obwohl viele Programme für die meisten EVU äußerst attraktiv sind.

Fördertöpfe werden nur unvollständig ausgeschöpft

Ein Blick auf zwei für die Schienenverkehrsbranche wesentliche Förderprogramme verdeutlicht diesen Widerspruch:

- Die zuvor genannte „**Förderrichtlinie über die Energieeffizienz des elektrischen Eisenbahnverkehrs**“ stellt EVU seit 2018 jährlich bis zu 100 Mio. Euro zur Verfügung. Nach der vorzeitigen Einstellung des Programms waren Anträge letztmalig zum 30.06.2022 möglich. Antragsberechtigt waren EVU mit deutscher Lizenz, sofern sie eine Verbesserung des spezifischen Energieverbrauchs um mindestens 2,0 Prozent im Vorjahresvergleich nachweisen konnten. Gefördert ►

wurde „die Steigerung der Energieeffizienz durch den Einsatz effizienterer Technologien und Techniken und durch die bessere Ausschöpfung betrieblichen Optimierungspotenzials“. Trotz dieses recht breit gefassten Fördergegenstands und einer äußerst attraktiven Förderquote von bis zu 50 Prozent der Ausgaben wurden in den Förderjahren 2018-2020 insgesamt nur **knapp 134 Mio. Euro** der theoretisch verfügbaren 300 Mio. Euro abgerufen (\cong 44,6 Prozent). Die Veröffentlichung des Fördersatzes für Anträge zum Förderjahr 2021 steht unmittelbar bevor.

- Die „**Förderrichtlinie alternative Antriebe im Schienenverkehr**“ zielt darauf ab, Mehrkosten für Investitionen in moderne Alternativen zu Dieselfahrzeugen (z. B. Zweikraft-, Batterie- oder Wasserstofffahrzeuge) abzufedern. Bis zu 60 Prozent der Mehrausgaben gegenüber einem herkömmlichen, konventionellen Fahrzeug werden je nach Unternehmensgröße bezuschusst. Und obwohl gerade solche Fahrzeuge bei vielen EVU aktuell auf der Wunschliste stehen, wurden im ersten Aufruf 2021 nur **knapp 115 Mio. Euro** des insgesamt vorhandenen Fördertopfes von **227 Mio. Euro** ausgeschüttet (\cong 50,6 Prozent). Am 01.07.2022 wurde der zweite Aufruf der Förderrichtlinie Alternative Antriebe veröffentlicht – das Fördervolumen beträgt **141 Mio. Euro**.

„Zu komplex, zu wenig Zeit“: Gründe für mangelnde Inanspruchnahme

Die zögerliche Ausschöpfung der Fördermittel ist erfahrungsgemäß auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen.

- **Geringe Transparenz und unzureichendes Know-how:** Speziell kleineren Unternehmen ohne dezidierte Stelle für die Fördermittelakquise fällt es schwer, den Überblick über alle potenziellen Programme zu behalten. Auch wenn Fördermittelgeber und Verbände hier Abhilfe schaffen wollen, stellen wir immer wieder fest, dass lückenhaftes Wissen über Fördermöglichkeiten entsprechende Chancen verringert.
- **Fehlende Passgenauigkeit und eingeschränkte Planbarkeit:** In Förderprogrammen sind Fördergegenstand, Zuwendungsempfänger und häufig

weitere Bedingungen als Voraussetzung für die Förderfähigkeit genau definiert. Aufgrund solch detaillierter Regelungen ist die Förderfähigkeit einer spezifischen Maßnahme nicht garantiert. Zudem werden Fördergelder häufig im Wettbewerb vergeben – vollständig planbar sind diese daher nicht.

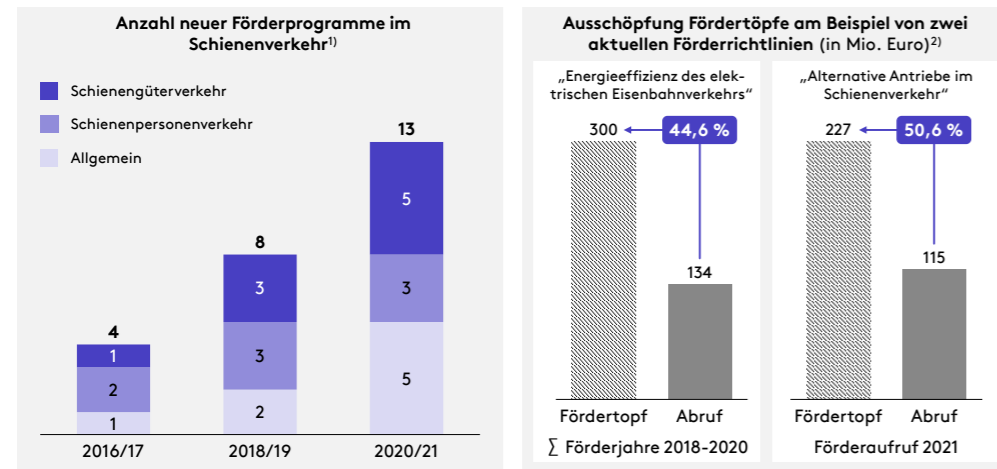
- **Anspruchsvolle Nachweisführung:** Gerade die Nachweisführung für die „(besonderen) Zuwendungsvoraussetzungen“ in Förderrichtlinien stellt potenzielle Fördermittelempfänger vor große Herausforderungen. Nach unserer Erfahrung betrifft dies häufig die Verfügbarkeit von Quelldaten, die nicht im geforderten Detailgrad oder der benötigten Qualität vorliegen. In der Folge sind umfangreiche Aufbereitungsarbeiten zu leisten, vor denen einige Unternehmen zurückschrecken.
- **Herausfordernde formale Förderbedingungen:** Eine Vielzahl an Förderanträgen scheitert an der Nichteinhaltung der formalen Förderbedingungen – insbesondere der vergaberechtlichen Anforderungen. Diese werden in den Allgemeinen Nebenbestimmungen zur Projektförderung (ANBest-P) beschrieben und über die Unterschwellenvergabeordnung (UVgO) bzw. die Sektorenvergabeordnung (SektVO) konkretisiert. Bei der Bezuschussung aus öffentlichen Geldern legt der Gesetzgeber hierauf verständlicherweise höchsten Wert.
- **Eingeschränkte Ressourcenverfügbarkeit:** Die eigentliche Förderantragstellung beansprucht mit der Anfertigung von Projektskizzen und Sachberichten, der quantitativen Nachweisführung sowie der Einholung und Befüllung von Formularen beachtliche Ressourcen – meist in einem limitierten Zeitfenster. Dies stellt viele Unternehmen vor eine Herausforderung, die im laufenden Betrieb kapazitäts- sowie erfahrungsbedingt nur schwer gemeistert werden kann.

Mit systematischem Fördermittelmanagement zum Erfolg

Trotz der bestehenden Herausforderungen sollten Unternehmen gerade im Schienenverkehr vorhandene Fördermöglichkeiten gewissenhaft prüfen und optimal ausschöpfen. Ein finanzieller Zuschuss kann bei größeren Vorhaben zu spürbaren Kostenentlastungen und somit zu echten Wettbewerbsvorteilen führen. Gleichzeitig sind EVU mit einem (geförder- ►

Die Anzahl an Förderprogrammen nimmt kontinuierlich zu – aber vorhandene Fördertöpfe werden nur unzureichend ausgeschöpft

ANZAHL UND INANSPRUCHNAHME FÖRDERPROGRAMME



1) Quelle: Förderdatenbank.de (BMWK), BLC-Analyse, Stand April 2022
 2) Quelle: Förderlandkarte des BMDV, BLC-Analyse, Stand April 2022

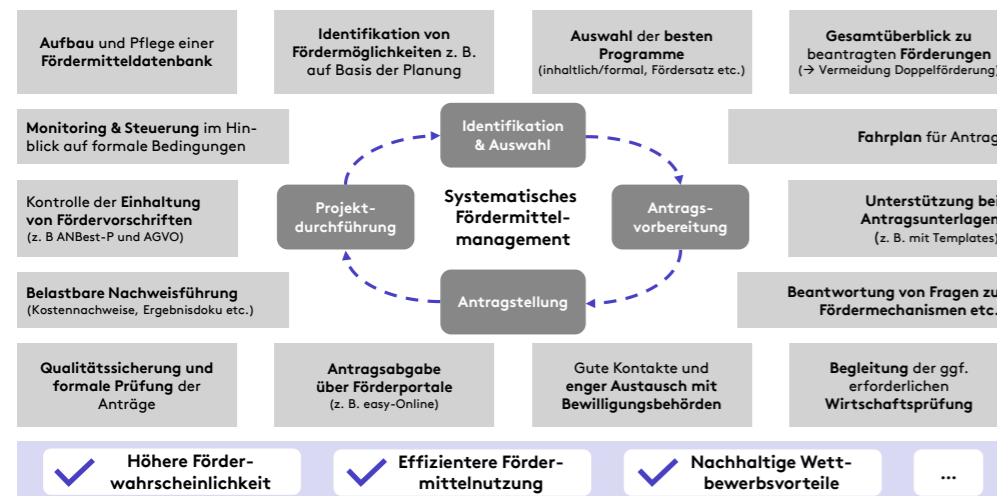
BLC

„Zu komplex, zu wenig Zeit“: Gründe für mangelnde Inanspruchnahme.

Grafik: BLC

Mit einem systematischen Vorgehen lassen sich Fördertöpfe gezielt identifizieren und besser ausschöpfen

AUFGABEN SYSTEMATISCHES FÖRDERMITTEL-MANAGEMENT



Beim systematischen Fördermanagement ist vieles zu berücksichtigen

Grafik: BLC

BLC

ten) modernen Fuhrpark oder effizienteren Prozessen besser in der Lage, die steigende Kundennachfrage nach „grünen“ Transportlösungen abzubilden und an Umsatzzuwachsen zu partizipieren.

Wir empfehlen hierzu einen systematischen Ansatz entlang vier zentraler Phasen:

1) Identifikation & Auswahl

Die Suche nach geeigneten Förderprogrammen

sollte immer den Abgleich vorhandener Projektideen mit entsprechenden Fördermöglichkeiten beinhalten. Ist ein vielversprechendes Projektvorhaben identifiziert, kann zur Abfrage vorhandener Förderprogramme z. B. das unter www.foerderdatenbank.de vorhandene Angebot des BMWK als Startpunkt genutzt werden. Es listet europäische, nationale und regionale Förderprogramme auf Basis von Schlagworten auf. Nicht selten bieten sich für ein Projekt ▶

gleich mehrere Fördermöglichkeiten. Dann sollten Förderwahrscheinlichkeit, zu erwartender Fördersatz und der Aufwand der Antragstellung für die Auswahl eines konkreten Programms herangezogen werden. Um Doppelförderung zu vermeiden, sollten beantragte und bewilligte Fördermittel an einer zentralen Stelle im Unternehmen festgehalten werden.

2) Antragsvorbereitung

Die Antragsvorbereitung beginnt typischerweise mit der Kennzeichnung eines kritischen Pfads bis zur Antragsabgabe, um potenziellen Ressourcenengpässen frühzeitig begegnen zu können. Schon in dieser Phase können Antragsunterlagen gesichtet, Templates befüllt und die Einholung benötigter Unterlagen angestoßen werden (z. B. Jahresabschlüsse, Bankauskünfte oder Bescheinigungen des Finanzamtes). Auch sollten Rückfragen zum Förderprogramm an den Fördermittelgeber frühzeitig gestellt werden, um ggf. Missverständnisse und damit unnötige Arbeiten zu vermeiden.

3) Antragstellung

Bei der eigentlichen Antragstellung sind erforderliche Nachweise (bspw. die Ermittlung von CO2-Einsparungen durch den Einsatz alternativer Antriebe) teilweise durch Wirtschaftsprüfer zu testieren. Deren frühzeitige Beauftragung sowie eine intensive Projektvorbereitung und -begleitung zahlen sich erfahrungsgemäß aus. Bereits vor einer Übergabe an die Wirtschaftsprüfer sollten Daten zuverlässig mindestens stichprobenartig überprüft werden, um unangenehme Überraschungen im Zuge der eigentlichen Prüfung zu vermeiden. Auch wenn die eigentliche Antragsabgabe digital erfolgt, sind gewisse Unterlagen immer noch physisch zu übermitteln – hierbei sind Postlaufzeiten und der Zeitaufwand für großvolumige Druckaufträge zu beachten. Insgesamt beobachten wir häufig eine deutliche Unterschätzung des Zeitbedarfs für einen Förderantrag.

4) Projektdurchführung

Mit der Antragsabgabe ist es je nach Förderprogramm noch nicht getan. In den meisten Fällen sind in regelmäßigen Abständen Zwischenberichte in

Form von Verwendungsnachweisen (Sachberichte, zahlenmäßige Nachweise, Beleglisten etc.) und ein Abschlussbericht einzureichen, um den Anspruch auf Fördermittel aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig ist bei der Beauftragung von externen Dienstleistern auf die Einhaltung des Vergaberechts nach ANBest-P zu achten. Viele Förderanträge scheitern nach unserer Erfahrung an einer unsauberen Vergabe und entsprechender Dokumentationslücken. Ist die Einhaltung von Kennzahlen (laufend) nachzuweisen, sollte ein entsprechendes Monitoring auch zu Steuerungszwecken rechtzeitig aufgebaut und entsprechend im Unternehmen verankert werden.

Win-Win-Win Situation für Unternehmen, Staat und Umwelt

Durch eine systematische Beschäftigung mit dem Thema Fördermittelmanagement lassen sich Förderchancen frühzeitig identifizieren, die Wahrscheinlichkeit einer Zusage erhöhen und vorhandene Fördertöpfe konsequenter ausschöpfen. Die damit verbundenen Kosteneinsparungen machen sich für Unternehmen dauerhaft bezahlt und führen zu echten Wettbewerbsvorteilen. Auch für den Staat können sinnvoll aufgesetzte Förderprogramme eine lohnende Investition sein – durch ihre Anreizwirkung lassen sich mittelbare Effekte sogar jenseits unmittelbarer Subventionen erzielen. Bei der Konzeption von Förderprogrammen sollte allerdings aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt und somit die Basis für eine anreizkompatible und dauerhaft verlässliche Förderkulisse geschaffen werden.

Zuletzt profitiert auch die Umwelt von wirkungsvollen Förderprogrammen, denn ganz ohne finanzielle Unterstützung wird die Schiene weder im Personen- noch im Güterverkehr die angestrebten Ziele der Bundesregierung erreichen (Verdopplung der Reisedenzahl bzw. 25 Prozent Anteil bis 2030). So lässt sich die Verkehrswende durch geeignete Förderprogramme in Kombination mit einem systematischen Fördermittelmanagement gezielt beschleunigen.

Dr. Martin Bernhardt, Daniel Blum



Dr. Martin Bernhardt und Daniel Blum sind als Partner und Senior Manager bei der Beratungsfirma Berg Lund & Company (BLC, www.berg-lund.de) tätig. Sie begleiten zahlreiche Unternehmen in der Schienenverkehrsbranche im Umfeld von Förderprogrammen, Energieeffizienzmaßnahmen und der quantitativen Unternehmenssteuerung (z. B. KPI-Entwicklung, Monitoringsysteme).