

# Wirtschaftlichkeit von SPNV-Projekten

**Lösungsansätze für  
einen hochwertigen und  
kommerziell attraktiven  
Regionalverkehr auf  
der Schiene**

Dezember 2023

—  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Deal Advisory, Infrastructure





# Einleitung

Der Schienenpersonennahverkehr (SPNV), der den S-Bahn-, Regionalbahn- und Regional-expressverkehr umfasst, bildet eine der wesentlichen Säulen der deutschen Verkehrs-wende. Ein funktionierendes und verlässliches SPNV-Angebot ist unverzichtbar für eine nachhaltige und zukunftsfähige Mobilitäts-infrastruktur. Damit sind der Erhalt und Ausbau des bestehenden Angebotes essenziell für die Umsetzung eines umweltfreundlichen Verkehrskonzeptes und für die Bereitstellung eines zuverlässigen und erschwinglichen Mobilitätsangebots. Die Einführung des 9-Euro- bzw. Deutschlandtickets ist besonderer Ausdruck der politischen Ambition, ein attraktives regionales Mobilitätsangebot bereitzustellen und den SPNV als attraktives regionales Mobilitätsangebot zu fördern.

Der SPNV ist weit mehr als nur ein Verkehrs-mittel: Er verkörpert die Daseinsfürsorge und ist kritischer Bestandteil des Mobilitätsmixes, auf den viele Bürgerinnen und Bürger tagtäglich angewiesen sind. Damit bewegen sich die in die Umsetzung eingebundenen Aufgabenträger, Verkehrsverbünde, Eisenbahn-verkehrsunternehmen (EVU), Hersteller und Finanziere in einem komplexen Spannungsfeld.

Abbildung 1:

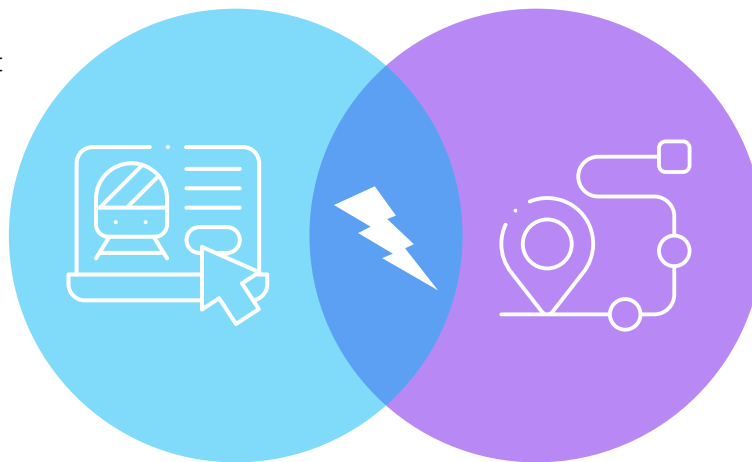
**Die Erwartungen an den Schienenpersonennahverkehr (SPNV) stellen ein komplexes Spannungsfeld dar, in dem die beteiligten Akteure souverän navigieren müssen.**

### Zum einen wird erwartet, ...

... ein qualitativ hochwertiges und zuverlässiges Angebot bereitzustellen

... Kapazitäten weiter auszubauen und

... die Nachhaltigkeit im Schienensektor weiter zu fördern



**Qualitäts-  
sicherung**

**Wirtschaft-  
lichkeit**

### Zum anderen soll dieses Angebot wirtschaftlich sein, das heißt, es gilt, ...

... mithilfe marktfähiger Strukturen einen attraktiven Wettbewerb sicherzustellen

... Risiken fair zu verteilen

... Kosten zu senken

... Prozesse gut zu steuern und

... sich resilient gegen externe Schocks wie die Coronapandemie aufzustellen

Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



In den kommenden Jahren sollen in Deutschland über 170 Mio. jährliche Zugkilometer Verkehrsleistung neu bestellt werden.

Eine Vielzahl dieser Ausschreibungen umfasst darüber hinaus die Lieferung neuer Fahrzeuge inklusive der damit verbundenen Finanzierung und Fahrzeugvorhaltung.

Abbildung 2:

**Übersicht aktueller noch offener Ausschreibungsverfahren im deutschen SPNV-Markt.**

| Netz  | Los                   | Zug-km<br>(Mio. p.a.) | Laufzeit<br>(Jahre) | Jahr der<br>Inbetrieb-<br>nahme                | Aktueller<br>Betreiber              | Status                              | Sonstige<br>Informa-<br>tionen              |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| S-Bahn<br>Berlin                            | Teilnetz<br>Nord-Süd  | 16,0                  | 15                  | planmäßig<br>2027, verzögert<br>bis vrsl. 2030 | S-Bahn Berlin<br>GmbH (DB<br>Regio) | Angebotsab-<br>gabe Oktober<br>2023 | Bruttovertrag                               |
|   | Teilnetz<br>Stadtbahn | 14,0                  | 15                  | planmäßig<br>2027, verzögert<br>bis vrsl. 2029 | S-Bahn Berlin<br>GmbH (DB<br>Regio) |                                     | Bruttovertrag                               |
| Stuttgart –<br>Bodensee                     | Los 1: Express        | 10,0                  | 15                  | 2025   | DB Regio                            | Laufende<br>Ausschreibung           | Bruttovertrag                               |
|   | Los 2: MEX            | 11,0                  | 15                  | 2025   | DB Regio                            |                                     | Bruttovertrag                               |
| Elektro-<br>netz Nord<br>Sachsen-<br>Anhalt | keine<br>Aufteilung   | 8,8                   | 15                  | 2028   | DB Regio                            | Vorinformation<br>veröffentlicht    | 80% Bruttover-<br>trag, 20%<br>Nettovertrag |
| Schleswig-<br>Holstein                      | Mitte                 | 5,0                   | 12 - 15             | 2027   | DB Regio                            | Vorinformation<br>veröffentlicht    | Einsatz Alstom<br>Coradia Stream<br>HC      |
|   | Süd-West              | 3,0                   | 12 - 15             | 2027   | nordbahn                            | Vorinformation<br>veröffentlicht    | Einsatz Alstom<br>Coradia Stream<br>HC      |
| Netz<br>nördliches<br>Westfalen             | Los 2                 | 7,1                   | 14                  | 2029   | Eurobahn                            | Laufende<br>Ausschreibung           | Einsatz BEMU<br>Fahrzeugen                  |
| Elektro-<br>netz<br>Mittelthü-<br>ringen    | 1.<br>Betriebsstufe   | 5,8                   | 2                   | 2028   | DB Regio                            | Vorinformation<br>veröffentlicht    | Teilweise<br>BEMU-Einsatz                   |
|   | 2.<br>Betriebsstufe   | 7,5                   | 13                  | 2030   | DB Regio                            | Vorinformation<br>veröffentlicht    | Teilweise<br>BEMU-Einsatz                   |
| Isar-Noris-<br>Altmühl                      | keine<br>Aufteilung   | 6,5                   | 12                  | 2028   | DB Regio                            | Vorinformation<br>veröffentlicht    | Gebrauchtfahr-<br>zeuge vrsl.<br>zugelassen |
| <b>Zwischen-<br/>summe</b>                  |                       | <b>94,7</b>           |                     |  |                                     |                                     |   |
| Alle<br>weiteren<br>Netze                   |                       | 82,2                  |                     |  |                                     |                                     |   |
| <b>Summe</b>                                |                       | <b>176,9</b>          |                     |  |                                     |                                     |   |

Quelle: SPNV-Deutschland.de, EU-Amtsblatt, Tagesspiegel, 2023



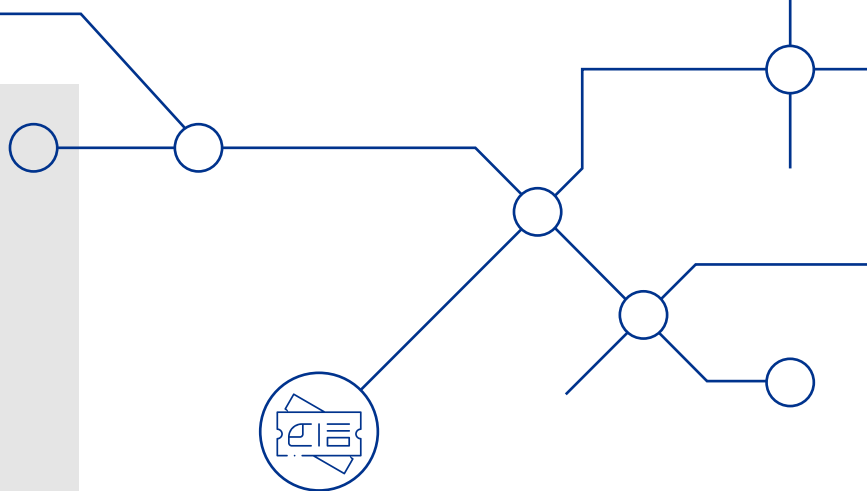
Die Marktteilnehmer im SPNV-Sektor stehen in den kommenden Jahren vor der Herausforderung, sowohl ein hochwertiges als auch ein wirtschaftliches SPNV-Angebot bereitzustellen.

Dafür bedarf es geeigneter Lösungsansätze, um eine wirtschaftliche Strukturierung, Beschaffung und Finanzierung von SPNV-Projekten sicherzustellen.

# Wesentliche Herausforderungen und Fragestellungen

## Marktteilnehmer im SPNV sehen sich drei wesentlichen Herausforderungen und Fragestellungen gegenübergestellt:

1. Sehr hohe Erwartungen sind an den SPNV gerichtet.
2. Sektor steht generell stark unter Druck und ist anfällig für Krisen.
3. Vergabeverfahren im SPNV sind von einem hohen Maß an Komplexität geprägt.



## Hohe Erwartungen an den SPNV

Sowohl die Politik als auch die Gesellschaft erwarten zunehmend, dass mehr Verkehr von der Straße auf die Schiene verlagert wird. Maßnahmen wie die Einführung des kostengünstigen Deutschlandtickets zeugen von der Ambition, die modale Verlagerung zu fördern. Gleichzeitig sind Umfang, Verteilung und Planung der Regionalisierungsmittel, welche die langfristige Finanzierung des SPNV sicherstellen sollen, noch nicht abschließend geklärt.

Darüber hinaus soll bei nicht elektrifizierten Netzen, auf denen derzeit im Wesentlichen Diesellokomotiven fahren, ein langfristig nachhaltiger Betrieb sichergestellt werden. Statt der langwierigen und kostspieligen Elektrifizierung der Netze gewinnen der Einsatz von batterieelektrischen und wasserstoffbasierten Flotten zunehmend an Bedeutung. In Bezug auf die langfristige Einsatzfähigkeit, Zuverlässigkeit und Energieversorgung der Fahrzeuge fehlen derzeit allerdings noch aussagekräftige Erfahrungswerte, sodass sich noch keine einheitlichen Strukturen etabliert haben.

## Hohe Belastung und Krisenanfälligkeit

Das deutsche Schienennetz stößt hinsichtlich seiner technischen Belastbarkeit und verfügbaren Kapazitäten an seine Grenzen. Dies wirkt sich unmittelbar auf die Zuverlässigkeit und Qualität der SPNV-Leistungen aus. Die kürzlich von der DB Netz AG eingeführte Strategie der „Generalsanierung“ soll zwar langfristig für Entlastung sorgen, mittelfristig setzt ein Mehr an Baustellen aber die Leistungsfähigkeit der EVU zusätzlich unter Druck.

Hinzu kommt das weiterhin schwierige makroökonomische Umfeld. Die Inflation beflügelt Diskussionen um Preisgleitklauseln, nach denen das Inflationsrisiko vom Bieter auf den Aufgabenträger übertragen werden soll, und sorgt gerade im Bereich der Energiekosten weiterhin für große Abweichungen von der ursprünglichen Planung. Das hohe Zinsumfeld lässt die Finanzierungskosten in die Höhe schießen und trägt zur Belastung der öffentlichen Haushalte bei. Dies sorgt bei EVU und Leasinggebern für Unsicherheit, wenn das Zinsänderungsrisiko nicht vollständig vom Aufgabenträger getragen wird.

## Hohe Komplexität der Verfahren

Erschwerend kommt hinzu, dass jedes Bundesland, jedes Netz und häufig auch die Fahrzeuge individuellen Strukturen und Anforderungen unterliegen und somit ein geringes Maß an Standardisierung in den Vergabeverfahren vorherrscht. Dies führt dazu, dass komplexe wirtschaftliche, rechtliche und technische Strukturen in den Vergabeverfahren zur Anwendung kommen, die aufseiten des Bieters zu einem massiven Aufwand bei der Angebotserstellung führen. Es gilt, gerade bei wenig standardisierten Strukturen wirtschaftliche Optimierungspotenziale zu identifizieren und geeignete Projektstrukturen zu entwickeln, zum Beispiel mithilfe der folgenden Fragen:

- Wie können langfristige Garantien des Herstellers für zugesagte Lebenszykluskosten ausgestaltet werden?
- Wie kann eine Preisgleitung sowohl in der Fahrzeugbeschaffung als auch in der Finanzierung strukturiert werden?
- Wie kann eine geeignete Zinssicherungsstrategie aussehen?

**Unsere Erfahrung zeigt:** Aufgrund des hohen Beschaffungsvolumens gibt es eine Vielzahl an Hebeln, mit denen eine wirtschaftliche Optimierung der Vergabe bzw. des Angebots erzielt werden kann. Nichtsdestotrotz werden Vergabeverfahren häufig als rein technische Ausschreibungsverfahren betrachtet, die in einem vergaberechtlich konformen Rahmen abgebildet sein müssen. Der Blick für wirtschaftliche Aspekte der Vergabe sowie die tiefe Expertise wirtschaftlicher Fragestellungen werden dabei häufig nicht umfassend berücksichtigt. Es gilt, geeignete Lösungsansätze zu finden, mit denen nicht nur ein leistungsfähiger, sondern auch ein kommerziell attraktiver Verkehr sichergestellt werden kann.



# Unser Beratungsansatz für die Begleitung von SPNV-Projekten

KPMG ist einer der führenden wirtschaftlichen Berater im SPNV mit umfangreicher Erfahrung bei der Strukturierung, Beschaffung und Finanzierung von SPNV-Projekten. Unser Ziel ist es, gemeinsam mit Ihnen und Ihren Beratern das wirtschaftliche Ergebnis Ihres Projekts durch Transparenz, Effizienz und strategisches Projektmanagement bestmöglich zu optimieren.

Wir beraten seit vielen Jahren Aufgabenträger, EVU, Leasinggeber, Infrastrukturfonds und strategische Investoren im Schienensektor bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Vorhaben. **Unser Beratungsansatz umfasst insbesondere:**

1.

## Begleitung von Vergabeverfahren für Aufgabenträger

Wir unterstützen Aufgabenträger bei der Strukturierung und Beschaffung der Finanzierung von Fahrzeugen sowie der Begleitung von Vergabeverfahren für die Fahrzeuglieferung aus strategischer und wirtschaftlicher Sicht. Wir fördern den effizienten Einsatz von staatlichen Mitteln unter anderem durch die umfassende Analyse, Verteilung und das proaktive Management von Risiken, die Gestaltung von Preisanpassungs- und Zahlungsmechanismen sowie die Förderung von attraktiven Strukturen für einen hohen Wettbewerb. Dies umfasst insbesondere auch die Ausgestaltung von Finanzierungssicherheiten sowie die Entwicklung marktfähiger Finanzierungsstrukturen bis hin zur handels- und steuerrechtlichen Optimierung. Die von Aufgabenträgern begleiteten Vergabeverfahren umfassen daneben eine Vielzahl technischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Themen und Fragestellungen. Diese gilt es, im Rahmen eines interdisziplinären, strategischen Projektmanagements zu koordinieren und aufeinander abzustimmen.

2.

## Begleitung von Angebotsverfahren für Bieter

Wir unterstützen EVU und Leasinggeber bei der Vorbereitung von Angeboten für SPNV-Konzessionen. Zum einen beraten wir Bieter bei der Entwicklung einer Markteintrittsstrategie sowie der Identifikation geeigneter Wachstumsvorhaben. Wenn ein Angebot

für eine bestimmte Konzession abgegeben werden soll, unterstützen wir bei der Entwicklung einer übergeordneten Bieterstrategie, der Identifikation von Optimierungspotenzialen sowie der Darstellung des Angebots in einem Finanzmodell.

Zum anderen unterstützen wir je nach Projektstruktur bei der Beschaffung der Finanziers, des Fahrzeugherstellers und des Instandhalters. Dies umfasst vor allem die Entwicklung einer geeigneten Projektstruktur sowie die Unterstützung bei den Verhandlungen. Unser Ziel ist es, Ihr Angebot wirtschaftlich und kommerziell so auszugestalten und zu optimieren, dass Sie von der Vergabestelle den Zuschlag für die Konzession erhalten.

3.

## Projektentwicklung und Beteiligungsmanagement

Wir beraten Aufgabenträger, Infrastrukturfonds und strategische Investoren bei der Privatisierung, Rekommunalisierung, der Akquisition, der (Teil-) Veräußerung oder der Kapitalerhöhung von Zielunternehmen. Dabei unterstützen wir konkret bei der Transaktionsstrategie und der Suche nach Zielunternehmen für strategische Investoren und Finanzinvestoren, der Due Diligence und Bewertung der Assets im Scope sowie der strategischen Analyse der Exit-Optionen. Gemeinsam mit Ihnen begleiten wir die Transaktion und sind dabei bestrebt, einen maximalen Transaktionswert zu realisieren.

Wir haben in unseren Projekten bewiesen, dass wir mit unserer langjährigen Erfahrung in der Umsetzung komplexer Infrastrukturprojekte, unserer detaillierten Kenntnis der Anforderungen der verschiedenen Marktteilnehmer sowie unserem Ansatz einer nachhaltigen und wirtschaftlichen Optimierung der Projekt- und Finanzierungsstruktur sowie einer effektiven Projektsteuerung und interdisziplinären Zusammenarbeit einen großen Mehrwert für alle Marktteilnehmer im SPNV leisten können.

# Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

THE SQUAIRE  
Am Flughafen  
60549 Frankfurt am Main



**Dr. Steffen Wagner**  
Partner, Deal Advisory,  
Infrastructure  
T +49 69 9587-1507  
steffenwagner@kpmg.com



**Bernhard Reifeld**  
Manager, Deal Advisory,  
Infrastructure  
T +49 69 9587-1213  
breifeld@kpmg.com



**Daniel Peitsch**  
Director, Deal Advisory,  
Infrastructure  
T +49 69 9587-2345  
dpeitsch@kpmg.com

Einige oder alle der hier beschriebenen Leistungen sind möglicherweise für KPMG-Prüfungsmandanten und deren verbundene Unternehmen unzulässig.

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

[www.kpmg.de/socialmedia](http://www.kpmg.de/socialmedia)



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2023 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.