

Wie man Fördermittel erfolgreich nutzt und dabei Stolperfallen vermeidet

Würden Sie als mittelständischer Unternehmer einfach so auf 100.000 Euro oder gar mehr verzichten? Nein? Auf keinen Fall?

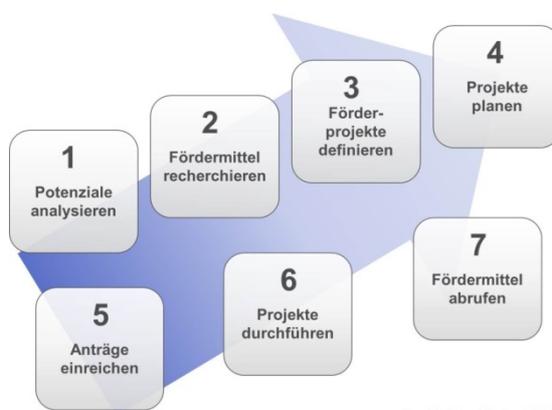
Es klingt unglaublich, aber weit mehr als dreiviertel der kleinen Unternehmen tun genau das: sie verzichten auf staatliche Zuschüsse, die nicht zurückgezahlt werden müssen. Dies jedenfalls hat eine Befragung von Unternehmen des DIHK vom April 2016 ergeben - nur 21 Prozent der Befragten hatte Fördermittel genutzt.

Woran mag das liegen? Ist der sprichwörtliche Förderdschungel schuld daran? Gibt es also zu viele verschiedene Fördermöglichkeiten, so dass nur noch Experten durchblicken? Ist die Beantragung zu kompliziert? Sind die Anforderungen an die Projekte zu hoch? Kommen kleine und mittlere Unternehmen einfach nicht dazu, weil das operative Geschäft keine Zeit lässt? Oder kennen KMU die einschlägigen Programme und Möglichkeiten gar nicht? Fragen über Fragen.

Fakt ist, dass viele mittelständische Unternehmen die Fördermöglichkeiten nicht oder nicht ausreichend nutzen. Während Großunternehmen ganze Stäbe beschäftigen, um sich für ihre Zukunftsprojekte staatliche Gelder zu sichern, laufen kleine und mittlere Unternehmen Gefahr, ihre Zukunftssicherung zu verschlafen, weil sie mangels Innovationstätigkeit keine wettbewerbsfähigen neuen Produkte und Leistungen anbieten können oder weil sie nicht mehr attraktiv genug für gute Fachkräfte sind. Dabei ist genau dies das Ziel von vielen Fördertöpfen, nämlich kleine und mittlere Unternehmen dabei zu unterstützen wettbewerbsfähig zu bleiben und damit ihre Zukunft und auch die ihrer Mitarbeiter zu sichern.

Ich unterstütze seit 1998 kleine und mittlere Unternehmen bei Fragen der Finanzierung insbesondere durch Fördermittel und möchte Ihnen aus meiner Erfahrung ein paar Tipps geben, wie Sie Fördermittel erfolgreicher einwerben und dabei häufige Stolperfallen vermeiden können. Sie können dadurch Ihr Unternehmen zukunftssicherer machen.

Ein professionelles Fördermittelmanagement lässt sich in 7 Schritten - wie in der untenstehenden Grafik dargestellt - skizzieren. Es startet mit einer Potenzialanalyse, aus der sich für das Unternehmen interessante Maßnahmen und Aktivitäten ergeben, für die im nächsten Schritt Fördermittel recherchiert werden, mit denen eine professionellere und schnellere Durchführung der Projekte ermöglicht und Risiken reduziert werden können. Nach einer Definition der Förderprojekte werden die Projekte im Detail geplant, die Förderanträge ausgearbeitet und bei der jeweiligen Förderstelle eingereicht. Nach der Genehmigung werden die Projekte durchgeführt und die Fördermittel nach Projektabschluss abgerufen. Parallel zu diesem Prozess sind die Berichts- und Nachweispflichten zu erfüllen.



Copyright: Robert Silberhorn, 05-2015

Abbildung 1 Professionelles Fördermittelmanagement in 7 Schritten

Entlang des skizzierten Prozesses gibt es eine Reihe von Stolperfallen, die es zu vermeiden gilt. Die 10 häufigsten Stolperfallen, die ich in meiner praktischen Tätigkeit immer wieder beobachte, stelle ich im Folgenden kurz dar.

Stolperfälle 1: Fördermittelblindheit

Während die Mehrzahl mittelständischer Unternehmen überhaupt keine Fördermittel nutzt, verfallen einige Mittelständler ins andere Extrem. Sie fokussieren sich auf Fördermittel statt auf ihre strategisch wichtigen Projekte. Da steht dann nicht die Frage im Vordergrund, welche Projekte bringen unser Unternehmen voran, sondern die Frage, welche Fördermittel können wir ausnutzen.

Wer ein Projekt nur der Fördermittel wegen macht, sieht auf einem Auge nur die Förderthematik und ist auf dem anderen Auge blind. Zugegeben, vor allem im sozialen Bereich kann es Förderprogramme geben, die zum Beispiel bei Kommunen eine Fokussierung auf ein Förderprogramm rechtfertigen. Aber in meiner 18-jährigen Förderpraxis mit weit über 100 Förderprojekten bei Mittelständlern habe ich noch kein einziges Projekt gesehen, das erfolgreich war, wenn die Verfolgung der Unternehmensstrategie nicht im Mittelpunkt der Überlegungen stand.

Stolperfälle 2: Der Frühstart

Es ist eine Stärke mittelständischer Unternehmen, dass sie schnell und spontan Entscheidungen ohne bürokratischen Vorlauf treffen und umsetzen können. Wenn einmal eine Idee für strategisch sinnvolle Maßnahmen geboren ist, dann möchte man diese auch schnell und unkompliziert verwirklichen. So positiv dieses aktive Verhalten mittelständischer Unternehmen ist, so kritisch ist es im Hinblick auf die mögliche Nutzung von Fördermitteln zu beurteilen.

Es gibt nämlich kaum ein Förderprogramm, das einen Frühstart nicht sanktioniert. Im Förderdeutsch nennt sich ein Frühstart „Vorbeginn“. Vorbeginn bedeutet, dass eine Maßnahme

schon vor Projektbeantragung oder Freigabe begonnen wurde. Der Vorbeginn ist in aller Regel ein k.o.-Kriterium: Wenn ein Projekt schon vor der Beantragung begonnen wurde, ist es nicht mehr förderfähig! Wann ein Projekt begonnen hat, ist je nach Förderprogramm und Projekt zu beurteilen. So ist beispielsweise bei einem Investitionsprojekt der Kauf eines für die Investition erforderlichen Grundstücks nicht förderschädlich, während bei einem Innovationsprojekt zweier Unternehmen die Unterschrift unter den Text der Kooperationsvereinbarung, der mit der Beantragung vorgelegt werden muss, bereits bewirkt, dass das Projekt nicht mehr gefördert werden kann. Hier ist also besondere Vorsicht angesagt!

Stolperfalle 3: Unkenntnis der Programmspezifika

Im zweiten Schritt des Fördermittelprozesses werden Fördermittel recherchiert. Einer meiner Kooperationspartner führt solche Recherchen im Dialog mit dem Kunden und EDV-gestützt durch und erhält im Schnitt einen Vorschlag mit 20-30 Förderprogrammen für die förderfähigen Aktivitäten des Kunden genannt. Dieser Vorschlag an Förderprogrammen ist zunächst für das anfragende Unternehmen sehr hilfreich, denn es weiß jetzt, welche Programme es prinzipiell nutzen kann.

Für die ungeübten Unternehmen besteht allerdings die Gefahr, dass sie die Programmspezifika nicht ausreichend kennen und deshalb nicht das optimale Förderprogramm wählen. So kann es zum Beispiel besser sein, ein Programm mit einer Höchstförderung von „nur“ 50% zu wählen als eines mit einer 80%-Förderung: Aufgrund unterschiedlicher Kostenstrukturen und Zusammensetzung der Kooperationspartner kann sich für das beantragende Unternehmen trotz eines geringeren nominellen Höchstfördersatzes ein höherer absoluter Förderbetrag ergeben, weil die Regelungen für Pauschalen oder für die Ansetzung von Kosten unterschiedlich geregelt sein können.

Ein anderer Punkt, der hier zu beachten ist, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit. Es gibt Programme, bei denen weniger als jeder zehnte Antrag positiv beschieden wird. Hier ist dann abzuwägen, ob nicht ein anderes Programm trotz vielleicht geringerer Höchstförderquote vorzuziehen ist.

Das bedeutet, dass man sowohl die in den jeweiligen Förderrichtlinien enthaltenen Regelungen genau studieren und prüfen sollte, als auch Veröffentlichungen rund um das Programm wie z.B. Erfolgsquoten. Nur dann wird man auch in der Lage sein, das für das eigene Projekt optimale Programm festzulegen.

Stolperfalle 4: Falsche Projektdefinition

Eine nur oberflächliche Kenntnis der jeweiligen Förderrichtlinien ist auch die Ursache für häufig anzutreffende falsche Projektdefinitionen, die zur Ablehnung des Förderantrags führen. Wer schon in der Überschrift oder in der Projektzusammenfassung ein k.o.-Kriterium einer Projektausschreibung oder einer Richtlinie verletzt, braucht sich nicht zu wundern, wenn er

eine Ablehnung oder eine Empfehlung zur Rücknahme seines Antrags erhält. Auch hier gilt also: Ein genaues Studium der Richtlinie ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Antragstellung. Manchmal kann man auch für solche Anträge noch eine erfolgreiche Bewilligung erhalten. Dies ist aber nicht bei jedem Programm möglich.

Stolperfalle 5: Verletzung von Vorgaben der Richtlinie

Eigentlich sollte es selbstverständlich sein, dass man in einem Förderantrag alle Vorgaben der Richtlinie berücksichtigt. Nun ist es aber für einen ungeübten Antragsteller oft gar nicht so einfach, alle Details einer Richtlinie immer im Kopf zu haben. Und dann passiert es eben schon, dass Regeln verletzt werden. Dadurch kann es zu erheblichen Leistungsreduzierungen oder auch zur Ablehnung des gesamten Antrags kommen.

So wird bei Kooperationsprojekten von zwei Partnern die Einhaltung der 30/70-Regel gefordert. Diese Regel besagt, dass jeder der beiden Projektpartner mindestens 30% aber höchstens 70% des Arbeitszeitaufwands erbringen muss bzw. darf. Würde ein Partner zum Beispiel nur 15% der Arbeitszeit einsetzen, würden die Leistungen des anderen Partners soweit gekürzt werden, bis die 30/70-Regel erfüllt wird.

Eine andere Regel, die häufig bei Innovationsprojekten verletzt wird, ist die deutliche Herausarbeitung wesentlicher wirtschaftlicher und vor allem technischer Risiken. Sind keine Risiken beschrieben, kann das Projekt nicht genehmigt werden.

Stolperfalle 6: Zu geringer Ansatz von Kosten und Aufwand

Die häufigen Budgetüberziehungen bei öffentlichen Aufträgen - Flughafen Berlin oder Elbphilharmonie Hamburg lassen grüßen – sind bekannt. Aber auch Unternehmen setzen oft zu optimistische Budgets an. Das führt bei Förderprojekten natürlich dazu, dass nur das beantragte Volumen bezuschusst werden kann. Kostenüberschreitungen bleiben ohne Zuschuss und sind also doppelt schmerzlich. Besser ist es, bei den Kosten und beim Zeitaufwand der Mitarbeiter Puffer einzubauen, die zu realistischeren Kosten- und Aufwandsvorgaben führen.

Die Förderstellen erwarten zu Recht ein professionelles Förderprojekt mit realistischen Angaben zu Kosten und Zeitaufwand, die nachvollziehbar sind. Eine unrealistische Kosten- und Zeitplanung kann auch zu einer Ablehnung eines Förderantrags führen.

Stolperfalle 7: Nichtbeachtung von Fristen

Bei Förderprojekten gibt es Fristen vor bzw. für die Antragstellung, während der Projektlaufzeit und im Anschluss an das Projekt.

Eine Nichtbeachtung von Fristen für die Antragstellung selbst führt in aller Regel dazu, dass das Projekt nicht gefördert werden kann. Bei einem EU-Projekt erfolgt zum Beispiel eine Aus-

schreibung, bei der die Antragsunterlagen vollständig an einem genannten Tag bis z.B. 12:00 Uhr eingegangen sein müssen. Eine Vorlage der Unterlagen am Ausschreibungstag durch einen Kurier um 12:05 Uhr führt dazu, dass der Umschlag unbearbeitet zurückgesandt wird und der Antrag erst gar nicht in die Begutachtung gelangt. Den Aufwand für die Antragserstellung hätte man sich dann sparen können.

Während der Projektlaufzeit müssen z.B. zu vorgegebenen Terminen bestimmte Nachweise erbracht werden. Werden diese Nachweise nicht oder nicht rechtzeitig erbracht, so kann dies mit Sanktionen verbunden sein: Beispielsweise können Auszahlungen zurückbehalten werden. Für weitere Antragstellungen ist es zudem nicht förderlich, wenn Termine nicht eingehalten werden.

Im Anschluss an Projekte sind meist Verwendungsnachweise zu führen. Auch hier werden die letzten Auszahlungen von Fördermitteln meist bis zur Erfüllung der Nachweispflicht zurückbehalten. Eine Besonderheit ist bei Innovationsprojekten des Mittelstands zu beachten. Dort kann man bis sechs Monate nach Projektende noch Anträge auf sogenannte Dienstleistungsförderung stellen (damit werden Dienstleistungen, die den Markteintritt erleichtern sollen, mit 50% bezuschusst). Auch hier entfällt die Zuschussmöglichkeit, wenn man die Frist ohne Antragstellung verstreichen lässt.

Stolperfalle 8: Unprofessioneller Antrag

Ein Förderantrag ist mit einem Businessplan zu vergleichen – er stellt einen Business Case für ein bestimmtes Projekt dar. Wie bei einem Businessplan ist auch bei einem Förderantrag darauf zu achten, die Inhalte klar und präzise im geeigneten Umfang darzustellen: Extreme sollte man vermeiden. Also ein Antrag mit 100 Seiten und mehr ist ebenso wenig geeignet wie ein Antrag von 5 Seiten. Bei den Inhalten sollte man darauf achten, Grafiken und moderne Planungsmethoden einzusetzen, seien es Mind Maps, Gantt-Diagramme für die Meilensteinplanung oder Visualisierungen von technischen Zusammenhängen über CAD- oder auch Powerpoint-Darstellungen.

Warum ist es wichtig, den Antrag professionell (das fängt schon bei der Rechtschreibung an) zu erstellen? Die Förderstellen wollen insbesondere Projekte unterstützen und fördern, die eine erfolgreiche Projektumsetzung erwarten lassen. Projekte, die schon in der Antragstellung keine professionelle Bearbeitung ausweisen, lassen Zweifel daran entstehen, ob das Unternehmen später in der Lage sein wird, das Projekt erfolgreich umzusetzen. Solche Projekte werden nur widerwillig gefördert, wenn überhaupt. Eine professionelle Antragstellung erhöht die Förderaussichten deutlich.

Stolperfalle 9: Falschangaben

Jeder, der Förderanträge stellt, sollte sich bewusst sein, dass die meisten Angaben in einem Förderantrag subventionserheblich sind. Falsche Angaben stellen einen Subventionsbetrug

dar und sind strafbar. Subventionsbetrug kann mit Gefängnis bis zu fünf Jahren bestraft werden. Welche Punkte bei der Fördermittelnutzung noch beachtet werden sollten, können in [„10 Gebote zur Fördermittelnutzung“](#) nachgelesen werden.

Stolperfälle 10: Unzureichende Datenerfassung

Die Datenerfassung bei Förderprojekten muss zeitnah / rechtzeitig und umfassend / korrekt erfolgen. Auch hier besteht die Gefahr bei kleineren Unternehmen, dass die eingesetzten Arbeitszeiten weder rechtzeitig noch umfassend erfasst werden. Wenn aber nicht alle geleisteten Zeiten erfasst werden, weil man zum Beispiel erst einen Monat später die Zeiterfassung macht und dadurch Zeitaufwände vergisst, gehen die nicht erfassten Zeiten und Leistungen für die Förderung verloren. Dem Unternehmen können dadurch erhebliche Verluste entstehen, die bei einer ordnungsgemäßen, also zeitnahen und umfassenden Erfassung der Zeiten, vermieden werden können. Es ist deshalb abschließend auch wichtig, dass Unternehmen dafür sorgen, dass eine ordnungsgemäße Datenerfassung sichergestellt wird. Das ist meist mit einfachsten Mitteln wie einer Exceltabelle für das Projektcontrolling (Soll-Ist-Vergleich) und einer wöchentlichen Meldung der Projektmitarbeiter an den Projektleiter oder an eine dafür verantwortliche Buchhaltungskraft möglich.

Ich hoffe, ich konnte Ihnen aus meiner täglichen Förderpraxis ein paar Tipps geben, die Ihnen die Beantragung von Fördermitteln erleichtern. Sie sollen außerdem helfen, dass Sie häufig auftretende Stolperfallen eher erkennen und dadurch vermeiden. Ich wünsche Ihnen für Ihre Förderprojekte viel Erfolg. Bei Fragen können Sie mich gerne über rs@foerdermittel.expert erreichen. Und sollten Sie eine Ablehnung Ihres Antrags oder eine Empfehlung zur Rücknahme erhalten haben: Ich prüfe gerne, welche Möglichkeiten einer Förderung noch bestehen.