

# Fördermittel für Innovationen – einfache Tipps für ein komplexes Unterfangen

Gastbeitrag von Martin Bernhardt

Innovationen können dabei helfen, die großen Herausforderungen der Schiene im Bereich Infrastruktur, Digitalisierung und Klimaneutralität zu meistern. Doch innovative Projekte sind typischerweise mit hohem Risiko verbunden und nur selten unmittelbar profitabel. Durch die gezielte Nutzung von Fördermitteln lassen sich die wirtschaftlichen Risiken solcher Projekte abfedern. Die hier genannten Tipps sollen bei der Akquise solcher Fördermittel helfen.

In einem von Kapazitätsausbau, Digitalisierung und Klimavorgaben geprägten Markt sind Innovationen für die meisten Schienenverkehrsunternehmen überlebensnotwendig. Die dafür notwendigen Mittel stehen jedoch aufgrund des schwierigen, margenen Geschäftsumfelds häufig nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung. Zugleich sind in-

novative Projektansätze mit hohen technischen und wirtschaftlichen Risiken verbunden.

## Vorhandene Fördermittelquellen prüfen

Die finanzielle Unterstützung durch Fördermittel ist somit entscheidend, um Innovationen auf die Schiene zu bringen. Auch wenn Förderprogramme nach den intensiven Haushaltsdebatten in vielen Bereichen Kürzungen unterliegen, können Unternehmen im Schienenverkehr nach wie vor von verschiedenen Fördermittelquellen für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie innovative Projektideen profitieren. Damit lassen sich vorhandene Risiken abfedern und zukunftsorientierte Projektvorhaben oft leichter umsetzen.

Warum tun sich viele Unternehmen trotzdem schwer damit, Mittel für solche Projektvorhaben zu akquirieren? Ursächlich hierfür sind Herausforderungen entlang des gesamten Fördermittelprozesses, der sich grob wie in Abbildung 1 dargestellt aufteilen lässt.

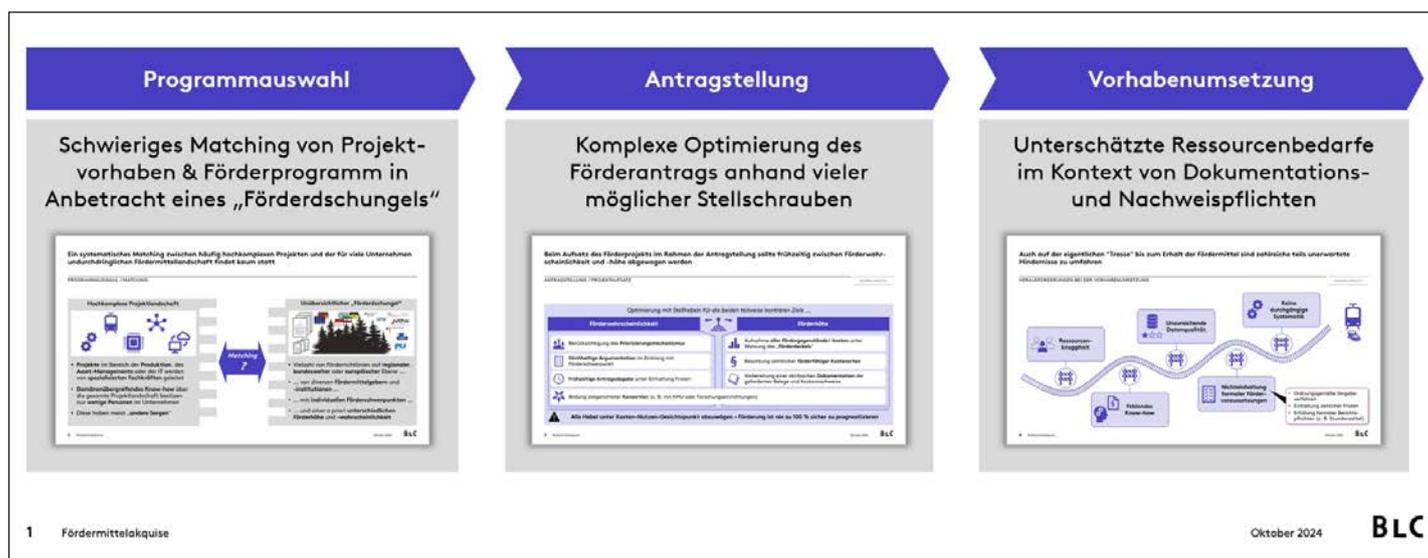


Abbildung 1: Fördermittelprozess in drei Schritten.

In Anbetracht eines wahren Förderdschungels fällt es vielen Unternehmen schwer, den Überblick zu bewahren und für teils komplexe Projektvorhaben das optimale Förderprogramm zu finden. Förderprogramme existieren auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene, werden von unterschiedlichsten Fördermittelgebern und Institutionen veröffentlicht und adressieren jeweils individuelle Schwerpunkte. Für Unternehmen ist es daher schwer, die Erfolgswahrscheinlichkeit eines konkreten Antrags zu prognostizieren und somit abzuschätzen, ob der dafür mitunter beträchtliche Aufwand lohnt oder nicht. Hinzu kommt, dass Projektmitarbeiter zwar fachlich versiert sind, jedoch häufig nur rudimentäres Wissen über Fördermöglichkeiten mitbringen. Das auch in Abbildung 2 skizzierte „Matching“ ist daher ein schwieriges Unterfangen.

Bei der Suche nach geeigneten Förderprogrammen haben sich folgende Vorgehensweisen bewährt:

- **Die wesentlichen Rahmendaten definieren:** Hierzu gehören unter anderem: Der Vorhabenzeitraum (von wann bis wann ist das Vorhaben geplant?); die regionale Ausdehnung (lässt sich das Vorhaben regional eingrenzen beziehungsweise welche Region profitiert und ist der Antragsteller mit einer Niederlassung in der entsprechenden Region vertreten?); die thematische Stoßrichtung (welche

technischen, ökologischen oder wirtschaftlichen Vorteile lassen sich durch das Vorhaben realisieren?)

- **Spezialisierte Datenbanken nutzen:** Für die effiziente Suche nach Förderprogrammen empfehlen sich vorhandene Datenbanken, beispielsweise das Angebot des BMWK unter [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de).
- **Den Technologiereifegrad des Vorhabens prüfen:** Häufig ist die Förderfähigkeit nur innerhalb gewisser Technological Readiness Level (TRL) möglich.
- **Eine grobe Kostenschätzung durchführen:** Unter anderem sollte geklärt werden, welche Kostenarten betroffen und ob diese überhaupt förderfähig sind.

### Den optimalen Projektaufsatz wählen

Ist ein „Match“ hergestellt, geht es im Rahmen der Antragstellung darum, bei der Überführung des Vorhabens in ein konkretes Förderprojekt eine ausgewogene Balance zwischen Förderwahrscheinlichkeit und Förderhöhe zu schaffen. Diese beiden Ziele stehen teilweise konträr zueinander: Eine besonders hohe Förderwahrscheinlichkeit lässt sich unter Umständen nur durch Zugeständnisse bei der Förderhöhe erreichen und umgekehrt. Wie in Abbildung 3 dargestellt, stehen Unternehmen verschiedene Stellhebel zur Beeinflussung dieser Ziele zur Verfügung.

Auch bei der Antragstellung lassen sich erfahrungsba-sierte Tipps geben:

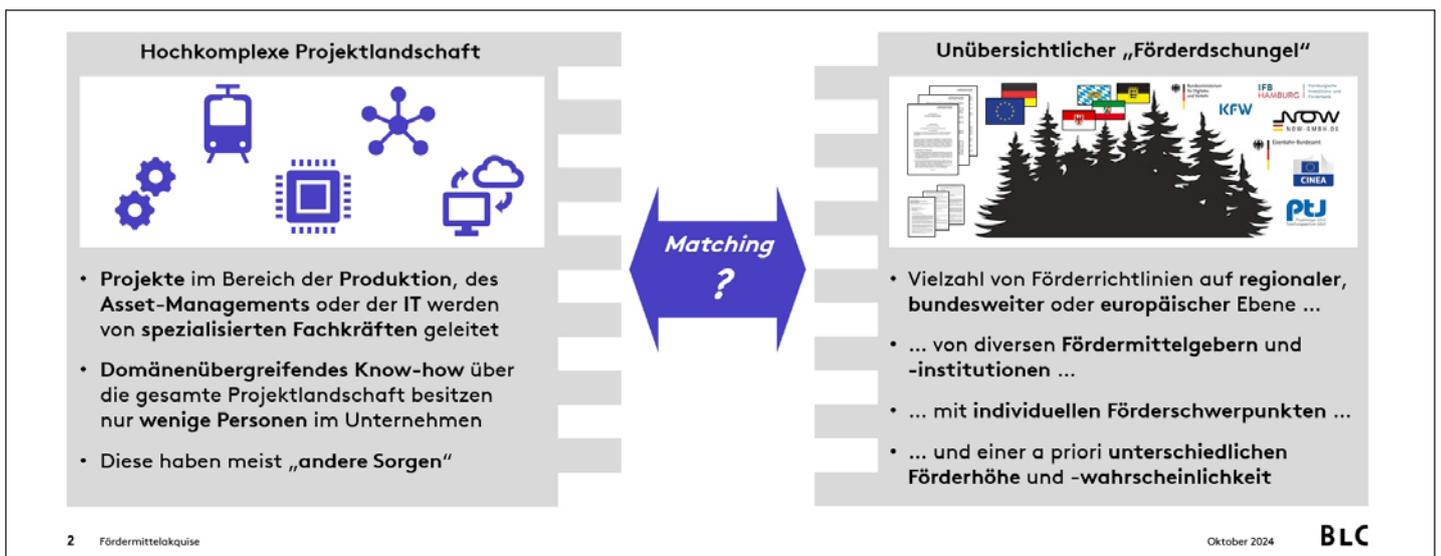


Abbildung 2: Das ‚Matching‘ zwischen Projektidee und Förderlinie.

- **Das Projekt in nachvollziehbare Phasen strukturieren:** Dabei sollte frühzeitig dargestellt werden, welche Zwischen- und Endprodukte mit den eingeplanten Ressourcen erreicht werden sollen. Erwartet wird mindestens auf oberster Ebene eine klassische „Wasserfallstruktur“, selbst wenn ein agiles Vorgehen gewählt wird.
- **Sauber und vor allem verständlich argumentieren:** Wer technischen „Slang“ vermeidet und das Verständnis für die Fördermittelbehörde erleichtert, beschleunigt gegebenenfalls die Beurteilung des Antrags.
- **Fachlich sinnvolle Konsortien bilden:** Dies bietet doppelten Nutzen, denn die Hinzunahme wertvoller Expertise steigert die Förderwahrscheinlichkeit, und speziell für die Aufnahme von KMU oder Forschungseinrichtungen winkt häufig ein Bonus für den Fördersatz, der auch Mit-antragstellern zugutekommt.
- **Ausreichende Ressourcen und Pufferzeiten für die Antragstellung einplanen:** Gerade Konsortien erhöhen erfahrungsgemäß die Komplexität einer Antragstellung.
- **Bei komplexen Fragen auf Experten zurückgreifen:** Das kostet zwar etwas Geld, kann sich aber mehrfach bezahlt machen.

- **Formale Anforderungen genau beachten:** In diesem Kontext sollte insbesondere der vorzeitige Projektstart etwa durch Beauftragungen externer Dienstleister vor Erhalt einer formalen Förderzusage oder der Freigabe entsprechender Mittel vermieden werden.
- **Die Fördermittelbehörde frühzeitig einbinden:** Es lohnt sich, zuständige Ansprechpartner rechtzeitig und proaktiv über das Vorhaben zu informieren, da diese im besten Fall Feedback mit konkreten Hinweisen und Tipps zur Erhöhung der Förderchance geben.

### Alle Voraussetzungen im Blick behalten

Auch nach einer Förderzusage drohen etliche Fallstricke, die zur Rückzahlung von Fördermitteln, schlimmstenfalls verbunden mit hohen Zinskosten, führen können. Ressourcenknappheit, mangelndes Know-how und unzureichende Datenqualität sind typische Projektherausforderungen, die natürlich auch hier auftreten. Bei der Förderprojektbearbeitung erhält zusätzlich die Einhaltung formaler Fördervoraussetzungen Relevanz. Diese ergeben sich aus europäischem Wettbewerbsrecht wie der „Allgemeinen Gruppenfreistellungsverordnung“ (AGVO). Auf nationaler Ebene regeln zudem die „Allgemeinen Nebenbestimmungen

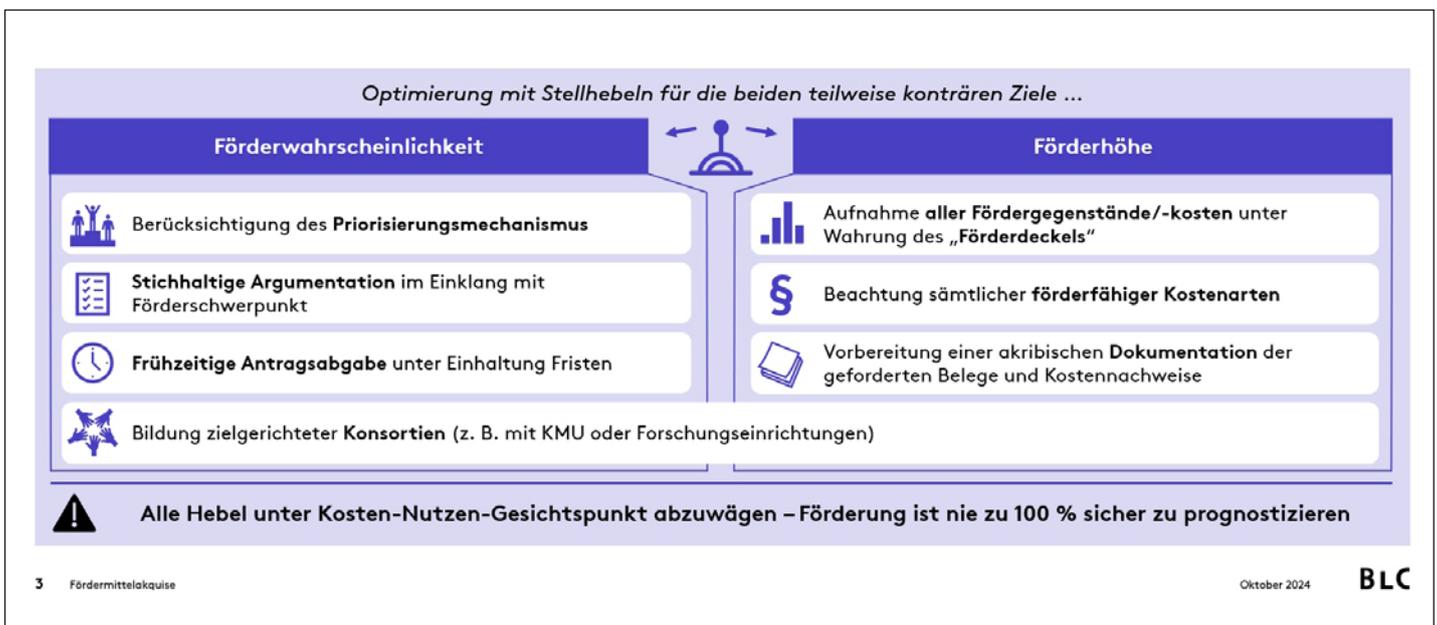


Abbildung 3: Optimierung von Förderwahrscheinlichkeit und Förderhöhe.

für Zuwendungen zur Projektförderung“ (ANBest-P) den Umgang mit Fördermitteln. Hierin sind wiederum Regelungen für den Mittelabruf (beispielsweise BNBest-Abruf) oder die Vergabe von Aufträgen (beispielsweise die Unterschwellenvergabeordnung (UVgO)) referenziert. Abbildung 4 verdeutlicht einige der Hindernisse auf der Trasse zum Förder- und Projekterfolg.

Um diese Fallstricke zu umgehen, lohnt es sich, die folgenden Hinweise zu beachten:

- **Formale Vorschriften genau einhalten:** Diese sind expliziter Bestandteil eines Förderbescheids – da Fördergeld aus öffentlichen Mitteln bestritten wird, gelten bei Inanspruchnahme strenge formale Vorschriften.
- **Eine saubere Dokumentation erstellen:** Für eine einfachere Bearbeitung lohnt es sich, von Anfang an geleistete Arbeitsstunden zu notieren, Rechnungen zu dokumentieren und die benötigten Belege und Nachweise übersichtlich zu archivieren.
- **Den Ressourcenbedarf nicht unterschätzen:** Je nach Vorhabenumfang erfordern die laufende Qualitätskontrolle, Erfüllung von Nachweis- und Dokumentationspflichten und Kommunikation mit einer Fördermittelbehörde umfangreiche Ressourcen und können nur schwer als reine Nebenbeschäftigung abgewickelt werden.

Mit Förderquoten von teilweise mehr als 50 Prozent sind entsprechende Mittel verständlicherweise ein wichtiger Baustein für den Projekterfolg. Und auch jenseits einer rein finanziellen Betrachtung bieten Förderprogramme einen spürbaren Mehrwert.

### Über Fördermittel zum Projekterfolg gelangen

Mit einer Förderzusage erhalten Unternehmen typischerweise Zugang zu einem Netzwerk anderer Förderprojekte und damit die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten. Zudem lassen sich Förderzusagen kommunikativ nutzen, was speziell für junge und innovative Unternehmen eine große Hilfe sein kann. Einen positiven Effekt hat oft auch der externe Druck, der durch eine Förderung entstehen und Projektmitarbeiter beim Einhalten von Deadlines zusätzlich motivieren kann. Zu guter Letzt lassen sich mit einer Förderzusage auch Gespräche mit anderen Kapitalgebern entspannter führen. So ist der Nutzen von Fördermitteln nicht nur rein finanziell zu betrachten – und der entsprechende Aufwand bei der Fördermittelakquise somit umso lohnender. ==

Dr. Martin Bernhardt ist Partner der Strategieberatung Berg Lund & Company, die unter anderem in Fördermittelfragen berät.

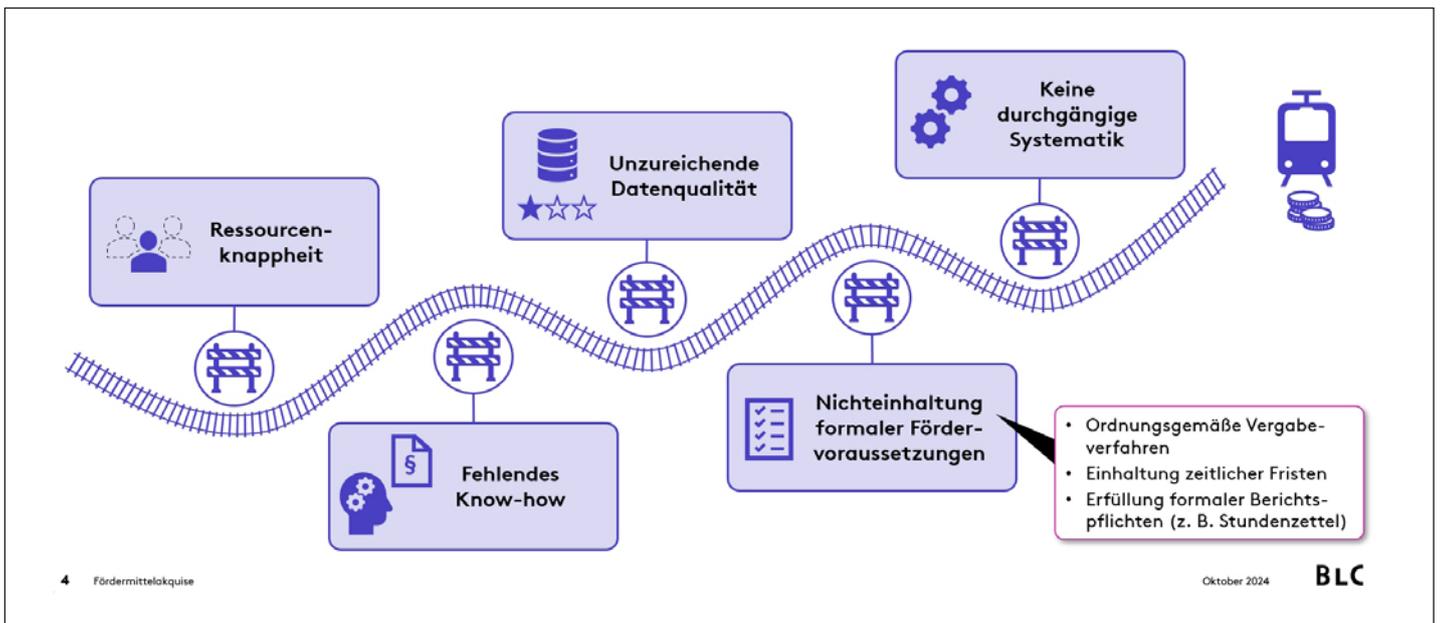


Abbildung 4: Hindernisse auf der Trasse zum Fördermittelerfolg.