

LABOR JOURNAL

Magazin für Medizin- und Biowissenschaften

7-8/2026

**Essays
&
Interviews**



Einblicke

ROLAND GROMES
Biologie ohne
Identität

**SÖREN KRACH
UND FINN LÜBBER**
Forschungslotterie

JÜRGEN BAJORATH
Das Black-Box-
Problem der KI

Fördermittel? Ja, aber bitte ohne Antrag – Über die Hassliebe des Mittelstands zu Fördermitteln

VON SABINE HENTSCHEL, UNTERFÖHRING

Öffentliche Fördermittel gelten vielen Unternehmen als bürokratisch und riskant – dabei scheitern Anträge oft nicht an fehlender Förderfähigkeit, sondern an Unsicherheit und mangelnder Erfahrung der Antragsteller. Der Beitrag beleuchtet typische Fallstricke im Förderprozess und zeigt auf, wie sich Förderchancen deutlich verbessern lassen.

Das Paradox Fördermittel: Fast jeder weiß, dass es sie gibt – genutzt werden sie trotzdem viel zu selten. Zu kompliziert, zu bürokratisch, zu unsicher: Diese Vorurteile halten sich hartnäckig. Dabei scheitern viele Unternehmen nicht an fehlender Förderfähigkeit, sondern bereits an mangelnder Orientierung im Förderdschungel. Vielleicht aber auch, weil der deutsche Mittelstand eine Art Hassliebe zu Fördermitteln pflegt. Jeder hätte gerne den Zuschuss – aber niemand den Papierkram. Inhabergeführte Unternehmen sind häufig sogar zu stolz, um Zuschüsse zu beantragen. „Das haben wir immer selbst gestemmt“, klingt schließlich deutlich besser als „Dafür haben wir Fördermittel genutzt“.

Was kostet dieser Stolz?

Wahrscheinlich mehr, als vielen Unternehmen bewusst ist. Während Unternehmer bei jeder größeren Investition akribisch Finanzierungsbedingungen vergleichen, Zinssätze ver-

handeln und Leasingangebote gegeneinander rechnen, fällt eine Finanzierungsquelle erstaunlich oft unter den Tisch: öffentliche Fördermittel. Häufig kommt dieser Posten im unternehmerischen Denken gar nicht erst vor.

Dabei geht es nicht um ein paar exotische Nischenprogramme. Deutschland verfügt über mehrere Tausend Förderprogramme. Ein Großteil richtet sich sogar ausschließlich an kleine und mittlere Unternehmen. Trotzdem überlassen gerade kleine und mittlere Unternehmen das Thema häufig dem Zufall – oder verzichten gleich ganz darauf.

Erfolgreiche Unternehmen verfolgen einen anderen Ansatz: Sie etablieren ein strukturiertes Fördermittel-Management. Subventionen werden dabei nicht isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmensplanung verstanden. Kern dieses Ansatzes ist eine frühzeitige und strukturierte Prüfung von Fördermöglichkeiten. Projekte werden frühzeitig identifiziert, klar voneinander abgegrenzt und gezielt mit passenden

Programmen verknüpft. Dabei können mehrere Vorhaben parallel bezuschusst werden, sofern keine Doppelförderung desselben Projekts erfolgt.

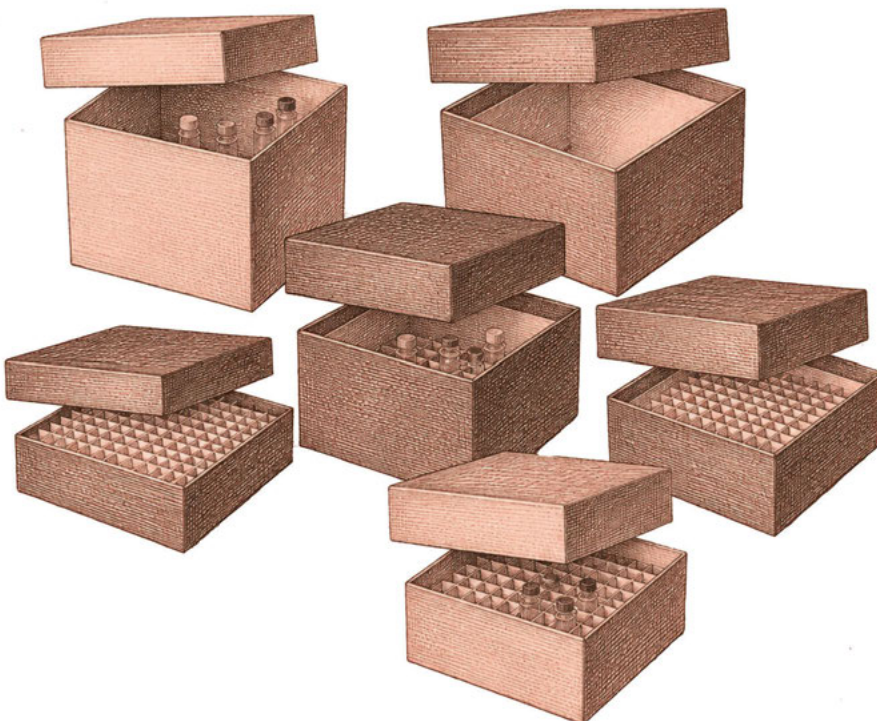
»Fördermittel sollten nicht als Ausnahme, sondern als fester Bestandteil moderner Unternehmensfinanzierung verstanden werden.«

Förderfähig sind zahlreiche Themenfelder innerhalb eines Unternehmens – unter anderem Forschung und Entwicklung, Digitalisierung, Energieeffizienz, Nachhaltigkeit, Qualifizierungsmaßnahmen sowie Investitionen in neue Produktionsprozesse oder innovative Technologien. Aus meiner Sicht sollten Fördermittel kein Zufallsprodukt einzelner Projekte sein, sondern ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Kompliziert, bürokratisch, emotional negativ besetzt?

Fördermittel haben in vielen Unternehmen ungefähr den Charme einer Steuerprüfung. Sie sind in vielen Unternehmen emotional negativ besetzt, gelten als kompliziert, bürokratisch und mit hohen Risiken verbunden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen häufig weder über klare Zuständigkeiten noch über ausreichende personelle Ressourcen oder gar über internes Fördermittel-Know-how. Im Tagesgeschäft fehlen schlicht die Kapazitäten, um sich intensiv mit Fördermöglichkeiten, Richtlinien und Antragslogiken auseinanderzusetzen. Entsprechend führen erste Berührungspunkte mit Förderprogrammen oft eher zu Frustration als zu Motivation.

Förderrichtlinien umfassen in der Regel zahlreiche Seiten juristisch-technischer Formulierungen mit Verweisen auf weitere Vorschriften und Nebenbestimmungen. Ohne Erfahrung im Umgang mit Förderlogiken wer-



den wichtigen Anforderungen oder formale Details schnell übersehen. Hinzu kommt die Angst vor Fehlern, umfangreichen Nachweispflichten, spätere Prüfungen oder gar Rückforderungen – ein emotionaler Faktor, der in der Praxis häufig unterschätzt wird.

Besonders im Mittelstand trifft diese Welt auf eine andere Realität. Dort gibt es selten eine Abteilung „Förderstrategie und Formularakrobatik“. Dort sitzt häufig dieselbe Person am Schreibtisch, die morgens Kunden beruhigt, mittags eine Lieferverzögerung löst, nebenbei die Urlaubsplanung freigibt, nachmittags Investitionen entscheidet und abends noch wissen soll, ob Arbeitspaket 3.2 hinreichend vom Stand der Technik abgegrenzt ist. Vor allem fehlt häufig etwas, das in Förderdeutsch erstaunlich selten erwähnt wird: Erfahrung.

Die meisten Mitarbeiter im Mittelstand sind Ingenieure, Entwickler, Techniker, Projektleiter oder Kaufleute. Sie wurden ausgebildet, um Produkte zu entwickeln, Maschinen zu bauen, Software zu programmieren oder Kunden zu gewinnen – aber nicht, um Förderrichtlinien zu interpretieren. Entsprechend groß sind die Berührungsängste. Die Sorge, bei der Antragstellung etwas falsch zu machen, begleitet viele Unternehmen bereits lange, bevor der erste Satz geschrieben ist. Denn wer zum ersten Mal eine Förderrichtlinie öffnet, fühlt sich schnell wie ein Tourist ohne Stadtplan in einer fremden Verwaltungsgalaxie.

»Für Fördergeber ist nicht entscheidend, wie attraktiv das Endergebnis ist, sondern welcher technische Fortschritt erreicht werden soll.«

Dort findet sich dann beispielsweise in Paragraph 7 ein wichtiger Hinweis, der auf Absatz 3 der Allgemeinen Nebenbestimmungen verweist. Die Nebenbestimmung verweist ihrerseits auf eine Verwaltungsvorschrift. Die Verwaltungsvorschrift verweist auf eine EU-Verordnung. Und die EU-Verordnung verweist schließlich auf einen weiteren Artikel, der wiederum auf einen Anhang Bezug nimmt, der auf einer anderen Webseite veröffentlicht wurde. Davon gibt es dann natürlich nochmals Ausnahmeregelungen oder Änderungen, die zu einem späteren Zeitpunkt veröffentlicht wurden.

Auch wenn dies vielleicht etwas zu überspitzt dargestellt ist, fühlt es sich emotional für einen Fördermittel-Erstantragsteller genauso an. Jemand, der erstmals einen Antrag stellt, fühlt sich schnell wie auf der Schnitzeljagd für



Zur Autorin

Sabine Hentschel, Gründerin und Geschäftsführerin der Hentschel Fördermittelberatung GmbH in Unterföhring bei München, unterstützt kleine und mittlere Unternehmen sowie Konzerne seit mehr als 13 Jahren bei der Beantragung von Fördermitteln aus Bund, Ländern, EU und Stiftungen für Vorhaben in Forschung und Entwicklung. Einer ihrer Schwerpunkte liegt auf der Forschungszulage.

Verwaltungsjuristen. Dabei sollte es eigentlich ein System sein, das für Menschen gemacht ist, die Innovationen entwickeln sollen, sich aber oft so liest, als wäre es für Menschen geschrieben worden, die Verordnungen entwickeln.

Daher ist es also nicht verwunderlich, dass Fördermittel in vielen Unternehmen als das ungeliebte Kind gelten. Niemand reißt sich darum, einen Förderantrag zu schreiben. Die meisten würden vermutlich lieber die Datenschutzdokumentation aktualisieren. Dahinter steckt jedoch selten Faulheit, sondern vielmehr Angst und Unsicherheit: die Angst, etwas falsch zu machen, die Angst, die falschen Formulierungen zu wählen, die Angst, eine Frage misszuverstehen oder eine Vorgabe falsch zu interpretieren, die Angst, versehentlich unvollständige Angaben zu machen, die Angst vor Rückfragen, Prüfungen oder gar Rückforderungen und manchmal sogar die Sorge, sich durch einen Fehler ungewollt rechtlich angreifbar zu machen.

Seit 14 Jahren begleite ich Unternehmen bei der Beantragung von Fördermitteln im Bereich Forschung und Entwicklung. In dieser Zeit habe ich unzählige Gespräche mit Unternehmern, Geschäftsführern, Entwicklungsleitern und Finance-Verantwortlichen geführt. Die technologischen Herausforderungen ihrer Projekte bereiten ihnen selten schlaflose Nächte. Dass ein Prototyp scheitern könnte? Gehört dazu. Dass ein Entwicklungsansatz nicht funktioniert? Passiert. Deutlich mehr Respekt haben viele vor einem Förderantrag.

Während technische Risiken zum Berufsalltag gehören, bewegen sich die meisten Unternehmen im Fördersystem auf ungewohntem Terrain. Sie sprechen die Sprache der Innovation, treffen dort aber auf die Sprache der Verwaltung. Und nicht jeder fühlt sich wohl, wenn Paragraphen plötzlich wichtiger erscheinen als Prototypen.

Vielleicht erklärt genau das, warum so viele Unternehmen lieber auf Fördermittel verzichten, als sich mit dem Fördersystem auseinanderzusetzen. Nicht weil sie Innovation scheuen. Sondern weil sie die Spielregeln eines Systems fürchten, das sie nie gelernt haben zu beherrschen.

»Die zentrale Frage sollte deshalb in jedem Antrag beantwortet werden: Was ist technologisch neu?«

Große Förderanträge entstehen nicht zwischen zwei Meetings und auch nicht an einem verregneten Freitagnachmittag. Je nach Programm müssen Projektideen geschärft, Arbeitspakete beschrieben, Kosten kalkuliert, Partner abgestimmt, Nachweise zusammengestellt und Formulare ausgefüllt werden. Das kostet Zeit. Viel Zeit.

Im Mittelstand konkurrieren Förderanträge nicht mit anderen Förderanträgen. Sie konkurrieren mit dem Tagesgeschäft. Und das Tagesgeschäft gewinnt fast immer. So entsteht ein weiterer Teufelskreis: Gerade die Unternehmen, die Fördermittel besonders gut gebrauchen könnten, haben häufig die geringsten Kapazitäten, sich damit auseinanderzusetzen. Fördermittel sollen Innovation ermöglichen. In der Praxis scheitert der Zugang dazu jedoch oft an etwas Banalem wie einem überfüllten Kalender.

Projekt gut – Antrag schlecht?

Viele Förderanträge scheitern nicht an der Qualität des Projekts, sondern daran, dass die eigentliche Innovation nicht klar erkennbar wird – ein klassischer Anfängerfehler, den ich immer wieder erlebe, wenn Kunden mit abge-

lehnten Anträgen zu uns kommen. Ein häufiger Irrtum dabei: Unternehmen beschreiben ihr Vorhaben wie einen Vertriebspitch. Sie präsentieren die Vorteile eines neuen Produkts, einer Software oder eines Verfahrens, erläutern aber nicht ausreichend, worin die technologische Neuerung tatsächlich besteht. Für Fördergeber ist jedoch nicht entscheidend, wie attraktiv das Endergebnis ist, sondern welcher technische Fortschritt erreicht werden soll und welche Herausforderungen auf dem Weg dorthin zu lösen sind.

Förderstellen erwarten eine nachvollziehbare Darstellung der technischen Ausgangssituation, der Entwicklungsziele und des geplanten Lösungsansatzes. Besonders wichtig sind dabei die technologischen Unsicherheiten. Denn Forschung und Entwicklung beginnt dort, wo nicht eindeutig feststeht, ob und wie ein technisches Ziel erreicht werden kann. Genau diese Risiken und offenen Fra-

Die zentrale Frage sollte deshalb in jedem Antrag beantwortet werden: Was ist technologisch neu, warum reichen bestehende Lösungen nicht aus, welche Erkenntnisse sollen im Projekt erstmals gewonnen werden und welche technischen Risiken können das Projekt zum Scheitern bringen?

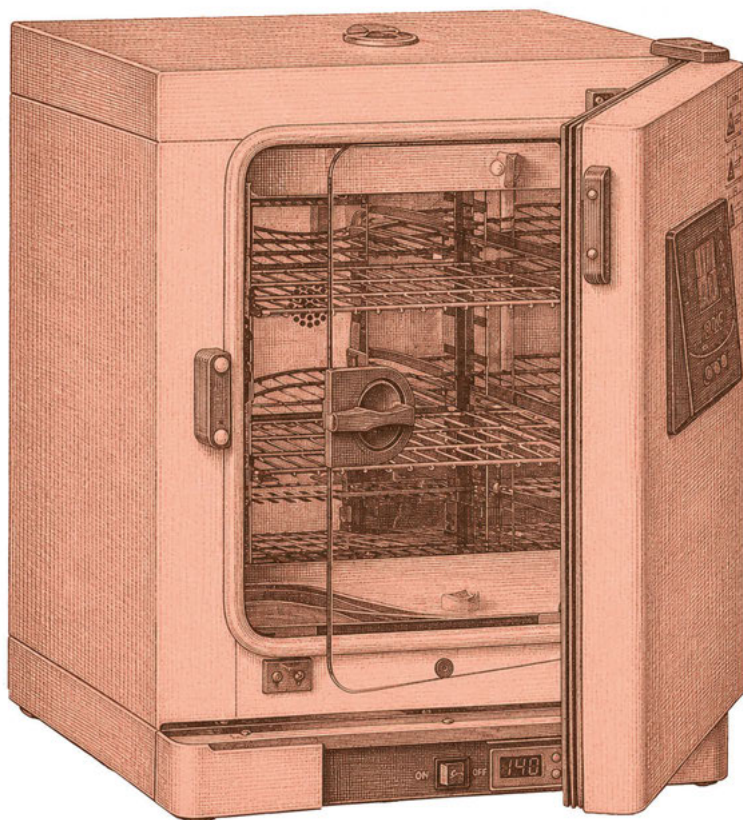
Vom Förderdschungel zur Förderstrategie

Einer der hartnäckigsten Irrtümer rund um das Thema Fördermittel ist die Annahme, öffentliche Förderungen seien vor allem großen Konzernen vorbehalten. Wie bereits eingangs erwähnt, ist tatsächlich das Gegenteil der Fall: Etwa 80 Prozent der Förderprogramme richten sich gezielt an kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden und schließen große Unternehmen explizit von der Förderung aus.

im Mittelstand. Fördermittel sollten nicht als Ausnahme, sondern als fester Bestandteil moderner Unternehmensfinanzierung verstanden werden. Sind passende Programme und interne Abläufe einmal etabliert, wird aus anfänglicher Komplexität schnell Routine. Gerade im Mittelstand liegt enormes Potenzial für öffentliche Subventionen. Wer den ersten Antrag gestellt hat, erkennt meist schnell: Die größte Hürde war nicht der Antrag selbst, sondern die Vorstellung davon. Mit jeder Förderrunde wächst die Erfahrung, die Prozesse werden routinierter und die Berührungängste verschwinden. Was zunächst wie ein undurchdringlicher Förderdschungel wirkt, entwickelt sich mit der Zeit zu einem durchaus beherrschbaren Instrument der Unternehmensfinanzierung.

Aus meiner Sicht liegt genau hier der eigentliche Perspektivwechsel. Die Frage sollte nicht lauten, ob ein Projekt förderfähig ist. Die Frage sollte lauten: *Welche Projekte im Unternehmen sind förderfähig – und warum nutzen wir dieses Potenzial bislang nicht konsequent?*

»Etwa 80 Prozent der Förderprogramme richten sich gezielt an kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden.«



gestellungen belegen den Innovations- und Forschungscharakter eines Projekts. Fehlen aber technische Tiefe, konkrete Entwicklungsinhalte oder eine klare Beschreibung der Innovationshöhe, wirkt selbst ein vielversprechendes Vorhaben schnell wie eine reine Produktweiterentwicklung – und verliert damit seine Förderfähigkeit.

Gleichzeitig sind Fördermittel kein Hexenwerk: Die meisten Projekte scheitern nicht an mangelnder Innovationskraft und oft nicht einmal an fehlender Förderfähigkeit. Sie scheitern an Unsicherheit, fehlender Erfahrung oder daran, dass sich niemand rechtzeitig mit dem Thema beschäftigt hat. Genau hier braucht es aus meiner Sicht einen Perspektivwechsel

Häufig ist es sinnvoll, sich gerade bei den ersten Fördervorhaben externe Unterstützung zu holen. Nicht weil Unternehmen die Anträge grundsätzlich nicht selbst schreiben könnten, sondern weil Erfahrung Abkürzungen schafft. Eine spezialisierte Fördermittelberatung hilft bei der Auswahl geeigneter Programme, begleitet die Antragstellung und unterstützt beim Aufbau interner Strukturen und Prozesse. Das gibt mehr Klarheit und Sicherheit.

Oft reichen bereits die ersten zwei oder drei gemeinsam umgesetzten Anträge aus, um Sicherheit im Umgang mit Förderprogrammen zu gewinnen und das Thema anschließend intern zu verankern. Manche Unternehmen entscheiden sich sogar bewusst dafür, die Antragstellung dauerhaft auszulagern. Beides kann sinnvoll sein. Denn selbst wenn dafür Kosten entstehen, sind diese in der Regel deutlich geringer als die Kosten einer verpassten Förderung.

Forschungszulage: praxisnahe Förderung

Einer der größten Konstruktionsfehler der klassischen Forschungsförderung war lange ausgerechnet die Zeit. Wer öffentliche Fördermittel beantragen wollte, brauchte vor allem

eines: Geduld. Zwischen Antrag und Bewilligung vergingen nicht selten vier bis sechs Monate, bei größeren Programmen durchaus auch ein Jahr. Kam dann noch ein fester Einreichungstichtag hinzu, wurde aus der Wartezeit schnell ein Langstreckenlauf. Während dieser Wartezeit darf das Projekt nicht beginnen, denn bei den meisten Förderprogrammen gilt bis heute: Projektstart erst nach Bewilligung der Förderung.

Das mag aus Verwaltungssicht nachvollziehbar sein. Aus Sicht eines innovativen Unternehmens wirkt es dagegen oft wie ein Anachronismus. Innovation wartet schließlich nicht auf den Bewilligungsbescheid. Märkte warten nicht. Wettbewerber auch nicht. Besonders Start-ups und technologieorientierte Mittelständler leben von kurzen Entscheidungswegen und der Fähigkeit, Chancen schnell zu nutzen. Wer dort ein halbes oder gar ein ganzes Jahr auf eine Förderentscheidung warten muss, verliert häufig genau das, was ihn erfolgreich macht: Geschwindigkeit. Und wenn der Antrag am Ende dann abgelehnt wird, bleibt neben der Enttäuschung vor allem eines: verlorene Zeit. Zeit, die in der Innovationswelt oft wertvoller ist als Geld.

Genau an diesem Punkt hat die Politik mit der Forschungszulage einen bemerkenswerten Kurswechsel eingeleitet. Mit dem Forschungszulagengesetz von 2020 wurde ein Förderinstrument geschaffen, das sich deutlich stärker an der Realität von Forschung und Entwicklung orientiert als viele klassische Programme. Seine größte Stärke ist dabei nicht einmal die steuerliche Förderung. Es ist die Logik dahinter. Unternehmen müssen ihre Innovationsprojekte nicht monatelang auf Eis legen, bis ein Bewilligungsbescheid eintrifft. Die Forschungszulage kann rückwirkend beantragt werden – und genau das macht sie aus meiner Sicht zu einem der praxisnächsten Förderinstrumente der vergangenen Jah-

re. Sie passt sich dem Innovationsprozess an, statt den Innovationsprozess an das Fördersystem anzupassen. Die Antragstellung ist zudem deutlich einfacher als bei klassischen F&E-Programmen.

»Fördermittel sollten kein Zufall bei einzelnen Projekten sein.«

Seit Inkrafttreten des Gesetzes hat sich die Forschungszulage zunehmend zum Flaggschiff der Förderlandschaft entwickelt. Ich bin überzeugt, dass die Bedeutung in den nächsten Jahren auch noch weiter zunehmen und andere Programme immer mehr ablösen wird. Vor allem entfällt die wohl größte Hürde vieler Unternehmen: die oft mühsame Suche nach dem passenden Förderprogramm, denn die Forschungszulage ist erfreulich universell angelegt. Sie steht nahezu allen Unternehmen offen – vom Start-up bis zum Großkonzern, branchenübergreifend und sowohl für Einzel- als auch für Kooperationsprojekte.

Bis zu vier Jahre rückwirkende Förderung

Im Unterschied zu vielen klassischen Förderprogrammen besteht bei Erfüllung der gesetzlichen Voraussetzungen grundsätzlich ein Anspruch auf Förderung. Voraussetzung ist lediglich, dass das Unternehmen in Deutschland steuerpflichtig ist und förderfähige Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten durchführt.

Aktuell können Unternehmen jährlich bis zu zwölf Millionen Euro förderfähige Forschungs- und Entwicklungskosten geltend machen. Die Förderung beträgt grundsätzlich 25 Prozent der förderfähigen Aufwendungen, für kleine und mittlere Unternehmen sogar 35 Prozent. Daraus ergibt sich eine maximale jährliche Fördersumme von bis zu 4,2 Millionen Euro. Gefördert werden insbesondere Personalkosten für eigene F&E-Mitarbeitende, Eigenleistungen von Einzelunternehmen sowie externe Auftragsforschung.

Der wohl größte Unterschied zu klassischen Förderprogrammen besteht jedoch in der rückwirkenden Beantragbarkeit. Unternehmen können Forschungs- und Entwicklungsprojekte bis zu vier Jahre rückwirkend fördern lassen. Damit ist die Forschungszulage derzeit die einzige steuerliche F&E-Förderung in Deutschland, die auch für bereits gestartete oder abgeschlossene Vorhaben genutzt werden kann. Gerade hierin liegt für viele Firmen erhebliches, bislang ungenutztes Potenzial. Unternehmen, die jetzt klug handeln, sichern sich bares Geld für bereits getätigte Entwicklungsleistungen. Die Antragsfrist für das Wirtschaftsjahr 2022 endet am 31.12.2026.

