

Zukunftsfit durch Steigerung von Resilienz und Nachhaltigkeit in KMU

Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden dabei unterstützt, sich krisenresilienter und nachhaltiger und damit zukunftsfest aufzustellen. Hierzu werden ein Resilienz-Check sowie Förderungen (i) der Markterkundung zur Diversifizierung von Zulieferketten und Kundenportfolio (ii) von Innovationsverbänden und (iii) von Prozessoptimierungen bereitgestellt. Die Elemente können einzeln oder zusammenhängend in Anspruch genommen werden. • Der methodisch fundierte Resilienz-Check sollte über eine Toolbox einfach anwendbar sein. Bei Bedarf kann für die Anwendung ein Resilienz-Coaching gefördert werden. Mit dem Check können KMU ihre Verwundbarkeit gegenüber ökonomisch und nicht-ökonomisch induzierten Krisen sowie die Kompatibilität ihrer Unternehmensstrategie mit den steigenden Anforderungen an eine ökologisch nachhaltige Entwicklung (langfristige Treibhausgasneutralität und Vermeidung von Umweltbelastungen, Kreislaufwirtschaft, Sorgfaltspflichten, Transparenzanforderungen, etc.) analysieren und Handlungsbedarfe identifizieren. • Über Förderfenster sollte Unterstützung geleistet werden für: <ul style="list-style-type: none"> (i) Geschäftsfeld- und Geschäftsmodell-spezifische Markterkundung und Markteintritte, um die Diversifizierung von Zulieferketten und Kundenportfolio voranzutreiben. (ii) Entwicklung und Umsetzungskonzeptionierung zukunftsträchtiger, die Nachhaltigkeitsperformance und Resilienz stärkender Veränderungen in Produktpaletten, Produktionsprozessen und Lieferstrukturen. Der Fokus hierbei sollte bei der Unterstützung der Bildung von und Arbeit in Innovationsverbänden liegen, in denen Kunden, ggf. Zulieferer, Partner und Wissenschaft in Innovations- und Ko-Kreationsprozesse eingebunden werden. (iii) Umsetzung von kosteneinsparenden Prozessoptimierungen, die auf die Steigerung von Nachhaltigkeit (z.B. Energieeinsparungen, Reduktion von Luftschadstoffen, Ressourceneffizienz) und/oder Resilienz (z.B. Einführung eines elektronischen Lieferkettensystems oder eines Nachhaltigkeitsaspekte integrierenden unternehmensspezifischen Risiko- und Präventionsmanagementsystems) einzahlen. • Vor dem Hintergrund knapper Management- und Personalkapazitäten bei KMU, sollten für die Auswahl und Umsetzung von Maßnahmenpaketen Coaching oder branchenspezifische Beratungen unterstützt werden und die teilweise Übernahme von Personalkosten möglich sein (z.B. Fortbildung für Nachhaltigkeitsmanagement). • Ergänzend zu bestehenden Ansätzen wie der Unternehmensberatung von BMWi/BAFA, Energieberatung im Mittelstand, Mittelstandsinitiative oder der Initiative „Klimaprofi für den Mittelstand“ fokussiert die Maßnahme auf kleine und mittelständische Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.
Volumen des Programmes	<ul style="list-style-type: none"> • 0,5 bis 1 Mrd. Euro
Wirkungsanalyse	
Liquiditätswirkungen³³	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Konjunkturimpuls ist kurz- bis mittelfristig zu erwarten, falls die Coronakrise in Wellen verläuft und ausländische Zuliefer- oder Absatzmärkte erneut stillgelegt und zurückgefahren werden bzw. von der Wirtschaftskrise unterschiedlich stark

³³ Gemeint sind hiermit kurzfristige Wirkungen für Unternehmen und Personen.

	<p>betroffen werden. Unternehmen können dann bereits kurzfristige Flexibilitätspotentiale nutzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosten und finanzielles Risiko bei Analyse, Entwicklung und Pilotierung von Produktentwicklung und/oder Neuaufstellung wird im Rahmen von Innovationsverbänden auf mehrere Schultern verteilt und durch Förderung gemindert.
Konjunkturlwirkungen³⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Die Diversifizierung von Lieferketten und Absatzmärkten sichert diese langfristig ab und stellt die Unternehmen damit mittel- bis langfristig krisenfester auf. • Die Unterstützung bei der Analyse und Integration von Nachhaltigkeitsaspekten trägt dazu bei, dass die KMU besser für die Anpassungsbedarfe und Chancen der globalen Nachhaltigkeitstransformationsprozesse aufgestellt sind (steigende regulatorische Anforderungen und Kosten für Umweltbelastungen zur Einhaltung planetarer Grenzen, Vermeidung von Stranded Assets, etc.) mit entsprechenden First Mover Vorteilen.
Verteilungsaspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Verteilungswirkung durch Fokus auf KMU mit geringeren Analysekapazitäten und Budgets für Markterkundung und -eintritt oder Diversifizierung. • Über Sicherung von Produktion und Umsatz in KMU hoher Beitrag zur Beschäftigungssicherung.
Wirkung auf Nachhaltigkeit/ Klimaschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig vom Ambitionsniveau der ökologischen Anforderungen an die Gewährung der Förderungen. • Prüfkriterium für die Gewährung von Förderungen bzw. die Höhe der Zuschüsse sollte entsprechend, die Verbesserung der Umweltbilanz durch die Neuaufstellung bzw. durch die neuen Produkte und/oder Produktionsprozesse sein. • Durch die Analyse der Nachhaltigkeitsrisiken entlang der Wertschöpfungs- und Lieferketten im Rahmen des Resilienz-Checks werden direkte und indirekte Nachhaltigkeitseffekte inkl. in den Vorketten erfasst. Dies ist eine Voraussetzung, um negative Umweltauswirkungen zu reduzieren. • Umweltwirkungen auf THG-Emissionen, Luftschadstoffe, Flächen-, Material- und Wassernutzung eher mittelfristig.
Wirkung auf Krisenfestigkeit/ Resilienz/ Prävention	<ul style="list-style-type: none"> • Das krisenbedingte Wegbrechen von Lieferketten hat u.a. gezeigt, dass KMU sowohl bei den Absatzmärkten, als auch bei den Zulieferern wenig diversifiziert und damit abhängig und nicht krisenresilient sind. Eine weitergehende Diversifizierung, auch in den internationalen Wirtschaftsraum, ist eine Maßnahme, um u.a. die Abhängigkeiten von einzelnen Ländern (z.B. China) sowie von Kunden oder auch Zulieferern zu reduzieren bzw. zu flexibilisieren. Dies muss unter dem Gebot der Wirtschaftlichkeit stehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. • Die Förderung von Innovationsverbänden und damit der Vernetzung in Multiakteursgefügen verbessert die Früherkennung von Entwicklungen im Umfeld und damit die Chancen für eine bessere Vorbereitung auf auch krisenhafte Umfeldveränderungen. • Hoch, wenn das verbesserte Lieferkettenmanagement das Controlling erleichtert und damit ein verbessertes Risiko- und Präventionsmanagement ermöglicht.
Infrastrukturentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Bei stärkerer Fertigungstiefe, möglicherweise mit regionalen Lieferketten, Ausbau der entsprechenden Infrastrukturen.

³⁴ Gemeint sind hiermit mittel- bis langfristige Wirkungen.

Kritische Aspekte und Empfehlungen

Kritische Aspekte für den Erfolg/ Misserfolg	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt eine Offenheit von Unternehmen für teils weitreichende Veränderungen im Geschäftsgeschehen/-modell für Nachhaltigkeitsaspekte voraus. • Bereitschaft der Unternehmen zur Steigerung der Transparenz der Resilienz und Nachhaltigkeit ihrer Wertschöpfungs- und Lieferkette. Nur so lässt sich mit den Förderfenstern für Beratung, Konzeptentwicklung und/oder Prozessumstellung), sicherstellen, dass die geförderten Konzipierungen und Anpassungen von Produkten, Prozessen und Lieferstrukturen auch auf die Ziele Nachhaltigkeit und Resilienzsteigerung einzahlen. • Wirtschaftlichkeit der Unternehmen muss gewährleistet sein, insbesondere wenn im starken (internationalen) Wettbewerb. • Förderbedingungen (einstufiger Prozess, unkomplizierte Antragsunterlagen, schnelle Bearbeitung und Umsetzung, ausreichende Förderquote) müssen ausreichend attraktiv für KMU und ihre Kapazitäten sein. Hierfür sollten bei der Ausgestaltung Erfahrungen aus mehreren nicht ausgeschöpften KMU- Förderprogrammen (z.B. „energieeffiziente und klimaschonende Produktionsprozesse“) zu Rate gezogen werden. • Über einen einfachen Mechanismus sollte unterstützt werden, dass die Förderung v.a. besonders von der Krise betroffenen Unternehmen zu Gute kommt. Dies könnte etwa durch Nachweis von mit der Covid-19 Krise einhergehenden weitreichenden Umsatzeinbußen (z.B. >40%) im Vgl. zu den drei Vorjahren oder wie im Programm Unternehmensberatung des BMWi/BAFA durch externe Einschätzung einer Unternehmensberatung erfolgen.
Kurzbewertung und Empfehlung für jetzige Krise	<ul style="list-style-type: none"> • Trägt zur Entwicklung von Innovationen und Neuorientierung von Lieferketten für eine zukunftsorientierte, krisenresiliente und mit den Nachhaltigkeitserfordernissen kompatible strategische Aufstellung von KMU bei und reduziert die für diese damit einhergehenden Kosten und Risiken. • Erhöhung der Transparenz entlang der Lieferkette erleichtert das Nachvollziehen von Nachhaltigkeitsaspekten. • Sehr relevante Maßnahme, um Konjunkturschwankungen abzufangen. • Wichtige Maßnahme, um KMU den Zugang zu radikaleren Veränderungen in ihren Produktpaletten, Produktionsstrukturen, Absatz- und Zuliefermärkten zu erleichtern und aktuelle F&E-Entwicklungen zu ermöglichen. <p>Empfehlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strikte Bindung an Umwelt-/Nachhaltigkeitskriterien der Innovationen nötig (Orientierung am Technischen Anhang des Taxonomy Reports for Financing a Sustainable European Economy³⁵) und bester verfügbarer Technik. • Komplementäre Maßnahme: in Verbindung mit Förderung von Investitionen, dann auch höhere konjunkturelle Wirkung.

³⁵ EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (2020) [Taxonomy Report: Technical Annex. Updated methodology & Updated Technical Screening Criteria.](#)