

Innovationsmanagement und Finanzierung

In diesem Kapitel soll der Zusammenhang von Innovationen und deren Finanzierung näher beleuchtet werden.

Dabei sollen die Wechselwirkungen zwischen Innovationsmanagement und Finanzierung analysiert werden. Darauf aufbauend soll eine Handlungsempfehlung gegeben werden.

Das Innovationsmanagement ist in mehrere Prozesse untergliedert. Einige dieser erläutern den Innovationsprozess von der Idee bis zur Markteinführung.

xxx geht darüber hinaus und versteht... (hier die Phasen einfügen)

Zu beachten ist, dass die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses nicht zwingend nacheinander zu durchlaufen sind. So ist es möglich, dass Überschneidungen einzelner Phasen durchaus vorkommen können. Dies kann sogar gewünscht sein, wenn hohe Erwartungen hinsichtlich einer schnellen Markteinführung bestehen.

Oft wird bereits während der Ideengenerierung über den Produktionsaufbau und die Markteinführung nachgedacht.

Dies ist sogar notwendig und sinnvoll, da sonst eine Überschneidung beim effizienten Innovationsprozess kalibriert werden kann.

Unter Finanzierung ist in diesem Zusammenhang der Oberbegriff für die Beschaffung von liquiden Mitteln zu verstehen.

Die verschiedenen Varianten der Finanzierung lassen sich in einer Finanzierungsmatrix darstellen. Diese untergliedert sich in Außen- und Innenfinanzierung sowie Eigenkapital und FK.

Eudem wird eine Abgrenzung zwischen statischer und dynamischer Finanzierung vorgenommen.

Um einen grundlegenden Ansatz für finanzsuchende Innovationsprojekte aufzuzeigen zu können, müssen zunächst die Aspekte einer innovativen Finanzierungsstrategie aufgezeigt werden.

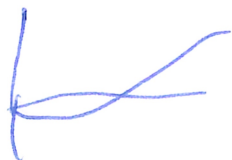
→ das Unternehmenselement ist die Innovationsfinanzierung
„eine problematische Nebenbedingung von Forschung Entwicklung
sowie Produktionsaufbau im Rahmen des Innovations Managements“
(siehe Franz Fleckel) S. 58

aus ~~Finanzier~~ - Sicht des Geldgebers wird die Innovationsfinanzierung als Renditechandgewerbet. Die ~~Innovations~~ Innovationsaktivitäten des zu finanzierenden Unternehmens sind hier als NB zu bewerten.

Damit sich Innovator und Finanzier näher kommen, müssen beide Seiten langfristig Ertrag aus dem Projekt schlagen können. Dafür müssen die im Rahmen der Innovation ~~tätig~~ zu tätigen Aufgaben im Mittelpunkt Zentrum des Geschehens stehen.

Das innovative Unternehmen muss bereits zu Beginn des Innovationsprozesses über die zu erwartenden Erlöse Auskunft geben können.

~~Demnach~~ Die Beziehung zwischen Innovationsfähigkeit und der damit verbundenen Fähigkeit ist im folgenden in einer Cash Flow Darstellung abgebildet.



Aufänglich wird ein negativer CF erwirtschaftet. Dies hängt damit zusammen, dass ^{nicht} aus dem Innovationsprojekt erwarteter ~~Ertrag~~ ^{Einführung} erst ab einer erfolgreichen Markteinführung einkommen.

Probleme bei der Finanzierung von Innovationsprojekten beinhalten sowohl das Risiko der technischen Umsetzung sowie das der erfolgswidrigen Marktpositionierung.

Innovationsprojekte werden deshalb sehr selten durch Kreditmarkt finanziert, da man sich beim unternehmerischen Risiko eingehen dürfte. Aus diesem Grund verlangen sie eine Realbeurteilung des Vorhabens, welche aber ~~gerade~~ ^{noch} nur sehr selten von Unternehmen geleistet werden können. Eigenkapitalfinanzierungen durch VC erfordern den Verkauf von Unternehmensanteilen durch den Inhaber.

(VC hier)

Um eine ~~richtige~~ ^{nahezu} aussagekräftige Finanzierung durchzuführen zu können, bedarf es der Betrachtung ~~komplexer~~ ^{nahezu} Vorgänge im Unternehmen.

Die im Innovationsprozess entwickelten Produkte haben nur ~~ein~~ ^{ein} begrenztes Zeitfenster, um am Markt etabliert zu werden. Wird ein Produkt zu früh in den Markt eingeführt, muss das Unternehmen zusätzliche Kosten für die Marktentwicklung tragen. Eine Finanzierung ist zum Anfang des Innovationsprozesses also ~~kurzer~~ ^{kurzer} als am Ende, da Kredite, wenn überhaupt, nur durch hinterlegte Sicherheiten werden können.

~~Die~~ ^{Die} weitestgehend gütlichste Finanzierungsoption ist die Finanzierung über öffentliche Zuschussprogramme. Bisher existieren etwa 100 verschiedene staatliche Unterstützungsprogramme, deren Aufzählung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Die öffentlichen Finanzierungsmöglichkeiten sind jedoch nur soweit von Interesse, ~~als dass~~ ^{da} sie keine inhaltlichen Restriktionen hinsichtlich des Produktkonzepts ^{von Seiten der Geldgeber} gemacht werden.

Um ein Innovationsprojekt erfolgreich finanzieren zu können, bedarf es also einer Kombination verschiedener Finanzierungswege. Man kennt, dass ein Innovations KMU als Abschnittsweise finanziert werden sollte. ~~und dass~~ ^{da} die Finanzierung kann daher mit Zuschüssen und Krediten eingeleitet werden. ^{bzw. Öffnen} Anschließend können diese durch stille Beteiligungen abgelöst werden. Eine Schrittweise Finanzierung kann jedoch auch enorme Risiken in sich bergen.

Eine fehlende, über den gesamten Innovationszeitraum hinweg, Gesamtfinanzierung kann bereits am Start den ~~Prozess~~ Innovationsprozess gefährden. Gerade dann, wenn am Ende einer Finanzierungsphase kein neuer Investor gefunden werden konnte. Dies kann u.U. den Abbruch des gesamten Projekts bedeuten.

Zudem stehen am Beginn nicht immer öffentliche Mittel ^{benötigt} zur Verfügung, da bürokratische Hindernisse eine schnelle ~~gewinnlich~~ ^{gewinnlich} Finanzierung verlangsamen können.

Mit dem Fortschreiten des Innovationsvorhabens ändern sich also die Bedingungen für die Innovationsfinanzierung. Bei einem erfolgreichen Projekt nimmt das Risiko ab und der Erfolg wird kalkulierbar. Damit anknüpfend verbessern sich die Kosten bezüglich der Finanzierungsbedingungen.

1) Die Wechselbeziehungen zwischen Innovationsmanagement und Finanzierung ergibt sich aus der Veränderung der Finanzierungsmöglichkeiten eines Unternehmens mit dem Fortschreiten des Innovationsprozesses (Pleschak S. 60)

Am Anfang eines Innovationsvorhabens liegt erst

nur eine Idee oder ein grobes Konzept vor. Das kann

In Form eines Patents oder Gebrauchsmarktes geschützt.

Später ergibt sich ein detaillierteres Labormuster oder gar einen ausgereiften Prototypen.

Danach kann durch einen Referenz- oder Kunden erste Verkaufserfolge erzielt werden.

Eine Finanzierung ~~ist~~ erwirbt sich desto schwerer, je abstrakter die Vorstellungskraft der Geldgeber gefordert wird. ^{existieren} ~~liegen~~ beispielsweise nur einige Zeichnungen über das Innovationsvorhaben, kann eine Risikoabschätzung

schwieriger vorgenommen werden als wenn ein leistungsfähiger Prototyp existiert, an dem der Nutzen und die Funktionalität

Nowü der Nutzen des Kunden verdeutlicht werden kann. Durch die zunehmenden Möglichkeiten, die Chancen und Risiken eines Projektes abschätzen zu können, verringern

sich die Kosten für eine anstehende Finanzierung.

Im folgenden sollen anhand der Eingangs aufgestellten Finanzierungsmatrix mehrere Finanzierungsmethoden gegenübergestellt werden. Eine Finanzierung über Pensionsrückstellungen scheitert in diesem Falle aus, da innovative KMu, solange sie nicht im Konzernverband agieren, über deren sonstige Finanzierungsmöglichkeiten nicht verfügen.

Kosten einer Innovationsfinanzierung ergeben sich aus Zinsen, Bearbeitungsgebühren und weiteren Modalitäten. Bei der Beteiligungsförderung kommen anstelle des Zinses Gewinnabhängige Beteiligungsentgelte hinzu. Die Eigenkapitalfinanzierung kann über die Opportunitätskosten bewertet werden.

Bei offenen Beteiligungen hingegen erhalten die ~~Inhaber~~ Investoren einen Teil des Unternehmens. Ihre Art der Finanzierung hängt somit vom Unternehmenswert ab. Dieser wird hingegen von vielen Gesellschaften und Investoren niedriger eingeschätzt, da sie die Risikozuschläge ~~erst~~ auf die Verzinsungen ~~an~~ der Beteiligungsgesellschaft mit aufschlagen, einschätzen.

Im Falle einer erfolgreichen Realisierung des Innovationsvorhabens kann sich der Unternehmenswert im Zeitverlauf des Innovationsablaufs vervielfachen.

Infolge dessen ist eine VC-Finanzierung am Anfang einer Innovation weitaus kostenintensiver als zum Ende des Prozesses, da der Unternehmer anfänglich für die verkauften Anteile weniger Kapital bekommt.

Die Finanzierung stellt sich bei den meisten Innovationen als der limitierende Faktor heraus. So ist es von enormer Bedeutung, dass die Möglichkeiten der Finanzierung verstanden werden.

In der nachfolgenden Matrix hat Pleschke (S.62) die Kombinationsmöglichkeiten von Finanzierungssystemen aufgestellt. Die Matrix ist wie folgt auszugemeinert wiedergegeben:



Die Außenfinanzierung eignet sich ^{nur bedingt} in den ersten Phasen des Innovationsprozesses, da eventuelle Kapitalgeber das Risiko nur fallweise einzuehen können.

~~Die~~ ^{Jeden} darauffolgende Phase wird i.d.R. mit potentiellen Finanziers Kontakt aufgenommen.

~~Man~~ ^{mit} fortgeschrittenem Innovationsprozess ist eine Finanzierung über VC durchaus sinnvoll.

Jedoch hängt dies auch davon ab, ob der VC Kapitalgeber eine Möglichkeit sieht, sein Risiko später Gewinnbringend weiterzuveräußern. Anfängliche VC Finanzierungen sind ~~allerdings~~ ^{allerdings} → dies kann durch einen späteren Börsengang des Unternehmens oder durch den Verkauf der Anteile an ein drittes Unternehmen erfolgen.

Für den Fall, dass eine Wachstums ^{aufsteig} nicht vorgeht oder ist bzw. gar nicht eintritt, kann das ~~alle~~ ^{aufsteig} Behältnis zurückgekauft werden.

aus dem Gesichtspunkt der Beherrschung ^{des Innovationskont.} durch den VC Geber
von Bedeutung. ~~oft hat~~ Da der VC Geber ein ~~hohe~~
enormes Interesse hat, ~~etwa~~ sein ~~späteres~~ A. Anteil, später
mit ~~späterem~~ Gewinn weiterveräußern, wird er
bestrebt sein, das Unternehmen im Rahmen seiner
Möglichkeiten ^{mit Kompetenzbereich} zu unterstützen. Dies kann in Form von
Weiterbildungsmaßnahmen des ~~des~~ Innovators geschehen, oder
durch externe Manager, die dem Innovator mit Rat
zur Seite stehen.

Bestandteile
Die ~~Umstände~~, die aus der Wahl einer Innovationsfinanzierung
entstehen, sind an sich anders, das Unternehmenanteile
am Ende des Innovationsvorhabens einen hohen Wert ergeben.

Zudem müssen günstige Prognosen langfristig eingeschätzt werden,
Zuschüsse aus Förderprogrammen sollten immergenutzt werden,
wenn sie zum Vorhaben passen. Der Eigenkapitalanteil sollte
nie unter 20% sinken.

Neben der Umsetzung eines optimalen Finanzierungsmixes
sollte die Kommunikation ~~z~~ mit potenziellen Geldgebern
nicht vernachlässigt werden. An geeigneter Stelle
wird ~~berücksichtigt~~ ^{u.a.} auf die ~~noch~~ Hidden Information Problematik
aufmerksam gemacht.

Eine gute Planung des Innovationsprozesses ist eine
gute Basis, welche alle Stationen enthalten muss.

Wie bereits angemerkt, man die Planung gut ausgearbeitet sein,
da ~~aber~~ ^{eine mangelnde Planung} bei der Markteinführung enorme Probleme bereiten kann.

Der Innovationsprozess muss Anlässe zur Finanzierung
bieten. Diese Anlässe können vorher durch ~~Prototypen~~ etc.
festgelegte Markierungen bestimmt werden.

Später in den Innovationsprozess eingehenden Kapitalgeber
müssen jedoch schon vorher informiert werden.

Damit gewinnt das Unternehmen Vertrauen der
Geldgeber bezüglich der Leistungs- und ~~Klassensicherheit~~.

Folglich werden ^{sich} spätere Verhandlungen ^{ab} einfacher erweisen.

Der Kapital- und Finanzbedarf von Innovationen und seine Deckung

Basis aller Überlegungen zur Finanzierung innovativer BM ist der Kapital- und Finanzbedarf. Dieser spielt bei der Vorbereitung und Finanzierung eine entscheidende Rolle.

Die Ermittlung des Finanzbedarfs setzt voraus, dass der Aufwand bezüglich der notwendigen Schritte in den einzelnen, ~~weiter~~ o.a. Innovationsphasen genau bestimmt werden kann.

Oft werden aber genau diese Schritte ~~in den~~ während der Innovationsfinanzierung nicht durchlaufen ~~oder~~ bzw. nur unzureichend beachtet. Dies erscheint aber logisch, da die ^{durch} Einmaligkeit, Unbestimmtheit sowie der Risikocharakter von Innovationsprozessen eine genaue Voraussage der benötigten Finanzmittel ~~unmöglich~~ ~~unmöglich~~ nur schwer durchführbar ist. Je höher der ~~Grad~~ Neutheitsgrad und die Komplexität der Innovation ist, desto schwieriger ist die Bestimmung der damit verbundenen Innovationsfinanzierungsanforderungen. Der Projektcontrolling, welcher, ~~alle~~ die Gesamtheit des Innovationsvorhabens überwacht, den Anforderungen bezüglich der Innovationsfinanzierung wird vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Um eine gründliche Aufwandplanung zu durchlaufen, ist es von enormer Wichtigkeit (dan Bedeutung, dass wichtige Einflussfaktoren ~~eine komplexe Berücksichtigung erfahren~~ berücksichtigt werden.

Die Einflussfaktoren und die damit verbundenen Aufwendungen hinsichtlich des Kapitalbedarfs sind vielfältig. Gerybadz e/Müller nennen u.a. ~~weiter~~ u.a. folgende Bereiche: Nähe der Innovation, Komplexität des Innovationsprojekts, geplante FuE-Kooperation, FuE-Intensität der Branche bzw. des Technologiegebietes, Anlagenkapitalintensität der Branche, gegebene Fertigstellungsbedingungen im Unternehmen,

geplante Fertigungsphase und Fertigungsphaseparatien, vorhandene und für die Markteinführung notwendige Vertriebswege, Marketingkonzept, geplante Intensität der Marktkommunikation, (Gerybad 20/Müller 1999, S. 7 ff).

Diese Aufzählung ist unvollständig, zügt aber dennoch, wie komplex und schwierig es ist, eine genaue Aufwandsermittlung für ~~Markt~~ Innovationen durchzuführen.

Beier / Plechak schätzen den durchschnittlichen Kapitalbedarf eines jungen Technologieunternehmens in der Gründungs- und Reifephase mit etwa 1 - 2 Millionen Euro. Dabei entfällt etwa die Hälfte auf Forschung und Entwicklung. Die zweite Hälfte etwa aus dem Aufbau der Fertigung und der Markteinführung (vgl. Beier / Plechak 1999, S. 103). ~~Es~~ Anzunehmen ist, dass

diese ~~Werte~~ ^{Ausgaben} keine repräsentativen Werte sind. Im Einzelfall können enorme Abweichungen ^{nach oben} nach durch z.B. Innovationen mit ~~sehr~~ hohem Entwicklungsgrad, Unternehmungsgründungen FuE bzw. Kapitalintensive Gründungen ~~nach~~, entstehen. Abweichungen nach unten können durch Verknüpfungsinnovationen oder geringen Investitionen für die Fertigung entstehen.

Besonders in den Bereichen Fertigungsaufbau und Markteinführung unterscheiden sich die ~~verschiedenen Technologiebereiche~~ Finanzierungsvolumen deutlich ~~von~~ ^{anhand der Technologiebereiche}.

Beim Vergleich der einzelnen Phasen des Innovationsprozesses bezüglich der Aufwendungen, wird deutlich, dass die Kosten für die Markteinführung neuer Produkte am wenigsten abschätzbar sind. Die bisher gemachten Erfahrungswerte unterscheiden sich diesbezüglich enorm.

Karhoff/Nicht kommen zu der Einschätzung, dass die Kosten der Markteinführung in KMU mit 5 bis 500 Beschäftigten einen ^{Anteil am} proportionalen Innovationsaufwand von 3-5% haben.

(Karhoff/Nicht, 1990, S. 34)

Nach Pleschah/Werner ergibt sich ein durchschnittlicher Anteil der Markteinführung von etwa 10-14% des ~~am~~ gesamten Kapitalbedarfs.

Karhoff/Nicht gehen zum Überblick über die Struktur der Aufwendungen bzw. des Kapitalbedarfs ~~für Innovationen nach wichtigen Stufen~~ im Innovationsprozess.

Die Darstellung erfolgt nach wichtigen Aufgabenkomplexen des Innovationsprozesses.

Tabelle 2: Verteilung von Innovationsaufwendungen

Nach der Ermittlung des ungefähren Kapitalbedarfs für die anstehenden Innovationsvorhaben, sollten diese ~~Anteile~~ nochmals ähnlich überprüft werden. Der Vergleich sollte hierbei mit ähnlichen ~~ähnlichen~~ ~~vorliegenden~~ ~~wurden~~ Projekten durchgeführt werden. Es ist zudem zweckmäßig, Möglichkeiten zur Senkung des Innovationsaufwandes zu prüfen, um so die

Förderungsbedingungen verbessern zu können.
(Gerybadze/Müller 1999, S. 12) & schlagen folgende Wege zur ~~Vermeidung~~ Verringerung des Kapitalbedarfs vor:

= (S. 29)
=
=

Berücksichtigung der Auswahl eines geeigneten Weges zur Aufwandsreduzierung und Rationalisierung für Innovationsprojekte sollten gründliche verschiedene Varianten gründlich gegenübergestellt werden. Das Innovationsmanagement ist nun die Konsequenzen eventueller Rationalisierungsmaßnahmen untersuchen und alternative Problemstellungen und Bedingungsanpassungen.

Zur Deckung des Kapitalbedarfs der Innovationen stehen mehreren Finanzierungsquellen offen, die in unterschiedlichem Maße geeignet sind. Aus diesem Grund wird in den meisten Fällen ein Finanzierungsmit zur Anwendung kommen, dessen Anordnung den jeweiligen Bedingungen der Unternehmen (wie z.B. Rechtsform, Unternehmensgröße, Eigenkapitalstärke, etabliertes oder neues Innovationsunternehmen) und des Innovationsobjektes (wie z.B. Projektart, Projektziele) angepasst ist. Wie ~~daraus~~ damit verbundenen wirtschaftlichen Wirkungen sind ~~ebenfalls~~ damit verbunden. Dabei ist von enormer ~~und~~ Bedeutung ~~die~~ wie das Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital zueinander stehen. So ist eine hohe Eigenkapitalquote von enormer Wichtigkeit um die Stabilität des Unternehmens zu gewährleisten. Diese Stabilität ist zudem ausschlaggebender Faktor für die Innovationsaktivitäten des Unternehmens. Von der Eigenkapitalquote, also dem Anteil des Eigenkapitals am Gesamt Kapital, ~~wird die~~ ^{ist} Bonität abhängig. Nach ihr richtet sich also die Aufnahme fähigkeit von zusätzlichem Fremdkapital sowie das wirtschaftl. Image des Unternehmens.

Eigenkapital ist generell für die Finanzierung innovativer KMU geeignet. Das eigentliche Finanzierungsproblem liegt jedoch darin, dass gerade innovativen Unternehmen nur begrenzt Eigenkapital zur Verfügung steht. Nicht das Kapital nicht aus, sollte über die ~~Erhöhung durch~~ ^{Aufnahme von} Beteiligungsfremdes Kapital nachgedacht werden. Dieser Weg wird in vielen Fällen gegenüber der klassischen Fremdfinanzierung präferiert. Die Fremdfinanzierung, mit Hilfe von Krediten führt oft durch die notwendigen Zins- und Tilgungszahlungen zu einer hohen wirtschaftlichen Belastung des Unternehmens, die vor allem hier ist vor allem deshalb zu empfehlen, wenn die Innovationsstruktur mit einer geringen finanziellen Rückflussdauer und hohen wirtschaftlichen Gewinnrisikocharakter. Die Möglichkeiten der externen Finanzierung erhöhen sich einhergehend mit der Verringerung der wirtschaftlichen Risiken im Verlauf des Innovationsprozesses sowie mit der Verkürzung der Kapitalbindung. Diesen Zusammenhang hat Fomutsow in einer Abbildung dargestellt:



Einen Überblick über die in den einzelnen Innovationsphasen zu finanzierenden Aktivitäten gibt Plechhal. Diese ~~ab~~ angegebenen Finanzierungsquellen sind in einem Falle für technologieorientierte Unternehmen prägend und junge Technologieunternehmen gehen gedacht.

kleinst haben die, wie auch innovativ Gründungsunternehmen,
nur geringe Eigenmittel aus der Vermarktung bezieh
herwähliger Innovationen. Für etablierte Großunternehmen ergibt
sich in der Regel ein ganz anderes Finanzierungskonzept.

Abb 4

Es ist deutlich zu erkennen, dass in den einzelnen Innovationsphasen
unterschiedliche Aktivitäten mit unterschiedlichen Finanzierungs-
quellen zu finanzieren sind. So werden für die
Finanzierung der gesamten Innovationsaktivitäten im Rahmen
des nationalen Innovationssystems sowohl private als auch
staatliche Mittel eingesetzt. Pleschke begründet dies durch
dadurch, dass mit zunehmender Marktnähe der Innovation
die Verantwortung der Unternehmen steigt. Je nach dem
Grad der Marktnähe müssen andere Finanzierungsquellen
herangezogen werden. So gehen zahlreiche Innovationsvorhaben
über ihren eigentlichen Zweck hinaus. Diese ~~beziehen~~
geben dann einen ^{engen} Erkenntnisverknüpfung in Natur und
Gesellschaft, der für ^{den Aufbau} der Finanzierung Geldgeber oft zu weit
hinausgeht. Folglich müssen diese Bereiche dann aus
öffentlichen Mitteln finanziert werden.

Anforderungen an ein innovatives KMU

Für die Finanzierung der Innovation KMU ~~brauchen~~ sind u.d. folgende Führungsinstrumente ausschlaggebend:

a) ~~Unternehmenskonzept~~ Business Plan.

Ein sehr wichtiges, betriebswirtschaftliches Dokument ist der Unternehmenskonzept. ~~Sie kann sowohl für~~ Der Business Plan ~~ist~~ ist ein Instrument, um ~~an~~ den Gründungsprozess zu strukturieren. Jedoch kann auch für eine Innovationsprojekt ein Business Plan zur Hilfe herangezogen werden. Er ist die eigentliche Basis für die Finanzierung von Gründungsprojekten und Innovationen in jungen Unternehmen. Für die Verhandlung mit Geldgebern enthält der Unternehmenskonzept alle ~~für~~ Informationen, die für potentielle Geldgeber von Bedeutung sind. Das Konzept muss begründete Aussagen über die strategischen Ziele und ~~die~~ Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufweisen. Mulicki betont, dass ~~aus~~ aus der Qualität der Unternehmenskonzepte ~~mit~~ sich Rückschlüsse auf die Unternehmensleistung, insb. strategischen Fähigkeiten des Managements schließen lassen. (Vgl. Mulicki 1997, S. 133)

Die Innovationsfinanzierung bedingt das qualifizierte Angaben zur Entwicklung der Kosten- und Gewinnprognosen sowie zum wirtschaftlichen Erfolg und Kapitalbedarf von besonderer Bedeutung sind.

Die Realität zeigt jedoch oft, dass dies von anderen Einschätzungen abhängt. Das kann beispielsweise die Branche sein, in der sich das innovative Unternehmen etablieren möchte. So sind beim Zugang von Finanzierungsmitteln mehrere Dimensionen zu unterscheiden. Gerade innovative Unternehmerinnen erfahren oft

Nachteil, da sie in Abhängigkeit von Branche, Rechtsform
und Größe Besonderheiten aufweisen und sich von typischen
Gründern oftmals unterscheiden. Zudem stellt sich die Frage
ob die Finanzierungsmöglichkeiten bei Gründerinnen anders
verhält als bei Gründern. ~~Wittmann~~ ~~Zudem~~ Weiterhin muss
man fragen herausgestellt werden, inwieweit Kreditstruktur
und Kapitalmarktinstitutionen Gründer gegenüber Gründerinnen
im Kreditvergabeprozess begünstigen.

Leicht, Lauxen - Ulbrich (2002) zeigen auf, dass eine
Zunahme der von Frauen gegründeten Kleinunternehmen andeutet.
Gerade werden aber Kleinbetriebe, sowohl in Innovation
als auch in traditionellen Branchen in der Kreditvergabe
etwas benachteiligt. Gleiches gilt für ~~Unternehmen~~ ^{Wirtschaftsbereiche}, die
Dienstleistungsgewerbe, in denen Gründerinnen offen vertreten sind.
Diese Benachteiligung erweist sich bezüglich des Risikoaspekts als
nahezu unlogisch, da nach (Tchouva Khina 2001: 10)
~~Frauen haben~~ ^{etwa 3/4 der} ~~von~~ der Gründerinnen
die die Geschäftsführung des Einzelkaufmanns wählen, bei
denen sie unmittelbar und persönlich haften. ~~Es~~
ist davon auszugehen, dass Gründerinnen folglich risikoaverser
und offener in eine Gründung gehen als unternehmensgründer.
II Frauen tragen damit ein hohes persönliches Risiko bei der
Finanzierung ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten (S. 70)
Nach Weller ~~sind~~ ^{wurde} bezüglich der geschlechtsspezifischen
Nachteile von Gründerinnen gegenüber Gründern noch eine
eindeutigen Ergebnisse herangebracht. Dies erscheint auch
allersehr schwierig, da dies nach Weller unterschiedliche
Diskriminierung nicht ~~offiziell~~ ^{offiziell} offiziell von
strukturellen Seiten gegeben
wird.

~~hier~~ Das ausarbeitete Pflichtenheft stellt ein grundlegendes Führungsinstrument zur Finanzierung von Innovationsprojekten dar und ist zentraler Bestandteil der Erfordernisse im Finanzierungsprozess innovativer MKU. Es wird als Grundlage für die spätere Verhandlung mit potentiellen Geldgebern gewertet, die damit im Stande sind, nicht nur die gesamten Erfolgschancen der Unternehmung, sondern auch das einzelne Innovationsprojekt zu bewerten. Sabusch / Wylegalla 1998 unternehmen, dass eine detaillierte Ausarbeitung des Pflichtenhefts ausschlaggebend ist für den späteren Innovationserfolg. Demzufolge sind jedoch unvollständige Angaben zu eventuellen ~~off~~ Projektänderungen und damit zu Effizienzwerten.

d) Markteinführungsplan

Eine schnelle und markengerechte Markteinführung innovativer Produkte erfordert die aus dem Pflichtenheft nach dem Businessplan erforderliche präzise Planung. Sie gewährleistet, dass der Markteinführungsplan gewährleistet ist, dass schnelle und effiziente die Innovationen vorziehen.

11 Insbesondere für komplexe und umfangreiche Vorhaben empfiehlt sich dann die Erarbeitung eines gesonderten Markteinführungsplans (Crow Jend 1992: 5. 214 f.)

Bei Finanzierungsproblemen führen dahingehend Berücksichtigungen in der Planung und führen nicht zu Verzögerungen oder Unterbrechungen während des Markteintritts.

Für innovative Unternehmen ist es zudem sinnvoll,
auch die Erschließung externer Finanzierungsmöglichkeiten
in die Planung mit aufzunehmen.

Fazit:

Die Innovationsfinanzierung hat einen enormen Einfluß
auf die Innovationsfähigkeit und das zukünftige
Innovationsverhalten von Unternehmen.

Die Finanzierung ist durch besondere Bedingungen
gekennzeichnet, denen der Finanzierungsmittel durch
Kombination der in Betracht gezogenen Finanzierungs-
möglichkeiten entsprechen muß.

Die Innovationsfinanzierung ist ein zentraler Bestandteil
des Innovationsmanagements. Sie ist mit anderen
Bereichen, wie beispielsweise der Projektplanung und -kontrolle,
der Bewertung und Wirtschaftlichkeitsrechnung und
der Marktmonitorierung von Innovationen verbunden.
Bei einer detaillierten Ausgestaltung des Innovationsmanagements
kann die Verbesserung der Finanzierung enorm
verbessert werden.

... (weiter siehe Buch)

Offiziell hingegen haben viele Unternehmen und Kapitalgeber immer wieder die Erfahrung gemacht, dass ein schlüssiges Konzept, welches sich auf klare Überlegungen ~~st~~ützt und durchdacht ausgearbeitet wurde, gute Chancen für eine wirtschaftliche ~~umgesetzt~~ sichere Finanzierung bietet.

Ein Aspekt der Unternehmenskonzeption wird in vielen innovativen Unternehmen unterschätzt. Dies kann zum einen durch eine nicht ausreichend durchdachte Idee geschehen oder dadurch, dass die Kreditgeber ~~den~~ die Technologie nicht verstehen.

Hidden action

Hidden attention

Hidden information

Stalliche/Wappesfeld (1990, S. 123f.) untersuchen, dass von vielen innovativen Unternehmen ~~nur~~ ein Drittel die Geschäftspläne nur formal, im Sinne der Banken, erstellt, um an Geldmittel zu kommen.

b) Finanzplan

Für ein innovatives Unternehmen ist der Finanzierungsplan Bestandteil der Unternehmenskonzeption ~~und~~ im Rahmen der Finanzierungsprobleme kann dies als eigenständiger Planbestandteil erstellt werden. Die durch die Innovationen getätigten Ein- und Auszahlungen werden dabei vollständig und exakt erfasst und gegenübergestellt.

Vornbaum (1995, S. 607) erklärt, dass bei der Finanzplanung zwei grundsätzliche Aufgaben zu erfüllen sind.

(1)

(2)

Für die Innovationsfähigkeit ist vor allem eine lang- und mittelfristige Finanzplanung wichtig. Diese stellt sicher, dass nicht nur die Deckung des Kapital- und Finanzbedarfs sichergestellt ist, sondern dass auch die Finanzierungsweg und die Auswahl der günstigsten Finanzierungsoptionen ermittelt wird.

c) Pflichtenheft.

Das Pflichtenheft ist ein Dokument, das die Steuerung, Kontrolle und Bewertung innovativer Projektvorhaben enthält. Es ist mit den für das Projekt relevanten technischen und organisatorischen Aufgaben und Zielen.

Sabrock / Wyllegalla 1998, S. 2116)

schlägt folgende Kriterien für das Pflichtenheft vor:

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

Häufig wird die
die Innovationspraxis unterschätzt häufig den ~~von~~ die
Bedeutung der Pflichtenhefte für den Innovationserfolg
unterschätzt, insb. was die Vollständigkeit, Genauigkeit
der Ausarbeitung sowie deren Begründung anbelangt.
~~and~~ angeht.

Sabisch (Wylegalla 1998, S. 3131 ff) haben empirisch
belegt, dass bei nur einem sehr geringen Anteil
der ~~unter~~ innovativen Unternehmen Pflichtenhefte
geführt werden. So wurden im Durchschnitt bei etwa
10 % der ~~Ata~~ Neuentwicklungen und 6 % der
weiterentwicklungen Pflichtenhefte geführt.
~~60%~~^{40%} der durch Sabisch untersuchten Fälle hatten den
Innovationseinsatz und ~~70%~~^{30%} der Fälle ~~die~~^{nicht} Komplexität
mit eingeplant. Die ~~et~~ etwa gleiche Tendenz
zeigt sich bei der Berücksichtigung der im Pflichtenheft
verantworteten Mandatdaten. So hatten jeweils 115 bei
114 der innovativen Unternehmen keine regionalen Aspekte,
Mandatanteile oder Kundenbeziehungen in die Überlegungen mit
eingebunden. Aber gerade diese Bereiche üben einen
wesentlichen Einfluss auf die Wirksamkeit der
Entwicklung und ~~damit~~ damit verbundene
Finanzierungsmöglichkeiten aus.
Es empfiehlt sich eine erweiterte Form der Pflichtenhefte
~~zu~~ anzureichern, bei der die vorher abstrakten Zielvorgaben
durch konkrete Angaben ergänzt werden. Diese Angaben
können u.a. beinhalten: ~~et~~ ...