2. Definitionen:

→ Begriffserklärung KMU u. Abgrenzung

- Das Rückgrad der Wirtschaft ist maßgebend der deutsche Mittelstand. In Deutschland als auch in der Europäischen Union sind mehr als 99% sämtlicher Unternehmen den kleinen - und mittelständischen Unternehmen zuzuordnen. Doch bevor auf die eigentlichen Vor- und Nachteile von KMU eingegangen wird, soll zunächst erst einmal der Begriff „KMU" definiert werden. Hierzu haben verschiedene Institutionen wie auch Wissenschaftler unterschiedliche Ansätze geliefert, die nun im Einzelnen gegenübergestellt werden sollen.
Man unterscheidet bei der Begriffsabgrenzung zwischen quantitativen und qualitativen Merkmalen. Der Unterschied beider Merkmals-ausprägungen liegt darin, dass quantitative Merkmale leichter zu messen sind als qualitative Merkmale.
Die quantitative Abgrenzung stützt sich i.d.R. auf Umsatzgrößen, Beschäftigungszahlen oder die Bilanzsumme der Unternehmen. Unterschiedliche Ansätze der quantitativen KMU-Abgrenzungen sollen nun miteinander verglichen werden

- Definition nach § 267 HGB:
Das Gesetz legt eine klare ~~Trennung~~ Definition der KMU in § 267 HGB dar. Demnach ~~wird~~ wird zwischen kleinen Kapitalgesellschaften (§267,1) mittelgroßen Kapitalgesellschaften (§ 267,2) sowie großen Kapitalgesellschaften (§267,3) unterschieden. Die Zugehörigkeit des Unternehmens in eine jeweilige Klasse hängt von einer quantitativen Kombination aus Bilanzsumme, Umsatzerlösen und durchschnittlicher Mitarbeiterzahl ab.

Eine Übersicht der Größenklassen nach § 267 HGB ist im Tabellenverzeichnis (Tabelle 1) aufgeführt.

Interessant andere Definition ist, dass lt § 267,3 S.2 eine Kapitalgesellschaft stets als große Gesellschaft gewertet wird, wenn diese

„ einen organisierten Markt im Sinne des § 2 Abs. 5 des Wertpapierhandelsgesetzes [1] durch von ihr ausgegebene Wertpapiere im Sinne des § 2 Abs. 1 Satz 1 des Wertpapierhandelsgesetzes in anspruch nimmt oder die Zulassung zum Handel an einem organisierten Markt beantragt worden ist."

Die Sinnhaftigkeit dieser durch das Gesetz abgegrenzten Definition liegt darin, dass klare Vorschriften bezüglich der Rechnungslegungspflichten sowie der Publizitätspflichten gelegt werden können.

An dieser Stelle ist allerdings zu erwähnen, dass im HGB keine qualitativen Merkmale, auf die weiter unten detailliert eingegangen werden soll, definiert worden sind.

- Definition nach Institut für Mittelstandsforschung (IFM)

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn unterscheidet die Größenklassen anhand von Umsatzgrößen und durchschnittlicher Beschäftigungszahl. So ist es lt IfM Bonn eine grundlegende Voraussetzung für die „ Auseinandersetzung mit dem Mittelstand" Eine detaillierte Auflistung der Größenklassen kann im Tabellenverzeichnis (Tabelle 1) gefunden werden. Zu beachten ist, dass das IfM eine sehr grobe Einteilung vornimmt, die sich quantitativ gesehen nicht mit anderen, beispielsweise der Definition der Europäischen Union, übereinstimmt.

- Definition der Europäischen Union (EU)

Die Europäische Kommission hat am 6. Mai 2003 eine Empfehlung zur Abgrenzung von KMU gegeben, welche seit dem 1. Januar 2005 im Europäischen Wirtschaftsraum zur Anwendung kommt.

Auch die Europäische Investitionsbank sowie der Europäische Investitionsfonds richten sich nach dieser Empfehlung. Dies ist insofern von Bedeutung, da mit dieser EU-Abgrenzung der Zugang zu Förderprogrammen gewährleistet ist. ⊗ Zudem fördert dieser Ansatz in Forschung und Wissenschaft Anwendung. Aus diesem Grund soll auch die von der Kommission angesprochene Empfehlung in dieser Arbeit Anwendung finden.

~~⊗ Darüber hinaus soll die neue Empfehlung den erforderlichen Verwaltungsaufwand minimieren und die Rechtssicherheit stärken" (siehe http://www.ifm.uni-mannheim.de/unterlfaq/kmu-definition.html)~~

⊗ Die neue Empfehlung soll darüber hinaus den anfallenden Verwaltungsaufwand mindern und für Rechtsicherheit in den an die EU angeschlossenen Länder stärken.

Auch die Europäische Union klassifiziert die Größenunterschiede anhand von Merkmalen wie Personal, Umsatz und Bilanzsumme. Allerdings unterglieder sie die Abgrenzungsklassen in vier anstelle der IfM und HGB Abgrenzungen in drei Bereiche. Eine genaue quantitative Abgrenzung ist im Tabellenverzeichnis (Tabelle 1) dargestellt.

Die Kommission macht in Absatz 4 der Empfehlung vom 6. Mai 2003 deutlich, dass nur durch die Kombination von Umsatz, Bilanzsumme und Mitarbeiterzahl eine geeignete Abgrenzung der Größenklassen gebildet werden kann. Dies wird im Papier dadurch begründet, dass „der Umsatz der Handelsunternehmen und des Vertriebs naturgemäß über dem der verarbeitenden Gewerbe liegt. Das Kriterium des Umsatzes muss also mit dem der Bilanzsumme kombiniert werden." (siehe Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003)

neu ④

Die Anmerkungen der Kommission sollen an dieser Stelle ausgeführt werden. So muss man nun die Frage stellen, ob bei der Vielschichtigkeit der Betriebsarten sowie der Dynamik des gesamtwirtschaftlichen Geschehens sinnvoll ist, ein einheitliches Betriebsgrößenschema als gültige Unterteilung zu verwenden. So sollte die Überlegung angestellt werden, ob für die quantitative Abgrenzung auch regionale, branchenspezifische und betriebliche Besonderheiten zur Unterteilung mit berücksichtigt werden sollten.
Wenn also Betriebe an einem allerhand in Größenklassen unterteilt werden sollen, ist es sinnvoll, branchenspezifische Klassengrenzen festzulegen, damit Unternehmen branchenübergreifend sinnvoll miteinander verglichen werden können. Diese Überlegung soll anhand eines Beispiels näher erläutert werden.
Ein Bäckereibetrieb mit fünfzig Mitarbeitern gilt branchenüblich als Großbetrieb. Gleiches wird auch für ein Taxiunternehmen oder ein Sportstudio gelten. Im Vergleich dazu wird ein Hersteller von TV- oder Computerchemie mit fünfzig Mitarbeitern branchenspezifisch als Kleinbetrieb gewertet.
Ein weiteres Beispiel soll auf die regionalen Besonderheiten aufmerksam machen. In Deutschland können beispielsweise Kanzleien mit 10-15 Mitarbeitern bereits als Branchenprimus gewertet werden. In den USA hingegen können Kanzleien oft hunderte von Mitarbeitern haben.
Die regionale Unterschiedlichkeit und die Dynamik wirtschaftlicher Entwicklungen bedingen, daß nur selten Klassengrenzen raum- und zeitunabhängig festgelegt werden können" (vgl. Aengenendt Papesch, 1962) (gem. Zitat siehe Kopie Pfohl BWL MUK, S. 4)

Da es den Umfang der Arbeit sprengen würde, näher auf regionale- und branchenspezifische Besonderheiten im Rahmen der Betriebsgrößenbestimmung einzugehen, soll hier nur eine Anzahl von Merkmalen in Betracht gezogen werden.

Wenn Betriebe branchenübergreifend nach ihren größenrelevanten Merkmalen in Gruppen untergliedert werden, sind Klassengrenzen festzulegen (siehe Berger 1968, S. 45 ff.) (Tabelle 2 im Tabellenverzeichnis)

Berger unterteilt die Betriebe in Handelsbetriebe, Herstellungsbetriebe [...]
~~Dies ist insofern sinnvoll, da durch diese Unterscheidung~~
und nimmt dann klassenspezifisch eine Aufgliederung ~~vor~~. nach Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben vor.
Dies ist soweit sinnvoll, da durch diese Unterscheidung eine branchenspezifisch bessere Unterscheidung vorgenommen werden kann.

- Definition der KFW-Mittelstandsbank

Die KFW Mittelstandsbank schließt sich der Empfehlung der EU-Kommission an, welche zum 1. Januar 2005 Gültigkeit besitzt (siehe Tabelle 1)
Zu beachten ist jedoch, dass die KFW-Mittelstandsbank die Mitarbeiterzahl genau definiert. Demnach entspricht die Mitarbeiterzahl „der Zahl der Jahresarbeitseinheiten (JAE), d.h. der Anzahl der während eines Jahres beschäftigten Vollzeitarbeitnehmer. Teilzeitbeschäftigte und Saisonarbeiter werden nur entsprechend ihres Anteils an den JAE berücksichtigt. Auszubildende sind nicht zu berücksichtigen.
In die Mitarbeiterzahl gehen ein: Lohn- und Gehaltsempfänger, für das Unternehmen tätige Personen, die in einem Unterordnungsverhältnis zu diesem stehen und nach nationalem Recht Arbeitnehmern gleichgestellt sind sowie mitarbeitende Eigentümer und Teilhaber, die eine regelmäßige Tätigkeit in dem Unternehmen ausüben und finanzielle Vorteile aus dem Unternehmen ziehen.

Die KFW-Mittelstandsbank führt weiter aus, dass ein Unternehmen kein KMU ist „wenn 25% oder mehr seines Kapitals oder seiner Stimmrechte direkt oder indirekt von einer oder mehreren ~~Stellen~~ öffentlichen Stellen oder Körperschaften des öffentlichen Rechts einzeln oder gemeinsam kontrolliert werden [...]"

Dahingehend deckt sich die Definition in diesem Punkt mit der des im Handelsgesetzbuch unter § 267, 4 festgelegten ~~Punkt~~. Abschnitt: „Ein Unternehmen ist kein kleines oder mittleres ..."

Auch das Institut für Mittelstandsforschung Bonn ~~ist nicht~~ stimmt in diesem Punkt mit den o.a. Instituten überein. In ihrem Werk (Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001) stellen sie heraus, dass Unternehmen, die eigenständig agieren noch als kleine- und mittlere Unternehmen bezeichnet werden können. Jedoch ~~kommen sie dem Aspekt~~ unterscheidet sich die Definition in jenem Punkt der Zugehörigkeit zu übergeordneten Mutterunternehmen: „Unternehmen, die obgleich formal eigenständig, faktisch nur noch Abteilungen von übergeordneten Unternehmen darstellen, mag man vielleicht noch als kleine oder mittlere Unternehmen bezeichnen. Und ~~dies~~ selbst dies erscheint zweifelhaft, wenn die „Unternehmensleiter" praktisch über keinerlei Geschäftsführungskompetenz verfügen."

Man erkennt aber, dass sämtliche etwaige diesbezüglich in die selbe Richtung laufen. Ein Unternehmen, welches nicht ~~von Kauf~~ Teil eines Mutterkonzerns ist ~~und~~ bzw. keine ~~die~~ nennenswerten Anteile an anderen Gesellschaften abgegeben hat wird als KMU bezeichnet, wenn die o.a. quantitativen Kriterien zutreffen.

Fazit der quantitativen Abgrenzung

Da laut IfM die „üblichen Größenkriterien wie Umsatz und Beschäftigte" ursprünglich keine Hilfskriterien waren, die lediglich dazu dienten statistische Erhebungen durchführen zu können, ist es fraglich, ob eine alleinige quantitative Abgrenzung überhaupt aussagekräftig ist, um KMU eindeutig zu definieren.

neu ①

Es sollte dennoch festgehalten werden, dass unterschiedliche Institutionen unterschiedliche quantitative Abgrenzungen vornehmen, die u. a. enorme Abweichungen aufweisen. Während die im Gesetz verankerte Definition die Aufgabe bezüglich der Rechnungslegung erfüllt hat sich die Empfehlung der Europäischen Kommission in der wissenschaft durchgesetzt. Zudem ist diese Abgrenzung Ausschlaggebend um eventuelle Fördergelder unterschiedlicher Institutionen in Anspruch nehmen zu können.
Bei allen Abgrenzungen muss man demnach die Überlegung anlegen, ob es nicht sinnvoller erscheint branchenspezifische Größenunterscheidungen mit in die quantitativen Kriterien mit einfließen zu lassen.
Aufgrund der nicht ganz eindeutigen Übereinstimmung in Bezug auf die Zugehörigkeit zu Muttergesellschaften ist es von enormer Bedeutung, neben der quantitativen Abgrenzung eine zusätzlich qualitative Abgrenzung vorzunehmen. Dies soll im folgenden Abschnitt erfolgen.

qualitative Abgrenzung von KMU

In der Mittelstandsökonomie konnte sich bisher die ~~qualitative~~ Abgrenzung nach qualitativen Kriterien durchsetzen. So geht die Mittelstandsökonomie ... →

Zunächst muss erst einmal die Frage gestellt werden, wo und ob eine scharfe Abgrenzung zwischen qualitativer und der oben behandelten quantitativen Abgrenzung vorgenommen werden kann.
Gerade im Aspekt der Zugehörigkeit zu Muttergesellschaften stellt sich die Frage, ob dies als quantitativer oder bereits qualitativer Aspekt der Abgrenzung gewertet werden kann. Zum einen ~~ist~~ findet die nach der Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 der Europäischen Union geltende ~~Regel~~ 25% Regel Anwendung. Zum anderen wird vom ~~der~~ IFH eine generelle Abhängigkeit ~~der~~ vom ~~Fach~~ Mutterunternehmen angesprochen, ohne dabei auf zahlenmäßige Aspekte einzugehen.
Eine genauere ~~Antwort zu dieser Frage wird~~ Lösungsansatz zu diesem Aspekt wird ohne weiteres nicht möglich sein.
Generell ist aber anzuführen, dass nur eine Kombination quantitativer und qualitativer Kriterien eine eindeutige Abgrenzung vornehmen kann.
In diesem Abschnitt sollen unterschiedliche Ansätze gegenübergestellt werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll jedoch ~~auf~~ der Umfang ~~verschiedener~~ Ansätze auf einige wichtige qualitative beschränkt werden.

im allgemeinen davon aus, dass nicht die Größe alleiniges Kriterium für ~~Förderansprüche~~ die Größenbestimmung ~~an~~ und folglich die damit verbundenen Förderansprüche ausschlaggebend ist. Vielmehr wird auf ~~die~~ einige Aspekte ~~für KMU typische Merkmale~~ nicht quantitativer Natur geachtet, die für KMU typische Merkmalsausprägungen beinhalten.

Die Grundlinien qualitativer KMU-Abgrenzungen spiegeln sich in der Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle ~~wieder~~ des Geschäftsführers wieder. Es besteht eine rechtliche und wirtschaftliche selbstständige Einheit, die weder „~~von~~ einer staatlichen Stelle oder Körperschaft des öffentlichen Rechts" noch ~~von~~ übergeordneten Mutterkonzernen ~~kontrolliert wird~~ untergliedert ist. Die Eigentumsmehrheit des Unternehmens muss also bei einer natürlichen Person (meist dem Geschäftsführer, der gleichzeitig auch Inhaber ist) liegen. Alternativ kann, wie in Familienunternehmen oft der Fall, die Eigentumsmehrheit bei einem begrenzten Kreis natürlicher Personen liegen.

Ein weiteres entscheidendes ~~Merkmal~~ qualitatives Merkmal liegt in der Einheit von Leitung, Entscheidung und Verantwortung einer – oder ~~dem~~ einem begrenzten Kreis an Personen. Mindestens ein ~~Eigentü~~ ~~Mitglied der Unternehmensleitung~~ Eigentümer ist an der Unternehmensleitung maßgeblich beteiligt. ~~Dies steht im klaren Gegensatz zu Managergeführten Unternehmen im Konzernverband.~~ Zudem ist ~~Steht~~ ~~hängt~~ die wirtschaftliche Existenz mindestens eines Eigentümers mit der Unternehmensentwicklung verknüpft. Informellere Strukturen mit flachen Hierarchien und lediglich einem geringen Maß an Delegation sind ein weiteres Abgrenzungsmerkmal.

Gerade mit letzteren Eigenschaften, insbesondere der Eigentumsverhältnisse und der flachen Hierarchie stehen KMU im genauen Gegensatz zu den oft managergeführten Unternehmen, die als Unterabteilung eines im Konzernverband geführten Unternehmens ~~gelten~~ agieren.

Der lokale Bezug sowie die Einbettung in regionale Gegebenheiten sind ein weiteres Abgrenzungskriterium. KMU haben in der Regel eine Markt- und Kundennähe und bilden oft persönliche Beziehungen zwischen Unternehmen und ~~Umfeld~~ den in ihm agierenden Umfeld. Auch werden vielfältige Stakeholder, meist ebenfalls auf regionaler Ebene, berücksichtigt.

Vollkommen unbestritten ist, dass KMU oft eine individuelle und differenzierte Produktion anbieten können. Ob diese Eigenschaft jedoch als Abgrenzungsmerkmal im eigentlichen Sinne gewertet werden kann ~~ist~~ müsste ~~ein~~ ausführlicher diskutiert werden. Durchaus bieten Großkonzerne, wie beispielsweise Siemens in München, ~~völlig~~ im ~~individ~~ Anlagenbau völlig individuelle Produkte an und können in der ~~Auftragsgestal~~ Herstellung sehr flexibel agieren. Zu beachten ist jedoch, dass diese Flexibilität erst ab einem höheren Auftragsvolumen zu erwarten ist.

Ein weiteres sehr wichtiges Merkmal ~~ist~~ sind die funktionalen Unterschiede der ~~KMU~~ Geschäftsleitung. Oft ~~muss diese die Unterm~~ hat diese mehrere Funktionsbereiche zu bewärtstelligen. So ist die Unternehmensführung, Organisation, Beschaffung, Produktion und Absatz oft von einer bzw. wenigen Personen zu bewärtstelligen. Nach Funktion abgegrenzte Unterschiede ~~gibt es~~ kommen in KMU ~~recht selten v~~, besonders in Klein- und Kleinstunternehmen, recht selten vor. Mitarbeiter müssen ~~relativ~~ flexibel genug sein, um Arbeiten von Kollegen kurzfristig zu übernehmen, damit ~~der~~ die Aufrechterhaltung des Betriebsgeschehens gewährleistet ist.

Ein weiteres grundlegendes Abgrenzungskriterium ist die Prägung des Unternehmens durch den Eigentümerunternehmer. Oft wird dieser als eine Art Leitbild verstanden, dem ~~nach~~ ~~sich~~ die Mitarbeiter folgen. Der Eigentümerunternehmer hegt also auch das Unternehmen ist geprägt durch persönliche Kontakte zur Unternehmensumwelt ~~Begrenzte~~ Im Gegensatz zu den im Konzernverbund Managergeführten Unternehmen verfügen KMU nur über begrenzte Ressourcen und können nicht finanzielle ~~ten~~ Mittel von Muttergesellschaften ~~bei~~ in ungeahnten Engpassitaationen nachfordern.

Zudem spielt die Flexibilität eine entscheidende Rolle, die auch wie o.a. von den Mitarbeiter der KMU erwartet wird.

Ähnlich wie bei den quantitativen Kriterien gibt es auch bei den qualitativen Kriterien ~~eine~~ verschiedene Ansätze, die im Folgenden ~~miteinander~~ gegenübergestellt werden sollen.

Im Grundgedanken ähneln sich viele Ansätze, jedoch ~~haben die~~ liegen diese unterschiedliche Schwerpunkte aus verschiedene Aspekte.

Eberhard Kamer unterbreitet in seinem Aufsatz „Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben", auch die Unterschiede zwischen Inhabergeführten und ~~von Fremd~~ Managergeführten Unternehmen. → So hat laut Kamer ein Inhabergeführtes Unternehmen „eine andere Basis, eine andere Struktur, andere Unternehmensziele und andere Entscheidungsgrundlagen als ein von fremdem Management geführtes Unternehmen.

Übereinstimmung ~~findet~~ ~~findet sich dazu~~ zur anfänglich dargelegten Definition, dass der ~~Unter~~ der Inhaber ~~auf~~ in eigenem Namen, für eigene Rechnung und auf eigenes Risiko, ein Manager in fremden Namen, für fremde Rechnung, auf fremdes Risiko" handelt.

So ist nach Eberhard Kamer die Basis eines Inhabergeführten Unternehmens stets der ~~Inhaber~~ Eigentümer ~~bzw.~~ oder ~~of~~ i.d.R. die Gesellschafterführung übernimmt die ausschlaggebende Basis. Im Vergleich dazu sei bei Managergeführten Unternehmen dies dass die (übergeordnete) Kapital- oder Muttergesellschaft.

Zudem seien mittelständische Inhaberbetriebe nicht abhängig von einer bestimmten Rechtsform. Wohingegen ausgegliederte Tochtergesellschaften stets eine Kapitalgesellschaft sein müssten.

Interessant ist, dass ~~es~~. Kamer die Inhabergeführten KMU qualitativ weiter in Kleine- und mittlere Unternehmen aufteilt.

Kleinunternehmen ~~werden demnach als~~ sind demnach in direktgeführte Betriebe, in denen der Inhaber persönlich an der Leistungserstellung beteiligt ist und in direktgeführte Betriebe, in denen der Inhaber „planend und kontrollierend" agiert.

Auf weitere qualitative Definitionen verschiedener Institutionen soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden, da dies den Umfang dieser Arbeit erheblich sprengen würde. Dies ist auch nicht weiter nötig, da sich die o.a. qualitativen ~~Merkmale weitgehend decken~~ Merkmalsdefinitionen der verschiedenen Institutionen weitgehend decken. →

Ein Inhabergeführtes KMU zeichne sich durch den andauernde Eigentumsrecht aus, wohingegen Managergeführte ~~Gesellschaften~~ Unternehmen nur durch einen zeitlich begrenzten Vertrag gequält ~~ist~~ sei.

Die Rechtsform als Abgrenzungskriterium

Interessant, aber nicht unbedingt sinnvoll erweist sich die nach Herbert Schneider und Reinhard Haupt vorgenommene Abgrenzung kleiner- und mittelständischer Unternehmen anhand der Rechtsform. Schneider ~~unterscheidet hier nicht~~ untergliedert hier nach Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften, stellt dies jedoch gleich zu Beginn wieder ~~in den~~ ~~Hintergrund~~ mit der Begründung in den Hintergrund, ~~dem~~ „da die GmbH zwischenzeitlich eine häufig gewählte Rechtsform für KMU darstellt". (S.23) Schneider nimmt deshalb eine Trennung nach Publikumsgesellschaft und Nicht-Publikumsgesellschaft vor.
Ausschließend stellt er die nach § 2 HGB gelöschten Rechtsformen, bei denen eine Kaufmannseigenschaft gegeben ist, auf.
Es erscheint jedoch zweifelhaft, inwieweit kleine- und mittelständische Unternehmen die Anforderungen einer Publikumsgesellschaft überhaupt erfüllen können. Schneider argumentiert diesbezüglich, dass die Wahl der Rechtsformen AG bzw. KGaA für KMU vor allem in den ersten Jahren der Unternehmenstätigkeit eher nachteilig erscheint und (...) die GmbH die geeignetere Rechtsform darstellt.

- Begriffserklärung Innovation

Als Innovation wird die sprunghafte Weiterentwicklung im Unternehmen angesehen. Typisches Merkmal der Innovation ist die Anwendung neuartiger Lösungen. Zu unterscheiden ist an dieser Stelle der Begriff Invention, also die technische Erfindung.
Wichtig ist hierbei, dass ein konkreter wirtschaftlicher und/oder sozialer Nutzen vorliegt.
Man unterscheidet zwischen verschiedenen Ebenen von Innovationen, die an dieser Stelle nur genannt werden, aber nicht weiter erläutert werden sollen, da sie weitergehend selbsterklärend sind. Neu für das Unternehmen, Neu für Kunden, Neu für den Markt und Neu für ein Land. Es kann in diesem Zusammenhang eine Ebene durch eine andere Ebene abgedeckt wird.

Die Rahmenbedingungen für Innovationen liegen im Allgemeinen in der Schaffung eines geeigneten Innovationsklimas. Dies setzt Kreativität und ein starkes Innovationsbewusstsein voraus. Erforderlich ist hierbei, dass das Innovationsbewusstsein von der Unternehmensleitung vorgelebt wird.
Mitarbeiter müssen in diesem Zusammenhang bei der Gestaltung innovativer Ideen unterstützt werden. Dies bedingt, dass flache Hierarchien, wenig Bürokratie und dezentrale Entscheidungsgewalten ein „Wir Gefühl" begünstigen.
Weiterhin kann die Nutzung von externen Wissenspotentialen ein geeignetes Mittel sein, um Innovationen zu begünstigen.

Im folgenden sollen weitere ~~Abgrenzungen~~ Innovationsdefinitionen verschiedener Autoren gegenübergestellt werden. Zu Beachten ist dabei, dass sich ~~der~~ die ~~Innovationsbegriff weitergehend~~ verschiedenen Innovationsabgrenzungen weitergehend decken. Bitt ihn (Innovation als Problem der Betrieblichen Finanzwirtschaft, Eine Untersuchung der Grundlagen und der spezifischen Situation kleiner und mittlerer Unternehmen, wissenschaftliche Reihe, Band 38, B. Kleine Verlag) definiert Innovation als einen Neuartigkeitsaspekt. Für Ihn ist das das „konstruierende Merkmal der Innovation überhaupt"
Auch er unterscheidet, wie bereits oben dargelegt, zwischen der Neuartigkeit des mit der Innovation verbundenen Individuums, ~~der~~ sozialen Systems oder des „spezifischen Adressaten", also dem Kunden.
Bitt ihn unterscheidet zwischen einer mikroökonomischen Betrachtungsweise und einer makroökonomischen Betrachtungsweise.

→ Der Begriff Innovation kommt aus dem Lateinischen und bedeutet soviel wie Erneuerung oder Neueinführung. (Staudt, E 1985 S. 486) meint, dass es allerdings in der Fachwelt keine Einheitlichkeit darüber gebe, was „neu" bedeutet. Allgemein bedeutet „neu" etwas, was über den bisherigen Erfahrungsstand hinaus geht.

→ dem nimmt auch Corsten, H./Meier, B 1983 S. 251 überein. So ist es möglich, dass eine Neuerung für ein Individuum oder eine Institution subjektiv neu sein kann, obwohl sie bereits von anderen Unternehmen genutzt wird.
Objektive Neuerungen hingegen liegen vor, wenn das entsprechende Produkt (oder die Dienstleistung) bisher noch nicht zur Anwendung gekommen hat.

Anzumerken ist an dieser Stelle auch, dass der Innovationsbegriff bisher nicht weit gefasst ist. Das Innovationsverständnis ist in den meisten Fällen eher unpräzise definiert. Sämtliche Autoren sind sich dennoch darüber einig, dass unter dem Innovationsbegriff etwas „Neues" zu verstehen ist. Für eingehendere Auseinandersetzungen ist dieser Begriff jedoch nur bedingt ausreichend.

Unter der mikroökonomischen Betrachtungsweise wird demnach jene Innovation verstanden, die neu für das Unternehmen ist. Hingegen ~~für eine Innovation~~ ~~unter die~~ unter der makroökonomischen Betrachtungsweise fällt jene Innovation, die auch für einen Markt, die Branche oder gar eine ganze Nation oder Volkswirtschaft zu adressieren ist.

Bijhan führt weiter aus, dass im allgemeinen jede Neuentwicklung für das hervorbringende Unternehmen eine Neuheit darstellt, unabhängig davon, ob diese Idee bereits von anderen Mitbewerbern entwickelt realisiert wurde. Jedoch muss hier der Einwand erhoben sein, dass eine bereits realisierte Innovation, welche durch ein Unternehmen „neu entwickelt" wurde, auch als Imitation bezeichnet werden kann. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass sich die Grenzen zwischen Innovation und Imitation in einigen Aspekten überschneiden können.

Dietmar Vahs / Ralf Burmester (Innovationsmanagement; von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung; 3. Auflage; Schäffer / Poeschel) beschreiben Innovation als „die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen (...), die darauf gerichtet sind die Unternehmensziele (...) zu erreichen." (weitere Definitionen siehe Abschnitt 1.1. 2003 S. 666 ff)

(Brockhoff, K. 1994, S. 281) Brockhoff definiert Innovation wie folgt: „Liegt eine Erfindung vor und verspricht sie wirtschaftlichen Erfolg, so werden Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich, Produktion und Marketing müssen in Gang gesetzt werden. Kann damit die Einführung in den Markt erreicht werden oder ein neues Verfahren eingesetzt werden, so spricht man von einer Produktinnovation oder einer Prozessinnovation. Hiermit ist im engeren Sinne von Innovation die Rede."

Goldhar, J. D. 1980 S. 284) Gotbar definiert Innovation als einen „Ideen Generator": „Innovation from idea generation to problem-solving to commercialization is a sequence of organizational and individual behaviour patterns connected by formal resource allocation decision points"

→ Die Definitionsabklärung könnte an diesem Punkt nahezu endlos weiter geführt werden. Zusammenfassend lässt sich annehmen, dass viele Autoren darüber einig sind, dass es sich bei der Innovation um einen

- die klassische Definition von Schumpeter erörtert den Innovationsbegriff als die „Herstellung eines neuen Produktes (Produktinnovation); Einführung einer neuen Produktionsmethode (Verfahrensinnovation); Erschließung neuer Absatz- und Bezugsmärkte; grundlegende organisatorische Neuerungen (Organisationsinnovation).

Interessant an Schumpeters Ansatz ist, dass er ~~innerhalb~~ ~~für~~ den Innovationsbegriff nicht nur auf produktbezogene Prozesse reduziert, sondern innerbetriebliche Um- bzw. Neuorganisationen mit unter den Innovationsbegriff fasst.

Innovation ist die „erstmalige wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung".

Bergmann (Kompakt-Training, Innovation) definiert Innovation als „ein Sammelbegriff für Verbesserungen und Neuerungen (...) bzw. Um- und Durchsetzung von ~~Erfindungen~~ Entdeckungen und Erfindungen. ~~Impulse~~ ~~die Impuls~~, Durch Innovationen werden also Wege aufgezeigt, mehr Möglichkeiten zu Generieren ~~gegeben sowie~~

neu (13)

„Innovationen erzeugen das Neue und Andere" Bergmann S. 19

„Neues" handelt. ~~Eine eindeutige Definition ist derzeit noch nicht vorhanden~~

Der Innovationsbegriff ist in vielen Fällen noch zu unpräzise erfasst und müsste ~~in~~ genauer definiert werden. Dies kann und soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht geschehen. Der Innovationsbegriff sollte jedoch nicht alleinig auf →

Begriffserklärung innovative KMU

Nachdem der Innovationsbegriff ausführlich vorgestellt wurde und verschiedene Definitionen gegenübergestellt wurden, ist nun die Frage zu klären, was innovative KMU sind, bzw. was sie ausmacht. Weiterhin müsste geklärt werden, wie sich Innovation überhaupt ermitteln ließe. Ab wann ist ein ~~Unternehmen~~ KMU als innovativ zu bezeichnen. Die o.a. Innovationsebenen ~~können d~~ machen deutlich, dass dies u.u. ein Problem der jeweiligen ~~Perspek~~ Betrachtungsweise ist. Da ~~die~~ wie o.a. die Grenzen der Innovation auch fliessend einhergehen mit Imitation ~~bzw~~ kann im Rahmen dieser Arbeit keine eindeutige Antwort gegeben werden, ob wann KMU als innovativ zu bezeichnen sind. Vielmehr sollen Unterschiede zwischen innovativen KMU und herkömmlichen KMU herausgestellt werden. ~~Im Anschluss daran werden die Anforderungen der KMU~~

Worin unterscheiden sich innovative KMU von nicht innovativen KMU?

Um innovative KMU von nicht innovativen KMU abgrenzen zu können bedarf es der näheren Betrachtung einiger für innovation geltende Erfolgsfaktoren. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, ob Erfolgsfaktoren objektiv für sämtliche innovative KMU gleich sind. ~~[illegible]~~ Es kann durchaus vorkommen, dass sich Erfolgsfaktoren, die sich für ein Unternehmen als erfolgreich erwiesen haben, für ein anderes Unternehmen keinen Nutzen haben. Dies kann unterschiedlichste Gründe haben, ~~[illegible]~~ die jedoch ~~in~~ den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden. Im folgenden sollen unterschiedliche Ansätze an Erfolgsfaktoren gegenübergestellt werden. ~~um darzulegen~~

-> Jedoch werden Innovationen oft auch als Störend empfunden ~~und~~ folglich kann der positiv mit dem Innovationsbegriff verbundene Aspekt durch Angst vor dem Neuem überschattet werden.

-> ~~der Produkt~~ die Produktebene reduziert werden. Sinnvoll erscheint es daher, ~~Innovation~~ auch innerbetriebliche Um- und Neugestaltungen bzw. ~~Organisation~~ die Verbesserung der Organisationsabläufe als Innovation zu bezeichnen. Aus diesem Gesichtspunkt erscheint der Schumpeterische Ansatz als ~~von allen am hilfreichsten~~ der meist zutreffende zu sein.

neu (14)

Zunächst bedarf es der Schaffung eines Innovationsklimas. Dazu muss die Unternehmensführung ein Innovationsbewusstsein bei den Mitarbeitern schaffen. Dies ist allerdings erst möglich, wenn diese Eigenschaft bei der Unternehmensführung selbst vorhanden ist. Dies sollte auch dafür sorgen, dass die Unterstützung kreativer Ideen vorangetrieben wird. Eine flache Hierarchie, wenig Bürokratie sowie ein dezentrales Entscheidungsverhalten können ein Zusammengehörigkeitsgefühl (Wir-Gefühl) begünstigen und folglich kreative Ideen unterstützen.
Das Personal sollte eher mit Generalisten als mit Spezialisten besetzt werden. Eventuell später Details können eingewiesenen Spezialisten zur Ausarbeitung übertragen werden.
Findet Innovation in extra dafür eingerichteten Projektteams statt, ist es von enormer Bedeutung, dass diese über völlig organisatorische Flexibilität verfügen. Zudem sollte keine Trennung zwischen unterschiedlichen Abteilungen die Innovationsbemühungen behindern. Marketing, Vertrieb, Technik und die Innovationsabteilung sollten eng miteinander arbeiten.
Eine rasche Realisierung der Innovation ist gerade deshalb für KMU ein enormer Erfolgsfaktor um einen entsprechenden Vorsprung gegenüber Imitationskonkurrenten zu haben. ~~oft haben gerade KMU kein~~ oft verfügen KMU nicht über genügend finanzielle Mittel um Innovationen patentrechtlich anmelden zu können.
Dann ist es notwendig, dass ~~Mitarbeiter~~ die am Innovationsprojekt beteiligten Mitarbeiter von einem Teil, oder evtl. ganz, von ihrem ~~tagtäglichen~~ Tagesgeschäft entbunden werden.
Die Verkürzung von Innovationszeiten bedingt, dass oft eine Parallelbearbeitung mehrerer Innovationsprojekte vorgenommen werden muss, um in der raschen Marktentwicklung mithalten zu können. Folglich sind auch schnelle Entscheidungen auf der Führungsebene sowie die antizipierende Nutzung von Engpässen von enormer Bedeutung.
Innovative KMU reduzieren die Innovationsrisiken, indem sie ~~eine~~ systematische Informationsbeschaffung betreiben und im Gegensatz zu bestimmten KMU althergebrachte Strategien in Frage stellen.

Die Überprüfung der technischen Realisierbarkeit ist ein weiterer Erfolgsfaktor innovativer KMU. Neue Anwendungen, Produkte und Dienstleistungen müssen auf ihre Tauglichkeit hin untersucht und getestet werden. Eine Überprüfung findet ~~auch~~ vor, während und nach der Innovationserstellung statt. Eventuell müssen Vorstellungen verfeinert bzw. an die Marktlage angeglichen werden. Voraussetzung dafür ist es, ein realistisches und kostengünstiges Produktionskonzept festzulegen, welches ebenfalls flexibel gestaltet werden kann.

Im folgenden sollen verschiedene Erfolgsfaktorenansätze gegenübergestellt werden.

(Hodgetts 1982, S. 30ff) Hodgetts ~~nennt~~ ~~den~~ bezeichnet Erfolgsfaktoren als Schlüsselbereiche sowie die „Existenz einer Möglichkeit", Managementfähigkeit ~~und als~~ und moderne Managementmöglichkeiten.

Broom/Longenecker (Broom/Longenecker, 1979, S. 21ff) legen dar, daß Erfolgsfaktoren die Flexibilität sowie das Wissen über Konsumenten und Märkte ~~sowie~~ als auch Produkte und geographische Besonderheiten sein können. Die Autoren nennen aber auch Schwachstellen, die nie ~~nicht~~ mit „lack of management skills and depth", „personal lack and misuse of time", „financing", „corporate income tax", „research", „personnel" und „marketing" beschrieben. Im Grundgenommen kann die Stärke von KMU's auch eine Schwäche darstellen. Das Fehlen von Managementfähigkeiten sowie ein begrenzter Zeithorizont und personeller Qualifikationen können sich u.u. als hinderliches Element erweisen.

Hoffmann 1986, S. 836ff entdeckt bei KMU die folgenden Erfolgsfaktoren: Als ~~da~~ Motivationsinstrument nennt er die Unternehmensziele. Dies scheint durchaus logisch, da ohne Unternehmensziel, ohne Vision ein KMU keine Richtungsweisenden ~~Z~~ Zukunftsperspektiven hat.

Der weiteren nennt Hoffmann die Managementqualität als herausragenden Erfolgspotential. Gerade im Innovationsmanagement ist dies von enormer Bedeutung, da die vom Management

neu (16)

einzuführenden Aspekte, wie z.B. Flexibilität und Mobilität wichtige Voraussetzungen darstellen.

Hoffmann ~~beschreibt~~ beschreibt das Informationssystem als weiteren Erfolgsfaktor. So sind „speziell die Probleme der Früherkennung und Interpretation der Kommunikation im Unternehmen" von enormer Wichtigkeit, um auf zukünftige Einflussfaktoren rechtzeitig reagieren zu können. Weiterhin werden die organisationsinternen als permanenter Anpassungsprozess an in- und externe Veränderungen" genannt. Dies ~~geht~~ ist insoweit logisch, da die organisationsinternen abhängig ist von der im Unternehmen gelebten Informationspolitik.

Darüber hinaus nennt Hoffmann das Mitarbeiterpotential als Erfolgsfaktor. Zur langfristigen Entwicklung von Führungsstrategien oder technischen Spezialisten ist dies grundlegende Voraussetzung.

Specht 1986, S. 610 beschreibt die ~~Erfolgsfaktoren~~ Beziehungen der Erfolgsfaktoren als ein System, indem er ~~beschreibt~~ sämtliche für das Unternehmen relevanten Faktoren in Beziehung zueinander setzt. Siehe Abb. 2 (Axel Eggert, Information und Innovation im industriellen Mittelstand S. 30) Dies erscheint als durchaus sinnvoll, zumal in einem Unternehmen auch ohne Beachtung der Erfolgsfaktoren sämtliche Bereiche und Abteilungen miteinander in Beziehung stehen sollte. Ein Unternehmen mit ein oder mehreren völlig isolierten Abteilungen ist, wenn überhaupt, nur bedingt überlebensfähig.

(Sabine Walther: Erfolgsfaktoren von Innovationen in mittelständischen Unternehmen S. 21) Sabine Walther führt in ihrem Werk auf, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen gesteigert werden kann, wenn die Erfolgsfaktoren im Einflussbereich des Managements liegen.

Aufgrund der zahlreich erschienenen Studien zu den Erfolgsfaktoren von Innovationen haben Montoya-Weiss / Calantone (1994, S. 408) Bernard / Szymanski (2001, S. 369) Metaanalysen zur Herausfilterung der meistgenannten Erfolgsfaktoren durchgeführt. Diese sollen im folgenden nur genannt, aber nicht weiter kommentiert werden.

→ siehe auch Sabine Walther S. 22

Fazit + Schluß noch hinzufügen!

– Finanzierungsarten und Gestaltungsmöglichkeiten innovativer KMU

Bevor auf die Finanzierungserfordernisse innovativer KMU eingegangen werden soll, die antragstellende Unternehmen im Rahmen unterschiedlicher Finanzierungsarten erfüllen müssen um positive Einwilligungen seitens der Geldgeber zu bekommen, sollen verschiedene Finanzierungsarten gegenübergestellt werden. Bevor dies jedoch geschieht, sollte überlegt werden, welche Finanzierungsarten sich für innovative KMU überhaupt eignen. Vor dem Hintergrund der immer restriktiver werdenden Kreditvergabepolitik üblicher Geschäftsbanken ist zu überlegen, ob und welche alternativen Finanzierungsformen für KMU sinnvoll erscheinen. Letztendlich wird dieses Problem nicht grundsätzlich zu lösen sein, da im Grundgenommen jedes innovative KMU anders ist.

Finanzierungsmöglichkeiten innovativer KMU

Viele innovative KMU sind neben ihrem oft schwierigen Innovations- und Entwicklungsprozess noch zusätzlich mit den Problemen der Kreditbedingungen für Innovationen konfrontiert. Meist ~~geht~~ ist die Hausbank ~~die erste Adresse~~ erster Ansprechpartner, oft gestalten sich solche Wege aber als sehr schwierig, da der Hausbank durch ein schlüssiges Konzept erst einmal ~~Neuheit~~ die Intention des Innovationsvorhabens verdeutlicht werden muss. Dies ~~ist insofern~~ stellt sich insofern als Herausforderung dar, da die Hausbank gerade bei technologisch komplizierten Innovationen keinen Mehrwert der Neuerung ~~schon kennt~~, erkennen kann und folglich eine Kreditabsage erteilt

Die Lösung dieser Probleme liegt in alternativen Formen der ~~Unternehmensfinanzierung~~ Innovationsfinanzierung. Die im Rahmen dieser finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten vorausgesetzten Bedingungen sollen allerdings erst in nächsten Kapitel ~~vorgestellt~~ gegenübergestellt werden. Ebenfalls losgelöst innovativer KMU's sollen an dieser Stelle verschafft werden, da dieses Thema ein völlig neues Kapitel eröffnen würde und folglich den Umfang dieser Arbeit sprengen würde.

Diese Informationelle Erstmaligkeit gestaltet sich umso schwieriger, je höher der Innovationsgrad des Vorhabens ist. Durch offenes Zugehen auf die Kreditgebene Bank können hidden Informations, also verborgene Informationen ~~die~~ über das Innovationsvorhaben, ~~welche der Bank~~ dem Kreditgeber offengelegt werden. Der Kreditgeber sollte in vollem Umfang ~~an~~ über das Innovationsvorhaben informiert werden. Dadurch kann auch der Verdacht auf hidden action vermieden werden. ~~Unter Darunter~~ Der Kreditnehmer legt also detailliert offen ~~F~~ dass er die finanziellen Mittel nicht für anderweitige Vorhaben verwenden wird.

Gerade im Anlaufstadium innovativer Vorhaben verbuchen aufgrund der oftmals langen Vorlaufzeit und Investitionen viele Unternehmen zahlreiche Verluste. Durch niedrige Eigenfinanzierungskraft erfahren viele Unternehmen gerade schon in dieser Anfangsphase grosse Nachteile. Gründerpersonen haben häufig nur ein geringes privates Vermögen und bekommen Fremdkapitalzuschüsse oft nur gegen entsprechende Sicherheiten bereitgestellt.

- Die derzeitige Finanzierungssituation der KMU

Die derzeitige Finanzierungssituation ist geprägt von einer sinkenden Eigenkapitalquote in KMU. ~~Der~~ Im Vergleich dazu konnten Großunternehmen in den letzten Jahren eine stets steigende EK-Quote aufweisen. Im Jahr 1995 betrug die Eigenmittelquote bei Großunternehmen 25,7%. Im Vergleich zu KMU sind dies ~~44 Prozentpunkte mehr~~ 11 Prozentpunkte mehr. Bei KMU mit 14,7% Empirische Studien haben gezeigt, dass die Eigenkapitalquote mit steigender Mitarbeiterzahl ansteigt. Für Kleine Unternehmen bedeutet dies, dass sie eine steigende Abhängigkeit von Bankkrediten aufweisen als Großunternehmen. Gerade innovative Unternehmen mit nicht selten risikoreichen Vorhaben müssen über entsprechende ~~genügend~~ eigene Finanzierungsmittel verfügen um genügend Fassungs- und Insolvenzsicherheitsanforderungen gerecht zu werden. Die Bedeutung des Eigenkapitals ist auch in sofern ein wichtiger Aspekt, da diese die Kreditwürdigkeit enorm beeinflusst. Nachteile erfahren KMU aufgrund geringerer Finanzierungsvolumen. Dies führt zu ~~oft erhöhten~~ überproportional hohen Kosten. Im Verbund mit rechtlichen Bestimmungen sind diese Kosten auch Ursache mangelnder Fungibilität. KMU's haben also nicht die Möglichkeit aus organisatorischen rechtlichen Titel zu veräußern. Zudem fehlt es KMU an Marktmacht. ~~Aufgrund~~ Geringer Bekanntheitsgrad und die oft damit verbundene geringe Auftragsvolumen ~~bedingen, dass KMU~~ sind entscheidender Faktor hierfür. Dies liegt aber ~~daran~~ hauptsächlich damit zusammen, dass KMU ein oft hohes Maß an Informationsmängeln aufweisen. So ~~haben KMU es~~ nutzen KMU auch die relativ wenigen Beratungsmöglichkeiten. Ihnen fehlt folglich ein Überblick über die Fülle alternativer Finanzierungs-alternativen.

Gerade innovative KMU sind aus finanzieller Sicht zusätzlichen Risiken ausgesetzt, da zum einen nicht feststeht, ob sich eine Neuerung für die Kapitalgeber ~~rechnen~~ wird. Dieses Risiko wird aufgrund ~~von~~ einer schwachen Diversifikation der Produkte

neu (19)

und Märkte ~~er~~ verstärkt. Aufgrund der o.a. geringen ~~[illegible]~~ Marktmacht besteht auch ein erhöhtes Risiko des Forderungsausfalls. ~~Gerade innovative Unternehmen können sind aufgrund mangelnder Innovo Vorbereitung nicht immer neuartiger Produkte~~

Dies ist mit Grund dafür, dass sich die Bereitschaft der Kreditvergabe in den letzten Jahren gerade bei innovativen KMU verschlechtert hat. In Zusammenhang mit der Betriebsgröße bedingt dies, dass ~~KMU die~~ die Kreditvergabe proportional zur Unternehmensgröße steigt.

K.-W. Hausmann / C.M. Ringle (2001) haben untersucht, dass Unternehmen über 100 ~~Mitarb~~ Mio Umsatz leichter ~~an~~ Kredite zugesagt bekommen als Unternehmen, welche deutlich unter dieser Umsatzmarke liegen.

Eine Frühjahrsumfrage des DIHK 2004 bestätigt diese Tendenz. Für einen Großteil der KMU wurden Kredite nicht verlängert bzw. abgelehnt. Selbige Unternehmen gaben an, dass sich die Kreditkonditionen im allgemeinen verschlechtert haben. (1)

- finanzielle Gestaltungsmöglichkeiten innovativer KMU

Um die Gesamtheit der Gestaltungsmöglichkeiten ~~finanzieller~~ innovativer KMU zu beleuchten bedarf es zunächst der Aufstellung einer geeigneten Systematik, um Finanzierungswege besser einordnen zu können. (2)

~~Zunächst unterscheiden wir zwischen Eigen~~

Zunächst wird zwischen Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung unterschieden. Die Eigenkapitalfinanzierung untergliedert sich hingegen wieder in die Innenfinanzierung und die Beteiligungsfinanzierung. Mezzanines Kapital, ein Mix aus Eigen- und Fremdkapital, untergliedert sich in Quasi-Eigen und Fremdkapital.

Eigenkapital → Innenfinanzierung
Eigenkapital → Beteiligungsfinanzierung (VC)

Mezzanines Kapital → Quasi-Eigenkapital
Mezzanines Kapital → Quasi-Fremdkapital

Fremdkapital → Kredite (verschiedene Formen)

(1) Durch asymmetrische Besonderheiten werden die Nachteile innovativer KMU zusätzlich verstärkt. Asymmetrische Besonderheiten treten immer dann auf, wenn Eine Partei, bei der Kreditvergabe meist der Kreditsuchende, mehr über das innovative Produkt weiß als die andere Partei, meist die geldgebende Bank. Diese Asymmetrie kann durch ausgesprochen gutes Informationsmanagement beseitigt werden. Es ist die Aufgabe, ja sogar Pflicht des Kreditsuchenden Unternehmens die oder den Geldgeber ausführlich mit Informationen über das Innovationsprojekt zu informieren.
Zudem spielt die sinkende Eigenkapitalquote ein beunruhigendes Signal bezüglich des Risikokapitals für die Existenzfähigkeit innovativer KMU in globaler werdenden Zukunftsmärkten.
Es ist deshalb von enormer Bedeutung, dass gerade innovative KMU eine größere Bereitschaft zu Kooperationen ausleben. Um ~~alt~~ rechtlich alternative ~~Gesellschaftsformen~~ Gesellschaftsformen offen gegenüber zu stehen, muss die Unternehmensführung Abstand von Publizitätsängsten und Überfremdungsbefürchtungen nehmen. Je nach Gesellschaftsform sind bei Kapitalgesellschaften andere Publizitätspflichten zu treffen als bei Personengesellschaften. Zudem müssen Voraussetzungen ~~für eine die Schaffung professioneller~~ geschaffen werden, um alternat. Finanzierungen aufnehmen zu können. ~~das~~ dieses Thema wird allerdings erst im nächsten Kapitel untersucht.

(2) Die hier genannten Begriffe werden ~~weiter unten an entsprechender Stelle defin~~ zunächst nicht definiert. Dies soll an entsprechender Stelle im Verlauf des Kapitels nachgeholt werden. ~~Die hier o~~ Das hier aufgestellte Schema soll lediglich ~~der späteren~~ die Begriffe einordnen und eine Orientierungshilfe hinsichtlich der im Nachhinein behandelten Themen geben.

neu (20)

Herbert Schneider und Reinhard Haupt geben eine ~~kurze~~ Übersicht der Finanzierungsquellen. Sie unterscheiden in Innenfinanzierung und Außenfinanzierung. (S. 68)

Abb 2

Wichtige Finanzierungsquellen für KMU

- Innenfinanzierung
  - Rückflussfinanzierung
    - Abschreibungen
    - Desinvestitionen
  - Überschuss-finanzierung
    - Selbstfinanzierung
    - Finanzierung aus Rückstellungen
- Außenfinanzierung
  - Beteiligungs-finanzierung
    - ohne Börsengang
    - mit Börsengang
  - Subventions-finanzierung
  - Kredit-finanzierung
    - kurzfristig
    - langfristig
    - Kreditsubstitute

~~Im folgenden soll jedoch die Gliederung nach Eigen-, Mezzanine- und Fremdkapital erfolgen~~

Horst S. Werner (Eigenkapital-Finanzierung) ~~gibt eine~~ nimmt eine Kombination beide o.a. Gliederungen in einer ~~Übersicht~~ Tabelle*, welche nach Eigen- und Fremdfinanzierung sowie Außen- und Innenfinanzierung gegliedert ist.

Diese Unterscheidung ist insofern wichtig, da der Begriff der Fremdfinanzierung häufig mit der Außenfinanzierung gleichgesetzt wird.

Beispielweise ist aber auch ~~eine Fin~~ durch Bildung ~~finanzieller~~ bilanzieller Rückstellungen eine Fremdfinanzierung im Rahmen der Innenfinanzierung möglich.

Siehe Abb 3.

Eigenfinanzierung

Fremdfinanzierung

Außenfinanzierung

* Siehe S. 25 Horst S. Werner Eigenkapitalfinanzierung

Innenfinanzierung

– Finanzierung durch Eigenkapital

Bevor verschiedene Varianten der Eigenkapitalfinanzierung vorgestellt werden, soll kurz auf die Bedeutung des Eigenkapitals im Rahmen der innovativen Mittelstandsfinanzierung eingegangen werden. Diese untergliedert sich in fünf Funktionen, die nun näher dargestellt werden sollen.
Als erster Punkt sei hier die Insgangsetzungsfunktion zu nennen. Sie begrenzt oder vermindert sogar das Kapitalverlustrisiko. Wie der Name auch schon sagt, werden Innovationsvorhaben „in Gang gesetzt". Der zweite Punkt stellt die Finanzierungsfunktion dar. Natürlich soll Eigenkapital zur Finanzierung innovativer Vorhaben eingesetzt werden. Folglich wird ein Spielraum für oft risikobehaftete Innovationsinvestitionen geschaffen.
Eigenkapital hat zugleich eine Bestandsicherungsfunktion, da ähnlich wie bei der Finanzierungsfunktion, ein liquiditätsschonender Puffer in wirtschaftlich schlechteren Zeiten geschaffen wird. Gleichzeitig gilt ~~ein~~ das Eigenkapital als Kreditwürdigkeitsmesser. Je höher die Eigenkapitalquote ist, desto mehr ~~gibt~~ verdeutlicht der Unternehmer seine Seriosität am ~~Vorhaben~~ Innovationsvorhaben.
~~Eine~~ Als Insolvenzschutzfunktion übt das Eigenkapital eine Haftungsfunktion aus. Kreditgeber werden ~~eher~~ bei erhöhter Eigenkapitalquote eher finanzielle Mittel bewilligen. Als Gesamtwirtschaftliche Funktion übt das Eigenkapital eine eindeutige Investitions- und Innovationskraft aus. Ohne entsprechende Eigenkapitaldecke können Innovationen nur befriedigend gedeckt werden.

So benötigen gerade innovative KMU oft mehr Kapital als herkömmliche KMU, da sie für neu entwickelte Produkte und Dienstleistungen den ~~Zeitlichen~~ ~~Abstand~~ Zeitraum der Auszahlung für die Innovation und deren aus der Innovation resultierenden Rückflüssen überbrücken müssen.

Im Folgenden sollen nun verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten der Eigenkapitalfinanzierung vorgestellt werden. Zunächst soll die Möglichkeit der Finanzierung über die Börse näher dargestellt werden. Wie bereits erwähnt, ist der Börsengang für innovative Gründungsunternehmen nicht zu empfehlen, da aufgrund der überaus hohen ~~Anfor~~ Anforderungen ein Gründungs-KMU ~~nur~~ nur bedingt in der Lage sein wird, am Aktienmarkt teilzunehmen. Für Unternehmen, die aufgrund des Innovationsprozesses

Fazit:

Das Eigenkapital erfüllt im KMU eine Vielzahl von wichtigen Funktionen.
Neben den bereits oben genannten Funktionen ist das Eigenkapital
die Basis der wirtschaftlichen Tätigkeit. ~~Hier~~ ~~kann~~ bereits ~~durch~~ die
Einbringung von Startkapital im Gründungsprozess sowie bei weiterem
Fortgang innovativer Schritte ist das Eigenkapital von enormer Bedeutung.
Auch ~~hier~~ hier. Stigenmoder Bonität ~~ist~~ nimmt das Eigenkapital eine hohe
~~enorme~~ Bedeutung ein. So lassen sich im ~~kurz~~ durch die im Innovationsprozess
enormen Ertragsschwankungen bezüglich der Verleihung ausgleichen.
Im Rahmen der Investitionsfinanzierung müssen weiter Mittel aufgenommen
werden. In diesem Zusammenhang spielt das Eigenkapital bezüglich
der Risikoabdeckung für die Geldgeber eine entscheidende Bedeutung.
Das Unternehmen kann mit einer hohen Eigenkapitalquote potentiellen Geldgebern
~~ein Zeichen~~ Seriosität zeigen.

enorme Geldmengen zur Umsetzung benötigen kann ein Börsengang durchaus sinnvoll ~~entscheiden~~ erscheinen. ~~In Deutschland wur~~

In Deutschland wird der Kapitalmarkt vorwiegend von Großunternehmen und ~~mittelständischen~~ großen Mittelständlern zur Aufnahme von Kapital ~~genutzt~~ in Anspruch genommen.

Die Anzahl der Börsengänge ist in den letzten Jahren in Deutschland wieder leicht angestiegen. Jedoch haben sich seit dem Börsenschock im Jahre 2000 die Bedingungen für Neuemissionen in Deutschland verschlechtert. ~~Während im Jahr~~ Dies ist u. a. auf das Platzen der Technologiewerte auf den weltweiten Aktienmärkten in diesem Jahr zurückzuführen. Das Jahr 2003 wurde infolge dessen mit keiner einzigen Neuemission abgeschlossen. Im Jahr darauf wurden fünf Emissionen verzeichnet. ~~Als~~ Gründe für die Zurückhaltung bei Börsengängen ~~nannten~~ könnten für KMU ~~einen~~ der enorme Kontrollverlust durch die Abgabe von Unternehmensteilen und Stimmrechten darstellen. Weiterhin ~~stellt sich~~ ~~nannten sie die Erfor einen~~ sind die oftmals erforderlichen Rechtsformwechsel ~~der auch~~ verbunden mit erforderlichen Publizitäts- und Rechnungslegungspflichten Gründe für die Zurückhaltung der KMU, einen Börsengang zu wagen. Oftmals werden auch die ~~Mindes~~ Finanzierungserfordernisse im Rahmen einer Gründung bezüglich des Kapitalvolumens oder der Organisation nicht erfüllt, sodass KMU aus dieser Sicht der Weg zum organisierten Kapitalmarkt verschlossen bleibt.

Neben den für KMU negativen Auswirkungen ~~eines Börsengangs~~ gibt es dennoch Gründe für einen Börsengang. Durch die Aufnahme von Börsenkapital verbessert sich die Bilanzstruktur und infolge dessen die Eigenkapitalquote des Unternehmens. ~~Durch die Erhöhung der Eigenkapitalquote wird~~ Da Eigenkapital dem Unternehmen länger zur Verfügung steht als Fremdkapital, wird die Finanzierung des gesamten Unternehmens stabiler.

Vorteil dieser Finanzierungsart ist zudem, dass Gewinnausschüttungen an Aktionäre nur anfallen, wenn das Unternehmen Gewinne erzielt hat. Im Vergleich dazu ~~müssen Fremd~~ sind Fremdkapitalzinsen einer üblichen Bankkredits auch in Verlustjahren zu zahlen.

Fazit:
Die Finanzierung über Börsenkapital ist also eine gute Alternative für bereits eingesessene Unternehmen um Innovationen realisieren zu können. Für ~~Neue~~ Gründungs innovative Gründungsunternehmen ist diese Form der Finanzierung jedoch nur bedingt erfolgreich, da die oft hohen Anforderungen sowie die Mindestkapitalaufwendungen von innovativen Gründern i.d.R. nur schwer zu erfüllen sind.

Private Equity:

~~Priva~~ Der Begriff Private Equity wird oftmals mit dem deutschen Begriff Beteiligungskapital gleichgesetzt. Dies ist ~~so~~ soweit richtig, da die Finanzierung durch Private Equity eine Form der Beteiligungsfinanzierung darstellt. Unter ~~Pri~~ dieser Form von Beteiligungsfinanzierung ist also ~~zu verstehen, dass bestimmte~~ die Teilräume von Finanzinvestoren zu verstehen, die bereits seit längerer Zeit in der Branche ansässig sind und eine gewisse leitende Position in dieser einnehmen.
Die Zeitdauer, in denen Private Equity Gesellschaften Finanzierungen dauert meistens zwischen drei und neben Jahren. Sie ist es, während dieser Laufzeit den Aufbau des Unternehmens voranzutreiben, um die vorher durch die Finanzierung erlangten Anteile mit Gewinn weiterveräußern zu können. Durch diese Kapitaleinlagen wird das ~~Unternehmen~~ Eigenkapital des Unternehmens nachhaltig ~~gestärkt~~ erhöht und somit die Stabilität ~~des~~ gestärkt.
Unter Private Equity ist also zu verstehen, dass dem Unternehmen außerhalb der Börse Eigenkapital zur Verfügung gestellt wird. Das Kapital in Anspruch nehmende Unternehmen muss nicht ~~seine Rechtsform~~ ~~wechseln~~, wie beim Börsengang, seine Rechtsform wechseln ~~wird~~

Mögliche Finanzierungsanlässe von Private Equity sind nicht spezialisiert. Diese Art der Eigenkapitalfinanzierung kann zu jeder Gelegenheit genutzt werden. So ist es möglich, diese zur ~~Frühphasenfinanzierung bzw.~~ Gründungs- Wachstums-, Innovations-, Restrukturierungsfinanzierung einzusetzen. Auch ~~können~~ kann diese zu Sonderanlässen wie beispielsweise dem o.a. Börsengang oder zur Bewältigung von Krisen im Tourmaraund-prozess eingesetzt werden.

„Private Equity kann somit in allen Phasen des Lebenszyklus und für die gesamte Bandbreite von Finanzierungsanlässen von Unternehmen eingesetzt werden." (vgl. Neue Tendenzen in der Mittelstandsfinanzierung / Petra Moog)

Nach herrschender Meinung geht private Equity über die reine Beteiligungsfinanzierung und die damit verbundenen Informations-, Kontroll- und Mitspracherechte hinaus (Kokalj / PAFFENHOLZ 2002, S. 122 ff.) SCHEFCZYK / GERPOTT ergänzt dies: „Private Equity verbindet typischerweise die Finanzierungsfunktion mit Beratungsleistungen (Schefczyk / Gerpott 1998, S. 143 ff.)

Moog stellt hingegen charakteristische Merkmale für Private Equity Finanzierungen auf:

- Bereitstellung von Eigenkapital: Wie bereits oben erwähnt ~~überlassen~~ stellen PE Unternehmen Finanzsuchenden Unternehmen Eigenkapital gegen Überlassung von Anteilen der Unternehmung zur Verfügung.

~~Bei einer zusätzlichen Unterstützung Beratungsunterstützung neben der eigentlichen Finanzierungsfunktion~~ Durch zusätzliche Beratungsfunktion gibt die Private Equity Gesellschaft Unterstützung, dessen Umfang auf „den Bedarf des Kapitalsuchenden Unternehmens und den Zielen der Kapitalgeber" abgestimmt ist. In der Regel können solche Beratungsfunktionen ~~ein~~ strategischer aber auch operativer Natur sein. Ob und wie hoch ~~Vergütungen~~ Beratungsleistungen vergütet werden hängt von seperaten Beraterverträgen ab. ~~Wie bereits oben erwähnt, sind PE Verträge zeitlich begrenzt. Moog stellt~~

Fazit: Private Equity Verträge sind ~~aber~~ ein geeignetes Mittel innovativer Unternehmen, ihre Vorhaben finanzieren zu können. Durch die zusätzliche Beratungsfunktion der Geldgeber kann dem Unternehmen geholfen werden, strategisch als auch operative Probleme zu lösen.
PE Gesellschaften begleiten die geldsuchende Unternehmen über einen Zeithorizont von vier bis 8 Jahren. Danach veräußern sie ihre durch die PE Investition erhaltenen Anteile mit einer ~~Gewinn~~ Rendite von 20 % und mehr.
Im Gegensatz zum Börsengang müssen die Geldsuchenden Unternehmen nicht ihre Rechtsform ändern ~~und~~ bzw. sich ~~nicht~~ um ~~halten~~ komplexere Rechnungslegungsvorschriften kümmern. Aus diesen Gründen stellt ein ist die PE Finanzierung für innovative ~~Unternehmen~~ Idee ein geeigneter Weg, ihre Neuerungen realisieren zu können.

Finanzierung über Venture Capital

Venture Capital hat in Deutschland ein starkes Interesse hervorgerufen. Die zahlreichen Gründungen von Venture Capital-Gesellschaften belegen dies. Die bereits angesprochene unzureichende Ausstattung mit Eigenkapital vieler Unternehmen im Innovationsprozess, machen die Venture Capital Finanzierung zu einem geeigneten ~~Prozess~~ Mittel zur ~~Durchführung~~ Realisierung neuer Ideen.
So stellt die Venture-Capital Finanzierung bei der Bereitstellung von Eigenkapital ein geeignetes Mittel für innovative Ideen dar.
Bisher gibt es unterschiedliche Definitionen zum Begriff Venture Capital, von denen hier einige gegenübergestellt werden sollen.
Fendel (Investmententscheidungsprozesse in Venture Capital Unternehmungen) betont, dass Venture Capital nicht ~~als~~ Ergebnis eines Denkprozesses sondern aus der Finanzierungspraxis entstanden ist.
Pratt definiert ~~Risiko~~ VC Finanzierungen ~~als~~ für junge, starkwachsende Unternehmen. → genaue Definition siehe Ralf Kaminski Venture Capital S. 7

Rolf Hanusch stellt Venture Capital als eigenständige Form der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung dar, welche temporär begrenzt sei. ~~Weiterhin~~ Der Autor führt aus, dass „finanzschwache junge, kleine und mittlere Unternehmen [VC] zur Realisierung und Vermarktung ihrer innovativen und überdurchschnittlich anspruchsvollen Produkte oder Produktideen“ erhalten.

Ähnlich wie bei der Private Equity Finanzierung liegt das Ziel der VC Anbieter darin, den Wert ihrer Kapitalbeteiligungen innerhalb einer relativ kurzen Zeitraums zu erhöhen und ~~das~~ diese Anteile des Unternehmens nach eventuellem Börsengang weiter zu veräußern. →

Genau wie bei Private Equity Finanzierungen ist neben der Bereitstellung des Kapitals auch eine Beratungsfunktion verbunden, die ~~auch~~ „bis zur vollständigen Übernahme der Unternehmensführung ausgeweitet werden kann“.

~~Durch unterschiedliche Ansätze in der Literatur weiten lassen sich weitere grundlegende Aspekte von VC erkennen.~~

Das von der VC Gesellschaft zugeführte Kapital ist dadurch gekennzeichnet, dass es nicht vom Kapitalgeber zurückgefordert werden kann. Zudem wird keine Verzinsung vereinbart

„Venture Capital fließt zum einen in jung, schnell wachsende Unternehmen im Frühen Entwicklungsstadium, zum anderen in kleine oder mittlere Unternehmen, die sich an einem wesentlichen Punkt einer Neuorientierung ihrer Unternehmensentwicklung befinden“ (Vgl. Fußbroich, Rolf Grenzbach – Innovationsfinanzierung durch VC, S. 4)

In der Regel befinden sich die Unternehmen in einer Phase ~~nicht~~ ~~durch~~ in der sie geringe Erträge ausweisen und gleichzeitig, beispielsweise durch Innovationsbelastungen, einen hohen Wachstum anstreben.

Burkhäuser belegt diese Formulierung (Fußbroich 10): „Diese Situation ist vor allem bei Durchführung von Innovationen gegeben, da die für die Innovation erforderlichen Investitionen einen Kapitalbedarf induzieren und die mit einer erfolgreichen Innovation erzielbaren (zukünftigen) quasi Monopolstellung hohe Zukunftserträge verspricht. Die Venture Capital-

Fendel nennt einen Zeitraum, welcher sich über 10 Jahre erstrecken kann (S. 7; 16). ~~Unterschied~~ Die Angaben der Laufzeit bis zum sog. Exil, also dem Zeitpunkt, an dem ~~die~~ der Kapitalgeber seine erworbenen Anteile weiter veräußert schwanken sehr stark. ~~Ausschlaggebend hierfür~~ Generell kann keine verbindliche Aussage über die genaue Laufzeit getroffen werden, da dies von ~~Fall zu Fall~~ jeweils ~~da~~ Kapitalverhältnissen ~~unterschiedlich~~ unternehmen abhängt.

Finanzierung stellt damit eine Form der Innovationsfinanzierung dar.
Rübel ergänzt, dass sich eine VC-Finanzierung immer dann lohne, wenn das zu finanzierende Unternehmen über ein entsprechendes Wachstumspotential verfüge. Aus diesem Grund kommen Großunternehmen für VC-Finanzierungen nur bedingt in Frage, da sie die Auf beispielsweise die Anforderungen der Börsenfinanzierung leichter erfüllen können.
Für innovative Unternehmen stellt jedoch eine VC Finanzierung eine sinnvolle Alternative dar. Besonders in Bezug auf die zeitlich begrenzte Kooperation mit einem Kapitalgeber mit der Beteiligung Finanzierung einhergehenden Beratungsleistung.
„Diese Einflussnahme und Beratung durch den Kapitalgeber geht meist über das hinaus, was ein konventioneller Kapitalgeber an Aktivitäten entfalten würde." Vgl. Rübel (Fußn. 1)

Fazit: Venture Capital ist ein geeignetes Mittel zur Innovations-finanzierung von KMU.
Der Kapitalgeber ist beteiligt, durch seine Einlage bei der Finanzanlage besteht, dass das finanzierte Unternehmen auch ein erfolgreich ist. Durch zusätzliche Beratungsleistungen der Bank hilft der Venture Capital Geber dem Unternehmen eventuelle Managementlücken zu schließen und Probleme zu bewältigen.
Bei einer eventuellen Niederlage des Innovationsvorhabens besteht seitens der Venture Capital Geber keine Rückzahlungs-pflicht.
Der einzige Nachteil besteht in der späteren Weiterveräußerung der durch die VC-Finanzierung erworbenen Unternehmens-anteile. Oft stellt gerade dieser Aspekt ein Hemmnis für KMU Inhaber dar, da sie nicht wollen, dass Anteile ihres Unternehmens „in fremde Hände" gelangen.

Stille Gesellschaft:

Zusätzliches Eigenkapital kann auch durch die Aufnahme eines stellen Gesellschaften erfolgen. Der Zweck ~~in~~ eines stellen Gesellschaftsvertrags besteht in der Förderung und Finanzierung eines Innovationsvorhabens. Durch Aufnahme eines oder mehrerer stellen Gesellschafter ~~ist~~ verbessert sich die Finanzlage enorm da diese Art der Finanzierung das Eigenkapital des Unternehmens erhöht. Folglich lässt sich somit, wie bei Private Equity und Venture Capital, die Abhängigkeit gegenüber den Geschäftsbanken reduzieren.

Der stille Gesellschafter tritt lediglich nach Innen und nicht nach Außen in Erscheinung. Folglich werden Gesellschafter und Geschäftspartner nichts von der Aufnahme stiller Gesellschafter erfahren.

~~Logischerweise~~ zu stille Gesellschafter werden auch nicht in das Handelsregister mit aufgenommen.

Stille Gesellschafter werden am Gewinn beteiligt, wohingegen sie lediglich im Falle eines Totalverlusts mit der Höhe ihrer Einlagen haften. Durch entsprechende vertragliche Vereinbarungen können die stillen Gesellschafter zur Beteiligung am Verlust ausgeschlossen werden.

Im Insolvenzfall ~~wird die~~ werden stille Gesellschafter zu Gläubigern und können folglich im Insolvenzverfahren ihre Einlagen entsprechend geltend machen.

Rütger (Peter Rütger Worsidlo -> Finanzierung mittelständischer Unternehmen in Deutschland) S. 45 führt an, dass stille Gesellschaften gerade aus steuerlichen Gründen gewählt werden.

Diese These wird weiterhin von Rütger nicht belegt. Nach seiner Erkenntnis ~~gehe die Tendenz der Finanzierungen~~ würden die stillen Teilhaberschaften zunehmen.

Bei der stillen Gesellschaft ist es, im Gegensatz zum Börsengang, in der Regel nicht notwendig, die Rechtsform des Unternehmens zu ändern.

Die Stille Gesellschaft unterteilt sich in die typische stille Gesellschaft und die A-typische stille Gesellschaft.
Bei der typischen stillen Gesellschaft ist der Gesellschafter am Gewinn und je nach Vertragsgestaltung auch am Verlust beteiligt, nicht aber am Vermögen der Gesellschaft.
Gewinne nun der Gesellschafter verstreuen. Eventuelle Verluste kann er als Werbungskosten steuerlich absetzen.
Auch ist es möglich, ein negatives Einlagenkonto einzurichten. Folglich können Verluste, die über die Einlage hinausgehen, das Einlagenkonto mindern. Eventuell darauffolgende Gewinne müssen allerdings wieder zur Auffrischung des Eigenkapitalkontos benutzt werden.

Die A-typische stille Beteiligung zeichnet sich dadurch aus, dass der atypisch stille Gesellschafter genau wie bei der stillen Gesellschaft am Gewinn und Verlust der Gesellschaft beteiligt ist. Darüberhinaus ist er am Vermögen der Gesellschaft beteiligt. ~~Er kann auch über~~ Im Vergleich zur typischen stillen Gesellschaft ist der Atypisch stille Gesellschafter über die Höhe seiner Einlage haftbar. Zudem hat er bestimmte Kontroll- und Mitspracherechte. Steuerlich wird er als Mitunternehmer behandelt und erzielt Einkünfte aus Gewerbebetrieb
" Der typisch stille Gesellschafter trägt in der Regel kein unternehmerisches Risiko. Nach Ausritt aus der Gesellschaft erhält der typisch stille Gesellschafter seine Einlage zurück, wohingegen der A-typisch stille Gesellschafter am Vermögenszuwachs der Gesellschaft beteiligt wird (Winkeljohann 2003)

Fazit:

Die Stille Beteiligung stellt ein geeignetes Instrument für innovative KMU dar. Im Vergleich zum vorangestellten Börsengang muss auch hier ~~die~~ das Unternehmen nicht die Rechtsform ändern, um diese Art der Beteiligung in Anspruch nehmen zu können.
Lediglich bei der A-Typisch stillen Gesellschaft hat der ~~...~~ Geldgeber Kontroll- und Mitspracherechte. Auch haftet er über die Höhe seiner Einlage hinaus und trägt folglich ein persönliches Risiko.
Stille Beteiligungen sind auch dann von besonderem Vorteil, wenn der Geldgeber nach Außen hin nicht in Erscheinung treten möchte.

Finanzierungsinstrumente mit Fremdkapitalcharakter:

In diesem Abschnitt werden Finanzierungsinstrumente mit Fremdkapitalcharakter gegenübergestellt. Besonderes Augenmerk gilt dabei den Finanzierungsformen Leasing, Factoring, ABS sowie ~~Anleihen~~ Anleihen.

Leasing:

Leasing ist eine Form der Vermietung und Verpachtung von Investitions- und Konsumgütern. An dieser Stelle muss unterschieden werden zwischen indirektem Leasing und direktem Leasing.
Beim indirekten Leasing erwirbt eine Leasingfirma das Objekt vom Hersteller und vermietet es an den Leasingnehmer.
Beim direkten Leasing vermietet oder verpachtet der Hersteller das Objekt direkt an den Leasingnehmer. In einem Leasingvertrag werden

Leasingnehmer und Leasinggeber, die Grundmietzeit, das Kündigungsrecht, Verlängerungs- und Kaufoptionen, Höhe der Leasingraten und die Wartungskonditionen des Objektes festgehalten.

Der Vertrag kann so gestaltet werden, dass das Risiko entweder beim Leasinggeber (operate Leasing) oder beim Leasingnehmer (Financial Leasing) liegt. Eine weitere ~~Variante~~ Variante stellt das Sale-and-lease-back Verfahren dar. Hierbei erwirbt der Leasinggeber das Objekt vom Leasingnehmer und vermietet es gleichzeitig wieder zurück.

Die Summe der Leasingraten übersteigt in aller Regel die Anschaffungskosten des Objektes, welche i.d.R. bei 130% der Anschaffungskosten liegen. Rechnet man hingegen die Zinsen mit ein, welche durch Aufnahme eines Kredites zur Finanzierung bei sofortigem Kauf des Objektes fällig wären, so ist noch eine Ersparnis durchaus realisierbar.

Für den Fall, dass das Leasingobjekt beim Leasinggeber bilanziert wird, reduziert sich der Fremdkapitalbedarf beim Leasingnehmer. In Folge dessen erhöht sich das ~~Kapital~~ Eigenkapital im Vergleich zum Fremdkapital.

Leasing ist somit gerade für innovative Unternehmen ein geeignetes Mittel zur Verbesserung der Bonität. Gleichzeitig beinhaltet Leasing nur ein geringes Risikopotential. Um den Verkauf des Objektes muss sich das Unternehmen nicht kümmern. Zudem sind Leasingraten steuerlich absetzbar

Ein weiterer Vorteil des Leasing besteht darin, dass es unabhängig von der Unternehmensgröße oder Rechtsform angewandt werden kann. Dies ist gerade für innovative KMU von großer Bedeutung, da sie sich im Innovationsprozess meist nur unzureichend ~~auf~~ eine Rechtsformänderung erfolgreich durchführen können.

Leasingverträge können nahezu für jedes Investitionsobjekt eingegangen werden. Für innovative Unternehmen ist dies die leichteste Art der Finanzierung. ~~Auslea~~ Durch Leasing kann auch leicht ein Kredit aufgenommen werden, indem ein Objekt geleast und anschließend verkauft werden. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass eine Weiterveräußerung des Leasingobjektes vom Leasinggeber vertraglich ~~gestattet wird ist~~ ist.

Schwerpunkte des Leasings sind Fahrzeuge, Maschinen und Computer. ~~Vor einigen Jahren machten~~ Diese drei Produktgruppen machen über drei Viertel des gesamten Leasingmarktes in Deutschland aus. In Zukunft werden ~~die~~ in den Bereichen E-Commerce, IT-Systemlösungen und Web-Services hohe Wachstumsraten erwartet. Weiteres Wachstumspotential ist in den Bereichen der öffentlichen Infrastrukturinvestitionen und bei der Finanzierung öffentlicher Gebäude zu sehen. Derzeit ~~macht die~~ machen Leasinggeschäfte der öffentlichen Hand allerdings nur einen geringen Prozentsatz aus. Dieser Anteil dürfte in den nächsten Jahren steigen.

Fazit: Leasing stellt bei weitem die einfachste und zugleich idealste Lösung der schnellen Finanzierung für innovative KMU dar. ~~Durch sale and leaseb.~~ Es werden i.d.R. nur geringe Sicherheiten seitens des Leasinggebers verlangt, da das geleaste Objekt i.d.R. vom Leasingnehmer selbst

genutzt wird und somit als Sicherheit dient. Die ~~entfällt~~
Sicherheit entfällt genau dann, wenn der Leasingnehmer ~~dem~~ das
gekaufte Objekt während der Leasingzeit weiter verkauft, ~~um eine Ein~~ um an liquide Mittel
zu gelangen.
Im Vergleich zu den vorangestellten ~~Finanzierungs~~ Gestaltungsmöglich-
keiten bekommt der Leasingnehmer jedoch auch keine
Unterstützung hinsichtlich Beratung ~~oder~~ der Unternehmensführung.

Finanzierungserfordernisse in KMU:

Um festzustellen, welche Finanzierungswege ~~in~~ während einer Innovation bestritten werden können, soll dargelegt werden, ~~welche~~ was in einem innovativen Unternehmen finanziert werden muss. Dazu soll der Innovationsprozess näher beleuchtet werden. Zunächst werden daher unterschiedliche Ansätze gegenübergestellt. Danach wird eine eigene Empfehlung ausgesprochen, an der sich die im Innovationsprozess benötigten Finanzierungsinstrumente ausrichten.

Innovationsmanagement umfasst eine Vielzahl strategischer, taktischer und operativer Aufgaben zur Planung, Organisation und Kontrolle der im Unternehmen ablaufenden Innovationsprozesse. In einzelnen Phasen des Innovationsprozesses entstehen unterschiedliche Anforderung an den Kapital- und Finanzbedarf. So hängt die Innovationsfähigkeit in entscheidendem Maße von den verschiedenen Möglichkeiten und Wegen der Innovationsfinanzierung ab. Damit eine Innovation erfolgreich durchgeführt werden kann, müssen verschiedene miteinander verbundene Aufgabenkomplexe bearbeitet werden. Danach kann ermittelt werden, welche Finanzierungsart sich für das Innovationsvorhaben ~~ab~~ am besten eignet.
Zunächst muss daher der für das Vorhaben benötigte Kapitalbedarf ermittelt werden. Diese Bedarfsangaben werden vom Niveau des Innovationsmanagement abhängig.
Im nächsten Schritt wird die günstigste Finanzierungsvariante zur Deckung des Kapitalbedarfs ermittelt. Dieser Schritt umfasst auch die Ermittlung der Umsatz-, Kosten- und Gewinnentwicklung.
Die Innovationsfinanzierung wird sich im Großen und Ganzen um die Anwendung eines Mixes verschiedener Finanzierungsoptionen drehen. Die optimale Finanzierung kann aus diesem Grund nicht dargestellt werden, da zu unterschiedliche Einflüsse ~~ein~~ jedes Innovationsprojekt individuell erscheinen lassen.

um eine für das Unternehmen optimale Lösung zu finden bedarf es einer Kombination von Innovations- und Finanzmanagement im innovativen Unternehmen. Von Bedeutung ist dabei auch ~~eine neue~~ ~~K~~ eine entsprechende Vorbereitung und Planung des Innovationsvorhabens. Es sollten ~~über~~ Finanzierungsentscheidungen nicht beim Auftreten, sondern bereits im Vorfeld getroffen werden. Einige Finanzierungsentscheidungen aus ~~den folgenden~~ Aspekten, die im folgenden vorgestellt werden sollen.

- Zeitliche Verschiebung von Auszahlungen ~~von Innovationen~~ und Einzahlungen.

Im Normalfall ergibt sich eine zeitliche Verzögerung von Auszahlungen für die Realisierung der Innovationsidee und den ~~damit ve~~ aus dem Innovationserfolg resultierenden Einnahmen.
Koschatzky* spricht hier von einer „Zeitschere von Aufwand und Ertrag"
Dieser Zeitraum zwischen Ausgabe und Einnahme wird umso größer sein, je höher der Aufwand ~~dessen~~ bezüglich der Realisierung des innovativen Produktes ist.
~~Koschatzky~~ Hielscher/Dorn/Lampe unterteilt den Innovationsprozess in ~~verschiede~~ kleinere Abschnitte.

Innovationsprozeß →

Konzeptionelle Vorbereitung Planung	F+E	Produktions-einführung	Markt-einführung	Produkt-pflege
			Einführungs-phase	Wachstums-phase / Reifephase / Deg. phase

(Quelle nach Hielscher/Dorn/Lampe 1982, S. 11)

Je kürzer der Zeitraum zwischen ~~Ausgabe~~ Aufwand und Erlös ist, desto wirtschaftlicher ist das Innovationsvorhaben für das Unternehmen. Je länger die Rückflußdauer, um so stärker ist der Zwang, die für die Innovation benötigten ~~Mittel~~ finanziellen Mittel aus anderen Einnahmen bereitzustellen oder gar von externen Geldgebern zu beschaffen.

In diesem Zusammenhang gestaltet sich die Finanzierung neu gegründeter, ~~innovativer~~ technologieorientierter, innovativer KMU's am schwierigsten. So liegen keine Überschüsse aus anderen Geschäftsfeldern ~~vor~~ des KMU's vor. Folglich kann das Gründungsunternehmen nur auf das eingezahlte Eigenkapital der Gründer ~~sowie~~ und externe Kapitalgeber zurückgreifen.

Im Gegensatz dazu haben bereits am Markt ansässige Unternehmen, welche eine Weiterentwicklung bestehender Produkte oder die Entwicklung neuer Produktgenerationen vorantreiben meist bessere finanzielle Puffer. Diese ~~Momente~~ können durch vorangegangene Produktverkäufe angesammelt worden sein. (Somit ergibt sich in letzterem Falle eine völlig neue Situation.) Diese Mittel können direkt für die Forschung und Entwicklung ~~neuer~~ und zur Realisierung weiterer Innovationen verwendet werden.

~~Unsicherheit~~ Erfolgsunsicherheit innovativer Produkte

Da Innovationen trotz gründlicher Planung und Marktanalyse immer ein beachtliches Risikopotential in sich bergen, lässt sich in vielen Fällen keine Voraussage über spätere Erträge treffen. ~~Folglich~~ Infolgedessen wird die Gewinnung risikoscheuer Kapitalgeber weniger erfolgreich verlaufen, ~~als~~ Das innovative KMU ~~muss~~ sollte in diesem Zusammenhang ~~an die~~ an die Zusammenarbeit mit Risikokapitalgebern denken. Das innovative KMU ~~s~~ kann ~~dann~~ durch gründlich durchdachte Managementmethoden dieser Unsicherheit entgegenwirken.

Asymmetrische Information

Als Asymmetrische Information bezeichnet man den Informationsvorsprung seitens des innovativen KMU's gegenüber dem Kapitalgeber. Meist kommt dies dadurch zustande, dass der Unternehmer mehr über seine Produktinnovation weiß als ~~die~~ das geldgebende Kreditinstitut. Dies kann auch dadurch kommen, dass ~~das~~ ~~die~~ ~~der~~ der Geldgeber nicht den Erfolg der Innovation beurteilen kann, da er die dahinterstehende Technik nicht versteht.

Auch ~~kann der~~ wird der Unternehmer versuchen, die neue Technologie besser darzustellen, als sie möglicherweise ist.
Aufgrund dieser Informationsasymmetrie ~~wird~~ werden Kapitalgeber bei der Finanzierung innovativer Vorhaben nicht auf das Vorhaben an sich, sondern vielmehr auf die generelle wirtschaftliche Lage des Unternehmens schauen. Dies erspart dem Kapitalgeber in ~~ge~~ einem gewissen Rahmen auch die spätere Kontrolle des Innovationsvorschritts, welchen er ohnehin nur ~~mange~~ beschränkt überprüfen kann.

Für innovative Gründungsunternehmen ergeben sich in dieser Hinsicht enorme Nachteile, da gerade sie häufig nur ein Projekt vorantreiben und weder wirtschaftliche Stabilität, noch vorhandene wettbewerbsfähige Geschäftsfelder aufweisen können.
Dies bedeutet für das Kapitalsuchende Unternehmen, die Inanspruchnahme der staatlichen Innovationsförderung, auf die später im Rahmen dieser Arbeit eingegangen werden soll.
Für ~~das~~ den Unternehmer stellt sich in diesem Zusammenhang die Aufgabe, eine genaue Einschätzung hinsichtlich der Erfolgsaussichten auszuarbeiten.

Innovationsphasen und dessen Kapitalbedarf.

Der Innovationsprozess wird i.d.R. in mehrere Phasen unterteilt, in denen der Kapitalbedarf sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. (eventuell hier verschiedene Ansätze der Innovationsphasen einfügen)
Ein innovatives Unternehmen sollte zur erfolgreichen Weiterentwicklung sich ein ausgewogenes Verhältnis von mittel- und langfristigen Innovationsvorhaben bearbeiten. Hierdurch kann die Wettbewerbsfähigkeit des innovativen Unternehmens positiv beeinflusst werden. „Das Innovationsmanagement in etablierten, insbesondere großen technologie-orientierten Unternehmen sollte deshalb der Fu.E Programmplanung besondere Aufmerksamkeit schenken (Vgl. Specht / Bechmann 1996, S 197 ff). Dies scheint allzu logisch, da innovative Gründungsunternehmen oft nicht in der Lage sind mehrere Projekte ~~zu de~~ gleichzeitig zu durchlaufen. Dennoch sollten auch diese Unternehmen versuchen, ausreichenden Spielraum ~~und~~ für Analysen und Prognosen etc. einzuräumen.

weiter Aspekte, die in die Innovationsfinanzierung einfließen müssen.

Zum einen ergeben sich Problemstellungen unterschiedlicher Innovationstypen, zum anderen müssen die Aspekte der zur Anwendung kommenden Technologie beachtet werden. Als drittes Merkmal wird die Unternehmensgröße in ~~den Finanzierungsprozessen~~ die Finanzierungsentscheidung mit einfließen.

Bezüglich unterschiedlicher Innovationstypen unterscheidet man im Großen und Ganzen zwischen der Technologie bezogenen Unternehmensgründung. Aufgrund der Neuartigkeit sind das Unternehmenskonzept sowie das Innovationsprojekt die einzigen Entscheidungsgrundlagen für eine Finanzierung. Im Vergleich dazu sind bei Produktneuentwicklungen etablierter Unternehmen die bisherige Umsatz- und Rentabilitätsentwicklung, falls gibt bei der Produktweiterentwicklung. Da ~~der~~ in der Regel nur ansässige Unternehmen Produkte weiterentwickeln, wird auch hier die Historie des Unternehmens ausschlaggebender Faktor sein

Bei Verfahrensinnovationen kann keine grundlegende Aussage über die Verbindung speicherer Unternehmensformen gemacht werden, da sowohl eingesessene als auch Gründungsunternehmen Verfahrensinnovationen entwickeln können. Hierbei handelt es sich um eine Neugestaltung innovativer Herstellungsprozesse, ~~und~~ Es wird also nicht das Produkt, sondern vielmehr der Schaffensprozess beleuchtet und neu gestaltet.

Als letzter Baustein soll die organisatorische und soziale Innovation beleuchtet werden. Ähnlich wie bei der Verfahrensinnovation stehen ~~hier~~ nicht das Produkt, sondern ebläufe im Vordergrund, die die Produktion üblicher, nicht innovativer Produkte verbessern.

Die Innovationstechnologie

Unterschiedliche Innovationstechnologien ~~weisen durch Aversität~~ haben unterschiedliche Anforderungen an den Kapitalbedarf. Infolge dessen werden unterschiedliche ~~Investitions~~ Finanzierungswege benötigt, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.
Neugründungen sollten sich zudem in Marktnischen bzw. Marktsegmenten etablieren, bei denen der Konkurrenzdruck gering ist

Die Unternehmensgröße

Auch die Unternehmensgröße hat erheblichen Einfluss auf die Finanzierung des Unternehmens. Entscheidender Einflussfaktor ist hierbei die mit der Unternehmensgröße verbundene Finanzkraft. Auch stellt die sich daraus resultierende Stabilität des Unternehmens ein entscheidenden ~~Fak~~ Pendant der Unternehmensfinanzierung dar. Wie durch zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen nachgewiesen wurde, nimmt die Zahl der Unternehmen, die ~~an Finanzen~~ mit finanziellen Restriktionen konfrontiert werden mit ~~to~~ Zunahme der Unternehmensgröße ab. ~~In diesem Zusam~~
(Hartloff / Licht 1996, S. 77) stellen diesen Zusammenhang in Tabelle 3 gegenüber. (weitere Belege suchen)

In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass die tat eine zu geringe Eigenkapitalbasis ein oft größeres Informationshemmnis aufweist als fehlendes Fremdkapital.
Hartloff / Licht stellt typische größenbedingte Nachteile für die Finanzierung von Innovationen auf:

- geringeres Eigenkapital und die damit verbundenen Probleme der Fremdkapitalbeschaffung
- darauf begrenzte Sachanlagevermögen bietet geringere Sicherheiten für Kapitalgeber
- geringe Möglichkeiten zur Splittung des Innovationsaufwands
- geringe Synergieeffekte zwischen den Unternehmensbereichen
- nur ~~beschränkt~~ in geringem Maße bereits Gewinne aus anderen Geschäftsfeldern für die Finanzierung von Innovationsprojekten genutzt werden.

neu (40)

Im folgenden soll der Innovationsprozess näher beleuchtet werden, um darzulegen, welche Bereiche im Innovationsprozess finanziert werden müssen.

Ähnlich wie beim Produktlebenszyklus untergliedert sich der Innovationsprozess in verschiedene Bereiche.

Der Innovationsprozess kann dabei auch als Geschäftsprozess definiert werden ~~der als aus der Summe der mit ihm verbundenen Tätigkeiten~~ aus dem ein Produkt oder eine Dienstleistung hervorgebracht wird, welche die Zufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit von Kunden absichern sowie dessen Arbeit und Effizienz steigern.

Zudem sind diese Produkte bzw. Dienstleistungen wiederholbar und können in den Verantwortungsbereich einer Führungskraft fallen, welche ein Team koordiniert und führt.

Ein solcher Geschäftsprozess ist Bereichsübergreifend und durchläuft mehrere Funktionen und Abteilungen des Unternehmens. Dabei wird die sonst übliche Hierarchische Ordnung in den Hintergrund gestellt. Vorteil ist dabei, dass die sonst so oft isolierten Abteilungen des Unternehmens besser zusammenarbeiten. Dabei ist insbesondere auf den Zusammenhalt sowie die Beziehungen der einzelnen Abteilungen untereinander zu achten.

An der Ausbringung von Innovationen im Unternehmen sind verschiedene Bereiche und Abteilungen eines Unternehmens beteiligt. Der Innovationsprozess sorgt also dafür, die Gesamtheit der Fähigkeiten des Unternehmens zu bündeln, um Produktinnovationen hervorbringen zu können.

Die Produktinnovation ist auf die Bedürfnisse des Marktes abgestimmt, um die Zufriedenheit der potentiellen Kunden zu erhöhen.

Als Input kann das zugeordnete Budget definiert werden. Nach Ablauf des Innovationsprozess kann der aus der Produktinnovation erzielte Gewinn als Output gemessen werden.

„Eine Wertsteigerung im Ablauf des Innovationsprozesses spiegelt sich im Arbeitsfortschritt in Form einer zunehmenden Zielannäherung wider" (46)

Der Innovationsprozess muss ~~deshalb~~ ständig wiederholt werden, um langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten.

„Um den Innovationsprozess trotz der Überschneidung von Abteilungsgrenzen durchgängig steuern zu können, ist die Verantwortung für die erfolgreiche Durchführung des Prozesses an ein Innovationsmanagement zu übertragen. (47)

Im Folgenden soll ~~jedoch erst~~ geklärt werden, welche Aufgaben im Innovationsprozess gebündelt werden müssen, um im nächsten Kapitel auf deren Finanzierung eingehen zu können.

In Analogie der bereits oben angestellten Definitionen des Innovationsbegriffs kann sich auch unternehmerische Maßnahmen darüber anstellen, wie der idealtypische Innovationsprozess abläuft.

Die unterschiedlichen Phasenmodelle lassen sich in klassische und moderne Phasenmodelle einteilen.

Klassische Phasenmodelle

Die klassischen Phasenmodelle beziehen sich auf das von Booz Allen Hamilton vorgeschlagene Phasenmodell. Dieses Phasenmodell umfasst sechs Phasen „exploration", „screening", „business analysis", „development", „testing" und „commercialization" (48)

(Abb 5)

In der deutschen Literatur werden diese Ansätze entsprechend in Ideenfindung, Screening, Analyse, Forschung/Entwicklung, Test und Einführung übersetzt (49)

Hauschildt sieht ~~den Innovationsprozess~~ die Markteinführung nicht als Ende des Innovationsprozesses. Dieser sei erst dann beendet, wenn eine laufende Verwertung der Innovation gesichert und eine Durchsetzung im Sinne einer Diffusion vollzogen ist (50)

Bochnoff führt dies aus und definiert den Innovationsprozess erst dann als abgeschlossen, ~~ein~~ wenn die Konkurrenz in erhöhtem Maße auftritt und die Innovation ~~durch eine~~ keine mehr ist, da sie ~~fest~~ sich fest im Markt etabliert hat (51)

Die klassischen Phasenmodelle sind insofern zu kritisieren, da ~~der~~ sie ~~wenig~~ sich zu wenig an den Kunden orientieren. Auch werden in diesen Modellen die kundenbezogenen Bedürfnisse zu wenig berücksichtigt. Die Bewertungs- und Auswahlphasen ~~der Konzepte~~ von Produktkonzepten werden von Experten vorgenommen. Der Kunde kommt erst in späteren Test- oder Markteinführungsphasen zur Geltung. Da aber ~~gerade~~ bereits in der Entwicklungsphase die Sicht des Kunden von enormer Bedeutung ist, erweisen sich klassische Phasenmodelle heute nur noch als eingeschränkt geeignet, um einen Innovationsprozess abbilden zu können.

Moderne Phasenmodelle.

Dem Problem der ungenügenden Kundeneinbindung der klassischen Phasenmodelle wird durch die Erarbeitung moderner Phasenmodelle entgegengetreten. ~~Innerhalb dieser~~

Die modernen Phasenmodelle werden die Bewertungs- und Auswahlphasen als entscheidende Phasen angesehen. Sie beinhalten Kundenmeinungen und ~~dürfen~~ müssen nicht allein Expertenmeinungen geleitet sein dürfen" (52)

Die ~~ein zelnen Phasen~~ die Einteilung der modernen Phasenmodelle in Ideenfindung, Ideenbewertung, Konzeptentwicklung, Analyse, Entwicklung und Marktdurchführung unterscheiden sich in ihrer Informationsversorgung erheblich von den klassischen Modellen.

Die grundlegenden Entscheidungen werden in den Anfangsphasen der Innovationsprozesse getroffen. Sie basieren auf kunden- und konkurrenzbezogene Informationen. Es gelangt die Marktchancen einer ~~Innovation~~ Produktidee in jeder Innovationsphase prognostiziert und abgeschätzt werden. Deshalb gelangen erfolgversprechende Produktideen in die Entwicklung. ~~Sie können in Relation~~ ~~einer~~. Da der Kundenbedarf bereits vorher ermittelt wurde, muss dieser ~~nicht mehr~~ nachher nicht mehr gerecht werden. Dies erspart gleichzeitig die Aufwendungen übermäßigen Marketings.

erweitertes Phasenmodell:

Das erweiterte Phasenmodell ist als Ausarbeitung der o.a. Phasenmodelle zu verstehen. In ihm wird ~~der~~ mit Beginn des Innovationsprozesses eine ~~Phase~~ strategische Ausrichtung mit Hilfe der Ideenfindung ausgesprochen.
Es ist also zuerst eine Phase der Problemerkenntnis voranzustellen. Daran können Strategieüberlegungen hinsichtlich der Produktpositionierungen angestellt werden, um den ~~Such~~ Radius für eine gezielte Ideenfindung eingrenzen zu können. Der ~~Idee~~ Entwicklungsprozess eines Produktkonzepts beginnt nicht mit einer Idee, sondern meist mit einem Unternehmenszustand, die eine Innovation erzwingt.
Ebenso endet der Innovationsprozess nicht mit der Markteinführung, sondern erst mit dem Markterfolg des Produkts. Folglich ist der Innovationsprozess dann erst abzuschließen, wenn sich das Produkt am Markt etabliert und seinen Gewinn ausgebaut hat.
~~Erst mit diesem abgesicherten Marktanteil~~
„Nur mit dieser gesicherten Ausgangsbasis sollte die Innovation in die Routineeinheit des zuständigen Funktional- bzw. Divisionsbereiches übergeben werden" (55)
Der Innovationserfolg sollte durch einen Soll-Ist-Abgleich an den Unternehmenszielen gemessen werden, um für nachfolgende Prozesse Lerneffekte zu durchlaufen.
In den Phasen Ideenfindung und Bewertung ist eine Erweiterung notwendig. So ~~ist es nicht~~ reicht es nicht aus, die Ideen anhand ihrer Eignung zur Realisierung ~~zu~~ zu beurteilen. ~~Die~~ Die Ideen sollten in Risikoklassen eingeteilt werden, um sie im Rahmen der Finanzierung später beurteilen zu können.

neu (5)

Als Ansatz ist anzudenken, dass im Rahmen der Kompetenz-
entwicklung zwar kunden- und konkurrenzbezogene
Informationen mit einbezogen werden, diese ~~aber in der~~
~~auszuführenden~~ damit verbundenen Kosten aber erst in der
~~für~~ darauf folgenden Wirtschaftlichkeitsanalyse berücksichtigt werden.
Von daher ist es sinnvoller, ~~die mit einem Innovation~~ die
Kosten, die mit einer Innovation verbunden sind, schon bei der
~~Abklärung~~ Erstellung der Produktkonzepte zu berücksichtigen. So kann
sichergestellt werden, dass ein Produktkonzept auch später
realisiert wird und mit den Vorstellungen der
Kunden vereinbar ist. ~~Es~~ Zudem wird dadurch die
Kostensituation des Unternehmens berücksichtigt.
Mit Hilfe einer strategischen Operation Kontrolle wird sichergestellt,
dass nicht nur die Zielvorgaben eingehalten werden, sondern
dass die einst gemachten Vorgaben immer noch auf den
einst gegebenen Voraussetzungen beruhen.
Zudem ~~soll~~ muss der gesamte Innovationsprozess mit einem
Berichtswesen ausgestattet sein, um den ~~Es~~ am Innovationsprozess
beteiligten Personen, als auch dem Management und dem Unternehmens-leitungs
Innovation-
einen überblick über den laufenden Innovationsprozess zu geben.
Basierend auf ~~den bereits vorgestellten~~ modernen Phasenmodellen sollen
nun in (Abbildung 6) die Ablaufschritte des erweiterten
Innovationsprozesses dargelegt werden.

(1666)

Wie bereits dargelegt, werden Innovationsprozesse in der Regel dadurch ausgelöst, dass sich in der Unternehmenssituation Probleme ergeben haben, ~~die~~ durch innovative Ideen als Lösung benötigt werden. Die Ermittlung eines Bedarfs an Innovationen kann erst dann hergestellt werden, wenn die aktuelle Situation des Unternehmens ständig dokumentiert und analysiert wird. Dabei muss die Dokumentation Aufschluss darüber geben, wie die eigenen Produkte am Markt im Vergleich zur Konkurrenz positioniert sind. Auch sollte dargelegt werden, in welcher Phase des Lebenszyklus sich die Produkte befinden. Weiterhin muss dokumentiert werden, welchen Projekt-Fortschritt laufende Innovationsprojekte aufweisen und welche Innovationsaktivitäten die Konkurrenz aufweist. Wenn sich dies als stärker herausstellt als erst angenommen, wird eine Abänderung der eigenen Strategien und Produkte notwendig, um ein zukünftiges Bestehen eigener Innovationen zu sichern. Es ist darauf zu achten, dass keine Lücke ~~während~~ zwischen der Entstehungsphase und auslaufenden Produkten entstehen. Diese Lücken lassen sich nur durch neue Innovationen schließen. „Dies zu Innovationen führenden Probleme lassen sich jedoch auch positiv als Chancen bezeichnen, nämlich als Chance mit neuen Produkten die Erfüllung der Unternehmensziele zu verbessern." (56) Aufbauend darauf, dass die Probleme erkannt wurden, ist es nun notwendig, eine Strategie daraus zu entwickeln. Im ~~Rahmen~~ der Strategiefindungsphase sind nun die Ziele zu bestimmen als auch Handlungsempfehlungen aufzustellen, die einen optimalen Einsatz der Ressourcen sicherstellen sollen. Danach können, aufgrund der vorausgegangenen Strategieüberlegungen, Strategien abgeleitet werden. Darauf basierend können neue Ideen ermittelt werden.

Eine Ideengenerierung kann sich auf Unternehmensseite als auch von außen über externe Quellen erstrecken.
Im Falle der Internen Quellen können Aussagen über Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb, sowie Ergebnisse über ein internes Vorschlagswesen verwendet werden.

~~Un~~ Externe Quellen beziehen sich auf Marktforschungen bezüglich der ermittelten Kundenanforderungen sowie auf die Reaktion von Kunden. Diese können sich in der Äusserung von Wünschen ~~und~~ oder Beschwerden darstellen. Auch kann die Konkurrenz in Augenschein genommen werden, um auf die neusten Entwicklungstendenzen und Erfindungen externer Forschungs- und Entwicklungsabteilungen reagieren zu können.

Allerdings hängt der Umfang und die Tiefe der Ideengenerierung vom gewünschten Innovationsgrad der neuen Produkte ab.
So ist eine laufende Dokumentation unabdingbar für die erfolgreiche Nutzung von neuen Ideen. Auch ist es notwendig, die Informationen und Anwendungen zentral zu verwalten, um diese im Bedarfsfall direkt hervorrufen zu können, sodass diese in Rahmen einer späteren Konzeptentwicklung abrufbereit sind.

Die Ideenbewertung hat die Aufgabe, die Erfolgsaussichten möglicher Innovationen herauszufinden und zu bewerten.
So führt die erste Auswahl ~~zu~~ aus den ~~Kn~~ abgeleiteten Kriterien der Innovationsstrategien.
Hierbei werden nur diejenigen Ideen berücksichtigt, die aus den Innovationsstrategien abgeleitet werden können.
„Die weitere Bewertung der Ideen hat diese (Strategien) hinsichtlich ihrer CR-Verteilung zu klassifizieren (57)

Darauf aufbauend kann eine Zuteilung des Innovationsbudgets vorgenommen werden.
Sollten strategiekonforme Ideen ~~bei~~ im Budget nicht berücksichtigt worden sein, jedoch konform mit den Ideen sein, ist eine Dokumentation sinnvoll, auf die diesbezüglich später zugegriffen werden kann.

Die im Budget berücksichtigten Ideen werden im Anschluß an die Konzepterstellung und Umsetzung übergeben.
Ab diesem Punkt wird der Innovationsprozeß für jedes einzelne Produkt getrennt fortgeführt.
Um den Erfolg eines jeden Produktes sicherstellen zu können, müssen nun die Anforderungen ~~an~~ für jedes Produkt detailliert umschrieben werden. Dies geschieht meist in Form eines Basisplans. ~~Auf~~ Darauf aufbauend, werden die Produktideen hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit, insb. auf die Finanzierung, bewertet.
Hierbei werden die Funktions- und Kostenvorgaben aus den Kundenanforderungen und den Konkurrenzfeld abgeleitet.
Die technischen Umsetzungs~~konz~~pläne kommen hauptsächlich aus den Entwicklungsabteilungen. Dabei kann nur eine Teambildung aller Wissensträger dazu führen, dass eine erfolgreiche Konzeptauswahl und Umsetzung erreicht wird.
Eine operative Kontrolle kann dabei die Phasen der Produktkonzepterstellung und -umsetzung begleiten um einen Überblick hinsichtlich der zuvor gesetzten Ziele zu bekommen.

Eine Strategische Kontrolle begleitet die Konzeptentstellung sowie die sich daraus ergebende umsetzung.
Die Kontrolle achtet darauf, ob die von den Kunden und Konkurrenten gestellten Anforderungen eingehalten werden
Eine Abweichung ~~der gesch~~ von den gestellten Anforderungen und Zielen kann nämlich ~~eine~~ den Erfolg der Produkt-Konzepts in Frage stellen. Im Falle möglicher Abweichungen ist zu überprüfen, inwieweit man gesetzte Vorgaben abändern kann. Eventuell muss man sich sogar für den Abbruch des Vorhabens entscheiden.
Nach der umsetzung des Konzepts ~~muss man~~, das neue Produkt in den Markt eingeführt werden. Wichtig ist hierbei, dass es sich etablieren kann. Während der Markteinführung und Marktdurchdringung müssen ständig Informationen gesammelt werden, ~~die~~ um Erfahrungswerte für neue Innovationsaktivitäten ~~zu f~~ ~~zu da~~ griffbereit zu haben. Folglich stellen diese eine Grundlage für eine laufende Verbesserung der eingeführten Produkte.

~~Das Innovationsprojekt~~