

Redaktion:
Mihály Lados
Gábor Kovács

INNOVATIONSFÖRDERSYSTEME

**HANDBUCH FÜR KLEINST-
UND KLEINUNTERNEHMEN**



Győr, 2014.

ISBN 978-963-9899-79-7



9 789639 189979 7



EUROPEAN UNION
European Regional
Development Fund



creating the future

Programm zur grenzüberschreitenden Kooperation ÖSTERREICH - UNGARN 2007-2013
AUSZTRIA - MAGYARORSZÁG Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013

INNOVAL

INNOVATIONSFÖRDERSYSTEME

Handbuch für Kleinst- und Kleinunternehmen



MTA KRTK RKI

Wissenschaftliche Abteilung West Transdanubien

Győr, 2014



MINISZTERELNÖKSÉG

„Das Projekt wurde im Rahmen des Grenzüberschreitenden Kooperationsprogramms Österreich-Ungarn, nebst Kofinanzierung der Europäischen Union und Ungarn umgesetzt.“

Redaktion:

Mihály Lados
Gábor Kovács

Lektorat:

János Rechnitzer

AuthorInnen:

Nikoletta Bauzek (Kapitel 10.)
Dorottya Csató (Kapitel 2. 7. 10.)
Ákos Éder (Kapitel 12.)
Gábor Kovács (Kapitel 1–5. 7. 9–10. 12.)
Michael Dell (Kapitel 6. 8. 11.)
Dénes Varga (Kapitel 12.)

Übersetzung (Vorwort, Kapitel 1-5, 7, 9-10, 12): Primáta Kft.

ISBN 978-963-9899-79-7

Layout: Mária Kasztnerné Kőműves

Umschlaggestaltung: Bálint Vasvári – auf Basis von Kentoh/Bigstock.com
und Maroti/Bigstock.com

Druck: PALATIA Nyomda és Kiadó Kft., Győr

Verantwortlicher Leiter: József Radek



creating the future
AT-HU 2007-2013

INHALT

VORWORT	5
KAPITEL 1	
GRUNDLAGEN DER INNOVATION	7
KAPITEL 2	
OFFENE INNOVATION, SOZIALE INNOVATION UND AAL	11
KAPITEL 3	
INNOVATIONS-PROJEKT-MANAGEMENT I.: VON DER IDEE BIS ZUM PROJEKT	15
KAPITEL 4	
INNOVATIONS-PROJEKT-MANAGEMENT II.: ERSTELLUNG DES GESCHÄFTSPLANES	19
KAPITEL 5	
MANAGEMENT VON INNOVATIONSPROJEKTEN III.: FINANZIERUNG	25
KAPITEL 6	
UNTERNEHMENSGRÜNDUNG IN ÖSTERREICH	31
KAPITEL 7	
UNTERNEHMENSGRÜNDUNG IN UNGARN	37
KAPITEL 8	
DAS INNOVATIONS-SYSTEM IN ÖSTERREICH	43
KAPITEL 9	
DAS INNOVATIONS-SYSTEM IN UNGARN	53
KAPITEL 10	
BEST PRACTICES DER KOOPERATION IM SOZIALEN BEREICH	59
KAPITEL 11	
ERFAHRUNGEN VON INNOVAL IN ÖSTERREICH	69
KAPITEL 12	
DIE AN DAS INNOVAL-PROJEKT ANKNÜPFENDEN UNGARISCHEN	79
BIBLIOGRAPHIE	86

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abb. 1.: Modell der Innovation als Prozess	9
Abb. 2.: Zusammenhänge zwischen Innovationsmanagement und Strategie.....	10
Abb. 3.: Verlauf der Produktentwicklung, mit anknüpfendem Mehrwert.....	16
Abb. 4.: Phasen der Produktinnovation.....	18
Abb. 5.: Struktur des nationalen Innovationssystems.....	53
Abb. 6.: Struktur des fachpolitischen Instrumentariums von FEI	55
Abb. 7.: Maßnahmen zur Förderung von innovativen ungarischen KMUs.....	56
Abb. 8.: Schlüsselbereiche von Home und Health Care.....	72
Abb. 9.: INNOVAL „projekt kitchen“	74
Abb. 10–11.: Facilitationsprozess von INNOVAL Projektideen	75
Abb. 12.: Ressourcenbedarf der facilitierten ungarischen Projekte im Verhältnis zu den Einnahmen	84
Abb. 13.: Finanzierungsbedarf der unterstützten ungarischen Projekte im Verhältnis zu den Einnahmen	84
Abb. 14.: Struktur des Ressourcenbedarfs	85
 TABELLE 1.: Die rechtliche Rahmen von Unternehmensbetätigung in Österreich.....	 34

VORWORT

Das Handbuch *Innovationsfördersysteme* erscheint im Rahmen des Projektes *Interregional Innovation Leaders* (Interregionale Innovationsleiter = INNOVAL). Zur Umsetzung des Projektes kam es im Rahmen des Grenzüberschreitenden Kooperationsprogramms Österreich-Ungarn (2007–2013), im Zeitraum vom 1.1.2011 bis 30.6.2014, mit Hilfe einer Finanzierung aus dem Europäischen Regionalen Entwicklungsfonds. Das INNOVAL-Projekt verfolgt das Ziel im österreichisch-ungarischen Grenzraum auf nachhaltige Wirtschaftsvorteile aufbauend konkrete Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Anfangs war es vorgesehen, dass sich das Projekt mit den auf grenzüberschreitendes Know-how aufbauenden Entwicklungsmöglichkeiten von mehreren Sektoren – Tourismus (Thermen), Industrie (Mechatronik) und Gesundheitswesen (Heilung) – auseinandersetzt. Die Bereiche sind wegen folgender Gründe in den Mittelpunkt gerückt: Thermalismus ist sowohl dies- als auch jenseits der Grenze von herausragender Bedeutung, außerdem gab es im Laufe der letzten 1- bis 1,5 Jahrzehnte schon zahlreiche anknüpfende grenzüberschreitende Initiativen. Mechatronik knüpft stark an die leitende Branche des österreichisch-ungarischen Grenzraumes, bzw. insbesondere West-Transdanubiens, die Fahrzeugindustrie, an. Gleichzeitig ist im therapeutischen Bereich die Betreuung im Alter das Gebiet, von dem auf beiden Seiten der Grenze ein stets wachsender Anteil der Bevölkerung betroffen ist. Es ist im Laufe der Umsetzung des Projektes klar geworden, dass über die allgemeinen, nicht branchenabhängigen Arbeitspakete – z.B. Bearbeiten des Bereiches offene Innovation – hinaus die an Entwicklung anknüpfenden Arbeitspakete von den drei angesprochenen Bereichen nur einen erfassen können. Die Wahl fiel auf den an die Heilung anknüpfenden Spezialbereich der Altenpflege, den von dynamischer Entwicklung gekennzeichneten Bereich *Ambient Assisted Living* (= Altersgerechte Assistenzsysteme für ein selbstbestimmtes Leben, AAL), welcher auch im 7. Rahmenprogramm der Europäischen Union, in der aktuellen Strukturfonds-Förderperiode als vorrangiges Förderziel definiert worden ist. Somit ist das Projekt branchenmäßig in erster Linie auf die Förderung und Unterstützung der an AAL anknüpfenden Innovationen gerichtet. Über den Aufbau von grenzüberschreitenden Kooperationen hinaus stellte auch die Förderung der Bildung eines Innovationsnetzwerkes aus Unternehmen mit innovativen Ideen und der Forschungspartner eine wichtige Priorität dar.

Sinn und Zweck der Herausgabe des Handbuches *Innovationsfördersysteme* war es die Unternehmer und Unternehmen, die Eigner und Umsetzer von innovativen Ideen sind, die zu dem Zielgebiet und den Zielsetzungen des Projekt passen, sowohl auf der österreichischen als auch auf der ungarischen Seite der Grenze zu fördern. Dementsprechend fokussiert das Handbuch *Innovationsfördersysteme* als

Zielgruppe in erster Linie auf die Kleinst- und Kleinunternehmen. Das Handbuch besteht grundsätzlich aus drei Struktureinheiten. Der erste, theoretische Teil geht auf die an den Innovationsprozess anknüpfenden Begriffe und Zusammenhänge ein, die vorgestellt, zusammengefasst und erörtert werden. Die Eigenheiten der offenen Innovation, der sozialen Innovation und des Bereiches AAL werden detailliert dargelegt. Darauf folgt die Präsentation der wichtigen Prozesse und Teilbereiche des Innovation, wie zum Beispiel die Erstellung des Geschäfts- und Finanzplans und auch die Frage der Finanzierung.

Die zweite größere Einheit des Handbuches ist eher von empirischem Charakter, wobei das Hauptaugenmerk auf die Präsentation der aktuellen ungarischen und österreichischen Praxis gelegt wird. Im Rahmen deren gehen wir auf die Voraussetzungen der Gründung und des Startens von Unternehmen, auf den Gründungsprozess und auf die in Frage kommenden juristische Formen ein. Es wird ein Überblick über die Struktur und die Eigenheiten des ungarischen und des österreichischen nationalen Innovationssystems geliefert, bzw. werden die an die Ziele des INNOVAL-Projektes anknüpfenden Best Practice Beispiele der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit präsentiert. Der dritte Teil des Handbuches ist ausgesprochen den in Rahmen des INNOVAL-Projektes umgesetzten Aktivitäten bzw. der Rolle der Projektpartner gewidmet, ferner werden die im Laufe der Kooperationen gesammelten Erfahrungen sowohl aus Sicht der österreichischen als auch der ungarischen Partner zusammengefasst.

KAPITEL 1

GRUNDLAGEN DER INNOVATION

In diesem Kapitel wird der Begriff Innovation ausführlich erläutert und es werden die wichtigsten Innovationstypen vorgestellt. Behandelt werden auch die Beziehung zwischen Innovation bzw. Forschung & Entwicklung sowie die einzelnen Phasen der Innovation. Der Innovationsprozess wird im Hinblick auf seine Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie erörtert. Da vor allem Produktinnovation stärker an den Bereich AAL anknüpft, soll auf diese ausführlicher, gesondert eingegangen werden.

Laut der 3. Auflage des *Oslo-Handbuches* der OECD sind Innovationen neue oder merklich verbesserte Produkte (Güter oder Dienstleistungen) die auf dem Markt eingeführt, oder Verfahren, eine neue Marketingmethode oder neue Organisationsmethoden, die bei den Geschäftspraktiken, den Arbeitsabläufen oder bei den Außenbeziehungen eingesetzt worden sind. Die wichtigsten *Typen* von Innovation sind demnach:

- 1) Produktinnovation
- 2) Prozessinnovation
- 3) Marketing-Innovation
- 4) Organisatorische Innovation

Produktinnovation bedeutet die Einführung von neuen oder merklich verbesserten Produkten und Dienstleistungen, bezüglich ihrer Eigenschaften und Anwendungszwecke. In diesem Fall lässt sich also eine wesentliche Verbesserung hinsichtlich der technischen Grundzüge, der Bestandteile, der Materialien, der integrierten Software, der Verwendungseigenschaften oder anderer funktionaler Merkmale aufzeigen. Prozessinnovation ist die Umsetzung einer neuen oder merklich erneuerten Produktions- oder Lieferungsart. Dies beinhaltet beträchtliche Veränderungen hinsichtlich Technologie, Anlagen und/oder Software. Marketing-Innovation bedeutet die Anwendung von neuen Marketing-Verfahren, die wesentliche Veränderungen bei Produktplanung, -verpackung, -vermarktung, -werbung oder bei der Preisgestaltung mit sich bringen. Organisatorisch-strukturelle Innovation stellt die Realisierung einschlägiger neuer Methoden bei den Geschäftspraktiken der Firma, der Betriebsorganisation oder bei den Außenbeziehungen. Organisatorisch-strukturelle Innovation kann zu einem Mehrwert bei den Geschäftsabläufen, bei der Organisation der Arbeit, beim Treffen von Entscheidungen bzw. hinsichtlich der externen Beziehungen des Unternehmens beitragen.

Die Umsetzung der Innovation kann grundsätzlich durch Nutzung offener Informationsquellen, durch Erwerb von Wissen und Technologien, weiters durch Kooperation erfolgen. Bei sozialen Innovationsformen sind theoretisch alle drei Zugangsweisen gerechtfertigt, dem Anliegen des INNOVAL-Projektes entsprechend ist jedoch die Nutzung *offener Informationsquellen* von vorwiegender Bedeutung. Es handelt sich hierbei um (meist öffentlich verfügbare) Quellen, bei denen keine technologischen Rechte oder Urheberrechte käuflich erworben werden müssen.

Wichtig ist die Klärung der Unterschiede zwischen den Begriffen *Forschung und experimentelle Entwicklung* (F&E) einerseits und Innovation andererseits. Im Frascati-Handbuch heißt es: „Forschung und experimentelle Entwicklung (F&E) umfasst alle schöpferischen Arbeiten, welche in einer systematischen Art und Weise unternommen werden, um das Wissen zu vertiefen oder neue Erkenntnisse zu erlangen. Dies umfasst auch die Kenntnisse über den Menschen, über die Kultur und die Gesellschaft sowie die Umsetzung des Wissens für neue Anwendungen. Der Begriff F&E umfasst drei Aktivitäten: die Grundlagenforschung, die angewandte Forschung und die experimentelle Entwicklung.“ Der Begriff *innovativer Prozess* beinhaltet dagegen viele umfassende Tätigkeiten, von denen F&E nur einen der wesentlichen Faktoren darstellt, der übrigens mit keinem spezifischen Innovationstyp direkt verbunden ist. Innovation hat also immer eine breitere Bedeutung als die F&E-Tätigkeit. Der Begriff *innovative Aktivität* umfasst sämtliche in Wissenschaft, Technologie, Strukturgestaltung, Finanzwesen und Handel unternommenen Schritte, bei welchen die Umsetzung der Innovation zum Ziel gesetzt oder mit welchen diese gesteuert wird.

Der Prozess der Innovation

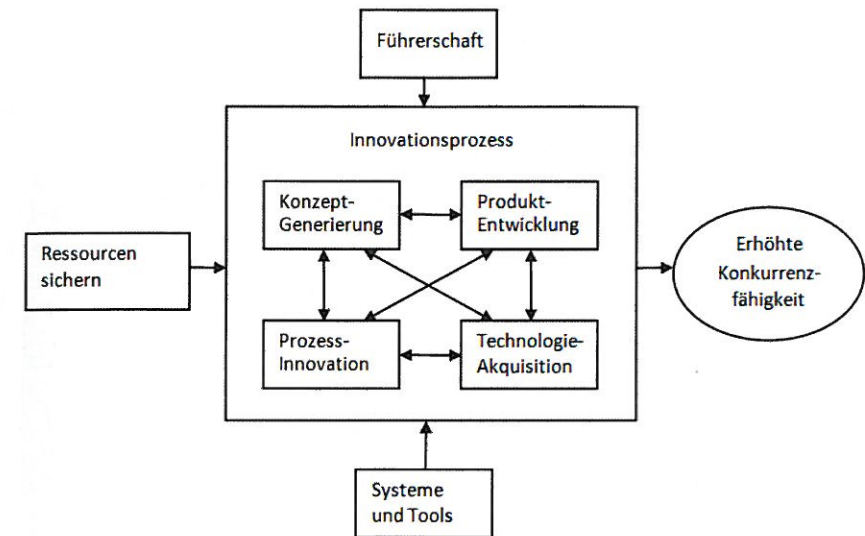
Bei Innovations-Aktivitäten ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass eine kreative Idee an sich noch nicht mit der Innovation gleichzusetzen ist, sondern lediglich eine Vorbedingung für ihre Umsetzung darstellt. Innovation ist als ein Prozess aufzufassen, im Laufe dessen dieser kreative Gedanke umgesetzt wird. Die *Phasen der Innovation* sind:

1. Generierung
2. Schaffung oder Objektivierung
3. Einführung
4. Ausbreitung/Diffusion

Die grundlegende Funktion von Innovation ist also die Herstellung einer Verbindung zwischen einer Neuheit und dem potenziellen Kreis der Verbraucher. Dementsprechend muss ein Unterschied zwischen Invention (Erfindung) und Innovation gemacht werden. Grundsätzlich lässt sich behaupten, dass eine Erfindung nur dann als Innovation zu betrachten ist, wenn sie auch wirtschaftlich

genutzt wird. Als grundlegender Unternehmensprozess kann Innovation also nur in die Unternehmensstrategie eingebettet effizient entwickelt werden.

Abb. 1.: Modell der Innovation als Prozess



Quelle: Chiesa-Coughlan-Voss, 1996.

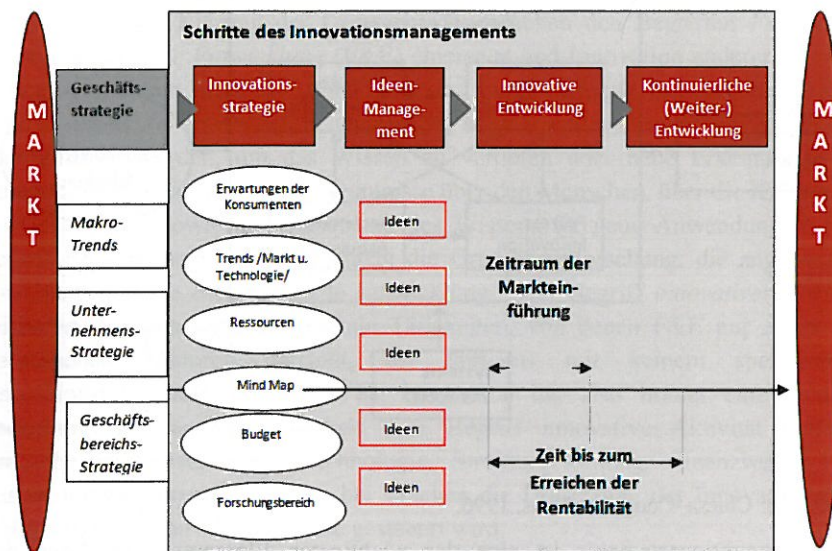
Die *Innovationsstrategie* ist eine der wichtigsten Elemente (manchmal das wichtigste) der Strategie der jeweiligen Organisation; sie ist unerlässlich zum Erreichen bzw. zum Aufrechterhalten der Wettbewerbsfähigkeit. (Abb. 1.) Eine Innovationsstrategie kann also nicht ohne Kontext erarbeitet bzw. umgesetzt werden. *Drucker* unterscheidet in seinem Buch vier grundlegende Innovationsstrategien (zit. in: *Swaim* 2011):

- Verfolgung des Prinzips „Schnellstens und stärkstens“: das Unternehmen strebt nach einer dominanten, exklusiven Rolle auf dem Markt.
- Das Unternehmen generiert die hohe Wertschöpfung in einer späteren Phase des Innovationsprozesses (z. B. bei Objektivierung, Einführung, Diffusion).
- Suchen und Ausbeuten spezieller ökonomischer Nischen.
- Umfassende, radikale Innovation

Aufbauend auf die Innovationsstrategie und aus ihr ausgehend werden F&E sowie Innovationen vom *Innovationsmanagement* gesteuert. (Abb. 2.) Dem entsprechend werden – auf Grund von Markt- oder anderen Einflüssen – Ideen erschlossen, Pläne mit Bedacht auf die Marktbedürfnisse erstellt, die experimentelle Produktion von Anfang an auf dem Markt getestet, dass sodann im

Laufe dieser Verfahren bejahte Produkt auf den Markt gebracht bzw. auch eine Erhebung gestartet werden. Innovationsmanagement umfasst also die Erstellung einer Mind-Map, die Regulierung der an den Innovationsprozess anknüpfenden Interessenverhältnisse und auch die Gewährleistung der Kontakte zwischen den internen und externen Innovationssystemen des Unternehmens. (Inzelt 1998)

Abb. 2.: Zusammenhänge zwischen Innovationsmanagement und Strategie



Quelle: Vizjak (2009, 4) eigene Darstellung Kovács G.

Produktinnovation

Von den oben dargelegten Innovationstypen sind soziale Innovation, bzw. im Bereich AAL – bei Kleinst-, Klein- und mittelständischen Unternehmen – hauptsächlich Produktinnovation von herausragender Bedeutung, deshalb gehen wir auf diesen Typ im Folgenden näher ein. Grundlegende Typen der Produktinnovation sind:

- 1) *Inkrementelle Innovation*: ihr ökonomischer Nutzen ist nicht immer messbar, sie dient dem wirtschaftlichen Fortschritt nicht.¹
- 2) *Modulare Innovation*: bedeutet die Entwicklung einer zentralen Einheit eines Produktes.
- 3) *Architektonische Innovation*: das Produkt wird um eine neue Funktion erweitert, ist fähig, eine neue Funktion zu erfüllen.
- 4) *Radikale Innovation*: ist die Entwicklung einer völlig neuen Lösung, was meistens auch eine neue Produktgruppe bedeutet.

KAPITEL 2

OFFENE INNOVATION, SOZIALE INNOVATION UND AAL

In diesem Kapitel gehen wir zuerst auf den Begriff und die Relevanz von offener Innovation aus Sicht der Unternehmen ein. Dann geht es um die Rolle der sozialen (gesellschaftlichen) Innovationsformen und um die Wichtigkeit des einschlägigen Ansatzes. Es wird der Inhalt des Begriffes „Ambient Assisted Living“ ausführlich erläutert, bzw. werden daran anknüpfend die Anwendungsmöglichkeiten des Bereiches Telemedizin präsentiert.

Offene Innovation (Open Innovation)

Im Prozess der Innovation, bzw. in deren wissenschaftlicher Betrachtung hat sich in den letzten Jahren ein grundlegender Wandel vollzogen. Es hat sich die wichtige Erkenntnis herauskristallisiert, dass Wissenstransfer heute für viele Unternehmen den Grundpfeiler für den Erfolg bedeuten kann und offene Innovation den Weg dazu eröffnet.

Offene Innovation = Benutzung öffentlich zugänglicher Informationsquellen (=offener Informationsquellen), bei denen keine auf Technologie bezogenen Rechte oder Urheberrechte käuflich erworben werden müssen und auch keine Kooperation mit dem Verkäufer notwendig ist.

Der Umstieg vom geschlossenen Innovationsmodell auf das offene Innovationsmodell kann eine wichtige Stufe bei der Entwicklung des Unternehmens darstellen. Offene Innovation ermöglicht es, dass Unternehmen erkennen: Ideen und Technologien können sowohl von innen als auch von außen kommen, und als Teil dessen können sich in der Umsetzungsphase sowie bei der Markteinführung durchaus auch externe Mitwirkende am Prozess beteiligen. Chesbrough zufolge soll die eigene F&E-Tätigkeit u.a. auch deshalb notwendig sein, damit das Unternehmen externe Innovationsbemühungen anzuwenden vermag, bzw. sei ein gutes Geschäftsmodell oft wichtiger als bei der Markteinführung Erster zu sein. Nicht die beste Idee sei der absolute Schlüssel zum Erfolg, sondern die Fähigkeit, vorhandene innere und von außen kommende Ideen bestmöglich zu nutzen (Chesbrough 2003). Offene Innovation verlegt den Akzent jenseits der Grenzen des Unternehmens im Innovationsprozesse, d.h. der Prozess von Forschung und Entwicklung wird quasi als offenes System interpretiert und gehandhabt, wobei das Knowhow nicht nur dem internen, sondern in erster Linie dem externen Umfeld des Unternehmens entnommen wird (Vörösmarty-Kiss 2005).

Typische Aktivitäten in Verbindung mit offener Innovation:

- Outsourcing der F&E- des Unternehmens.
- Sammeln und Nutzen der Ideen der Online-Gemeinschaften.
- Miteinbeziehen der Anwender in (allen) Etappen der Innovationskette.

Vorteile der offenen Innovation für die Unternehmen:

- Zeitersparnis bei der Entwicklung,
- Kostenoptimierung,
- Anpassung an die Bedürfnisse der Verbraucher,
- Auffinden von vorher nicht bekannten Lösungen und dadurch Bewahren oder Verbessern der Marktposition.

Ein weiteres Ziel der offenen Innovation ist die Vermarktung der vom Unternehmen selber nicht genutzten eigenen Forschungs- und Entwicklungsergebnisse und damit das Erzielen von Einnahmen außerhalb der Haupttätigkeit. Offene Innovation ermöglicht es Vertretern verschiedener Fachbereiche zeitgleich an der Lösung eines bestimmten Problems zu arbeiten. Mit Hilfe von technologischen Lösungen zur Förderung der Kooperation sowie nebst entsprechender Erfahrung kann ein jeder an einem derartigen Prozess mitwirken. Die Tatsache, dass mehrere Personen gleichzeitig in die Problemlösung involviert sind, kann den bis zum Erzielen der Ergebnisse nötigen Zeitaufwand verringern und gleichzeitig auch die Outcome-Qualität steigern.

Durch offene Innovation kann ein Unternehmen auch über Innovations-Vermittler an das erforderliche Knowhow gelangen. Das Geschäftsmodell der Ideenbroker basiert darauf, dass sie denjenigen, die nach Technologien suchen, Anbieter von Lösungen vermitteln. Parallel dazu wächst auch die Bedeutung der privaten Venture-Capital-Gesellschaften, wodurch die Gründung von Start-Ups noch mehr erleichtert wird (*Vörösmarty-Kiss* 2005).

Soziale/gesellschaftliche Innovation

Die Entwicklung von Praktiken zur Verbesserung der Gesellschaft hinkt den Bedürfnissen oft nach, bzw. lässt sich oft eine zufällige Entstehung feststellen. Es ist also wichtig, sich bewusst mit jenen Erwartungen auseinanderzusetzen, die an dieses Instrumentarium durch die Globalisierung und die immer ausgedehntere Informationsgesellschaft gestellt werden. Zur Lösung des genannten Problems werden von der sozialen Innovation neue Zielsetzungen formuliert, neue Ideen eingebaut und es kommt auch ein völlig neuartiger Ansatz zur Anwendung. Es ist nämlich nur auf diesem Wege möglich, den Herausforderungen der Globalisierung und der Weiterentwicklung zur Informationsgesellschaft gerecht zu werden und die knappen Ressourcen in einer Weise zu nutzen, dass die gesellschaftlichen Wirkungen dabei maximiert werden können.

Soziale Innovation hat ihren Ursprung immer in einer kreativen Idee und entfaltet sich durch ständige Rückkoppelungen. Ein wichtiges Element ist, dass die Neuerung auf eine interaktive Basis gestellt wird, über die die Innovation

durch die Zusammenarbeit der Mitwirkenden der praktischen Umsetzung und den Ideeneignern gemeinsam verwirklicht wird. Neben den Erfahrungen aus der Praxis ist also auch die Anwendung von transdisziplinärem Knowhow wichtig. Der Prozess der sozialen Innovation kann fast ausschließlich durch die Zusammenarbeit von mehreren Akteuren vollzogen werden. Als Initiatoren kommen sowohl Akteure aus der Privatwirtschaft als auch des Non-Profit-Sektors in Frage, wobei zur Umsetzung und zur Nachhaltigkeit die aktive Zusammenarbeit aller Beteiligten notwendig ist und auch die Initiativen von und ihre Durchsetzung auf Regierungsebene spielen dabei eine wichtige Rolle.

Bei gesellschaftsbezogenen Überlegungen und Problemlösungen hat also ein neuartiger, adaptiver und lösungsorientierter Ansatz mindestens so viel Gewicht zu bekommen, wie in der Forschung und in der Wirtschaft. Soziale Innovation weist auf eine Betrachtungsweise hin, nach der gesellschaftlicher Fortschritt und Modernisierung nicht nur als Resultate von technologischen und ökonomischen Prozessen aufzufassen ist. Dieser Ansatz möchte all jenen ein Instrumentarium und institutionalisierte Lösungen anbieten, die aufgrund ihres sozialen Engagements das Bedürfnis verspüren mitzuwirken und Hilfe zu leisten.

AAL (Ambient Assisted Living)

Heutzutage sind wir durch die Überalterung der Gesellschaft, d. h. den Anstieg der Zahl der Senioren und das Wachstum ihres Anteils innerhalb der Gesamtbevölkerung leider mit größeren Problemen konfrontiert. Versorgung, Betreuung, gegebenenfalls auch Aufsicht und Pflege der älteren Menschen stellen nicht nur für die Verwandten und Freunde, sondern auch für die ganze Gesellschaft eine ständig wachsende Belastung dar. Durch die drastischen Veränderungen im Verhältnis von Erwerbstätigen und Betreuungsbedürftigen ist auch die Finanzierbarkeit der medizinischen und sozialen Leistungssysteme fraglich geworden.

Mit Anstieg der Alterungsindexe wächst zusätzlich auch die Abhängigkeitsrate der älteren Bevölkerung, was auch gleichzeitig mit wachsenden Kosten verbunden ist. Als Antwort darauf kann AAL eine kostensenkende Lösung für die Unterhaltspflichtigen bieten – und zwar nicht nur für Familienangehörige, sondern für die ganze Gesellschaft. Eine effiziente Abfederung der Probleme kann durch die Anwendung von Technologien aus der Infokommunikation erzielt werden, zu deren Umsetzung eine weitgehend akzeptierte Strategie, Entwicklungsprogramme und Zusammenarbeit notwendig sind. Die Verbreitung der AAL-Technologie kann sich in alternden Gesellschaften auch wirtschaftlich rechnen, da durch den Ersatz der Betreuung in medizinischen oder sozialen Einrichtungen eine beträchtliche Kosteneinsparung zu erhoffen ist.

Ambient Assisted Living (AAL) = Altersgerechte Assistenzsysteme für ein selbstbestimmtes Leben

„Ambient Assisted Living“ umfasst also die Gesamtheit all jener Techniken, die dazu beitragen, dass Personen mit bleibenden Beeinträchtigungen der Lebensfunktionen oder Gefährdete unter ihren bisherigen Lebensbedingungen in Sicherheit leben können. Eine Voraussetzung dafür ist gewöhnlich das permanente oder regelmäßige Monitoring einer Lebensfunktion (eines vitalen Parameters), die Analyse der beobachteten Werte und notfalls das Starten einer Handlungsfolge zur Korrektur dieser. Die notwendige Überwachung wird oft von Geräten von geringem Umfang gesichert, die auf dem Körper getragen werden können, mit Mikroelektronik versehen und imstande sind, die gemessenen Daten zu übertragen. Natürlich kommen auch andere Geräte in Frage, z. B. Bewegungssensoren in der Wohnung oder mit elektronischen Units versehene Gebrauchsgegenständen, z. B. Medikamentenbehälter, vorausgesetzt, diese sind mit dem Telekommunikationssystem in einer Art verbunden, dass das im Rahmen des Gesundheitsschutzes angestrebte Ziel erreicht werden kann.

Der heutige Entwicklungsstand der Infokommunikations-Geräte ermöglicht es, einen beträchtlichen Teil der oben erwähnten Überwachungs- und Versorgungsaufgaben mit Hilfe von technischen Mitteln zu lösen. Die Rolle der IKT-Geräte wird auch bei Vorsorgeuntersuchungen, bei der Prävention bzw. Früherkennung von endemischen Krankheiten erwartungsgemäß zunehmen.

Eng verknüpft mit AAL ist Telemedizin. „Telemedizin (Fernheilung) findet in bestimmten Industriebranchen und Tätigkeitsfeldern (z.B. Weltraumforschung, Seefahrt, Kampftruppen) schon seit langem eine breite Anwendung, bzw. zählt sie bei großen, schwer zu überbrückenden geographischen Entfernungen zum bewährten Alltag. In Europa werden die Ärzte der medizinischen Einrichtungen oft mit Hilfe dieser Methode verbunden, sie kann aber auch bei der Betreuung von chronisch Kranken eine Rolle spielen. Telemedizin wird nach den Krankenhäusern erwartungsgemäß bald auch in den Haushalten und Heimen ihren Einzug finden. Der Grund dafür ist, dass die Behandlung im Krankenhaus die Leistungsart mit den höchsten Kosten darstellt; am günstigsten ist Vorbeugung oder wenn schon eine Krankheit aufgetreten ist, die Genesung des Patienten in seinem eigenen Heim. Dabei kann wiederum die Telemedizin ausgezeichnete Möglichkeiten bieten, mit Hilfe derer von spezifischen Geräten der Diagnostik und Therapie Daten und Anweisungen genau nach Vorschrift der behandelnden Ärzte versendet und empfangen werden. Außerdem können durch die zukünftige Verbindung von Patienten und Ärzten via Telekommunikation die Untersuchungen auch aus der Ferne durchgeführt bzw. ausgewertet werden.“ (Bay 2012).

Mit AAL setzte und setzt sich auch die Europäische Union als einem Bereich von hoher Priorität auseinander, worauf auch die zahlreichen Ausschreibungen innerhalb des 7. Rahmenprogrammes hinweisen. Aber auch innerhalb Horizont 2020 wird AAL zu den Kernbereichen gehören.¹ Während der Laufzeit des 7. Rahmenprogrammes ist von der Europäischen Kommission und den EU-Mitgliedstaaten 2008 das gemeinsame Innovationsprogramm „Umgebungsunterstütztes Leben“ mit Hilfe von Info-Kommunikations-Techniken gestartet worden.

¹ Siehe ausführlicher in Kapitel Nr. 10.

KAPITEL 3

INNOVATIONS-PROJEKT-MANAGEMENT I.: VON DER IDEE BIS ZUM PROJEKT

Das Umsetzen und Managen der innovativen Ideen stellen die Ideen-Eigner und sogar die Unternehmen vielfach vor die größte Herausforderung. Hierbei sollen die folgenden drei Kapitel des Handbuchs, in denen auf die Tätigkeit des Innovations-Projekt-Managements fokussiert wird, eine Hilfestellung leisten. Im vorliegenden Kapitel wird diese Aktivität zu erst an die Innovationsstrategie des Unternehmens anknüpfend eingeordnet. Danach werden die an die einzelnen Schritte des Innovationsprozesses anknüpfenden Aufgaben, deren Eigenheiten bzw. die wichtigsten Entscheidungsstationen vorgestellt. Mit Produktinnovationen setzen wir uns aufgrund den bereits genannten Gründe ausführlicher auseinander.

Bei der entsprechenden Verknüpfung des Innovationsprozesses mit den Innovationszielen bzw. mit der Innovationsstrategie des Unternehmens ist das Innovationsmanagement von vorrangiger Bedeutung. Die wichtigsten Teilbereiche des Innovationsmanagements sind (Pakucs-Papanek 2006a):

- 1) Erstellung einer Mind Map
- 2) Regulierung der internen Prozesse
- 3) Regulierung der Interessensverhältnisse
- 4) Portfolio-Management

Der erste Teilbereich, die Erstellung der Mind Map bedeutet die Erhebung und Nutzung des in der Organisation bereits vorhandenen Knowhows. Unter Regulierung der internen Prozesse ist die Ausarbeitung einer Organisationsform oder Struktur zu verstehen, die das effiziente Managen des Innovationsprozesses ermöglicht. Ein wichtiger Bereich ist die Schaffung geeigneter Interessensverhältnisse, welche durch entsprechende Motivation die effiziente Beteiligung am Innovationsprozess sowohl seitens der Organisation wie auch seitens der Teilnehmer sichern können. Ziel des vierten Teilbereiches, des Portfolio-Managements ist das Einrichten von entsprechenden Beziehungen zwischen den externen und internen Innovationssystemen des Unternehmens.

Bezogen auf die Aufgaben des Innovationsmanagements unterscheidet man die folgenden wichtigsten Phasen des Innovationsprozesses (Szakály 2002):

- 1) Generierung der Idee
- 2) Annahme der Idee
- 3) Umsetzung der Idee

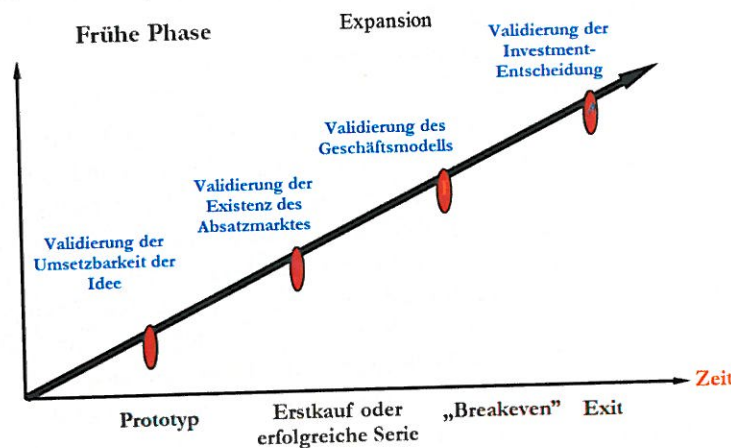
Die erste Phase umfasst die grobe Abgrenzung des Suchfeldes, das Identifizieren der Idee und das Formulieren einer Empfehlung hinsichtlich dieser. Zur zweiten Phase gehört das Abchecken der Idee, das Erarbeiten der Pläne für die Umsetzung sowie die Auswahl einer dieser Pläne. Zur dritten und letzten Phase gehören die

konkrete Umsetzung der Idee, die Absicherung dessen, dass die Idee an die Betroffenen (an die Zielgruppe) gelangt, bzw. die Kontrolle der Annahme der Idee (Sicherung des Feedbacks). Aus Sicht des Managements können den oben angeführten drei Phasen des Innovationsprozesses folgende Innovations-Management-Tätigkeiten zugeordnet werden (Pakucs-Papanek 2006b):

- 1) Prä-Projekt-Management
- 2) Projektentwicklungs-Management
- 3) Post-Projekt-Management

Hauptbereiche des Prä-Projekt-Managements sind Ideenmanagement und Produkt-Portfolio-Management. Dementsprechend sind hier Kreativitäts-Entwicklung, Qualität und Form der Ideen-Generierung sowie die Bewertung der strategischen Fragen und Möglichkeiten bezüglich des Innovationsprozesses hervorzuheben. Die Tätigkeit des Projektentwicklungs-Managements begleitet das Produkt auf seinem Werdegang vom Prototyp über die Markteinführung bis hin zum Vertrieb. Erstrangiges Ziel des Post-Projekt-Managements ist das Katalysieren und Organisieren eines Lernprozesses, der auf die früheren Erfahrungen aufbaut, wobei auch das auf nachträgliche Leistungserhebung konzentrierende Projekt-Audit dieser Phase zuzuordnen ist.

Abb. 3.: Verlauf der Produktentwicklung, mit anknüpfendem Mehrwert



Quelle: Gamma Capital.

Wie auf Abb. 3. ersichtlich ist, besteht zwischen den einzelnen Phasen der Produktentwicklung sowie dem durch das geschaffene Projekt entstandenen Unternehmens-Mehrwert (bzw. der Risikoverminderung) ein sehr enger Zusammenhang. Dementsprechend bildet im Zuge der Entwicklung des Prototyps die Umsetzbarkeit der Idee das höchste Risiko und es wird auch bei einem Erfolg nur ein beschränkter Unternehmens-Mehrwert erreicht. Wenn das Produkt an den Verbraucher gelangt und der erste erfolgreiche Verkauf oder der Absatz einer Serie stattfindet, stellt der „Nachweis“ des existierenden Marktes die wichtigste Aufgabe dar. Die Risiken sind hier bereits niedriger und der Mehrwert ist höher.

Der sog. „Breakeven“-Punkt weist dann schon auf die wirtschaftliche und finanzielle Rentabilität des Projektes hin, d. h. auf eine Absatzmenge, bei der die Projektkosten auch mit Bedacht auf den Zinseffekt durch die Einnahmen aus dem Projekt gedeckt werden. Dieser Punkt kann von einem Unternehmen nur im Falle eines erfolgreichen Geschäftsmodells erreicht werden. Bei Erreichen des „Exit“-Punktes lohnt es sich bereits, aus dem Projekt „auszusteigen“, wodurch auch der Erfolg der Investition in die Innovation belegt wird.

Bei Innovationsprojekten gilt als Garant für den Erfolg, dass der Ideen-Eigner sein Projekt klar definiert, was auf dem Abwägen folgender drei Faktoren basiert:

- Rechte des geistigen Eigentums
- Entscheidung über die Verwertung
- Geschäftsentwicklungs-Strategie

Als Erstes ist es wichtig, dass die Rechte des geistigen Eigentums auf sicheren Grundlagen beruhen, es wird nämlich durch diese Rechte gewährleistet, dass hinsichtlich der Herstellung, der Vermarktung und des Verkaufs einer Erfindung die notwendige Exklusivität garantiert ist. Bei geregelten Rechten des geistigen Eigentums kann die neue Idee ohne Verluste veröffentlicht werden. Zu den Formen des geistigen Eigentums gehören Patente, geschützte Gebrauchsmuster und Geschmacksmuster, Schutzmarken, geschützte geographische Angaben, Sortenschutz für Pflanzen, geschützte topografische Bezeichnungen, Domain-Registrierung, Urheberrechte und Geschäftsgeheimnisse.

Die Entscheidung über die Verwertung bedeutet, dass sich der Ideen-Eigner überlegen muss, ob er von der Idee über sein eigenes Unternehmen profitieren möchte, oder diese eher an einen externen Akteur „verwertet“ (z. B. durch einen Lizenzvertrag). Im Laufe dieses Entscheidungsprozesses muss in erster Linie überlegt werden, inwieweit die Idee geschützt werden kann (ob sie z.B. patentierbar ist), ob eine beträchtliche externe Finanzierung notwendig (und erreichbar) ist, bzw. in welchem Maß der Markt auf die Aufnahme der Idee vorbereitet ist. Als Faustregel gilt, dass ein erfolgreiches Unternehmen in späterer Folge höchstwahrscheinlich zu einem höheren Preis verkauft werden kann, als man durch das Überlassen der Verwertungsrechte erzielen könnte. Ursachen dafür sind höherer Mehrwert und niedrigeres Geschäftsrisiko.

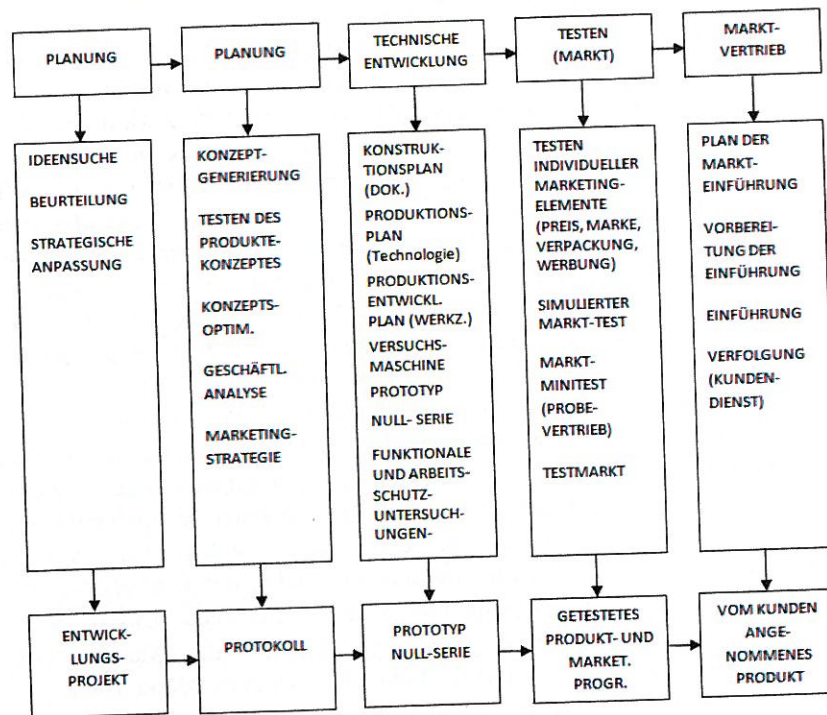
Die dritte Frage von grundlegender Wichtigkeit ist mit Überlegungen der Geschäftsentwicklungs-Strategie verbunden. Eine Schlüsselfrage ist hier, wie die Idee marktkonform wird und in Form welchen Produktes oder welcher Dienstleistung diese Gestalt annehmen kann. Der potenzielle Zielmarkt und dessen Eigenheiten müssen nachvollzogen und bewertet werden. Ebenso wichtig ist es, die mit der Umsetzung der Idee verknüpften, wichtigsten Risikofaktoren zu erschließen. Bei der Marktanalyse sollten folgende Kriterien bedacht werden:

- Wie ist die Größenordnung und die Struktur des Marktes (z.B. vollkommen wettbewerbsoffener Markt oder oligopolärer Markt usw.)
- Was für Konsumentengruppen und Segmente sind zu identifizieren?
- Gibt es Zutrittsbeschränkungen auf dem Markt?

- Gibt es Wettbewerber auf dem Markt und wie hoch ist ihr Marktanteil?
- Wodurch unterscheidet sich grundlegend die von uns angewandte Technologie von der der Wettbewerber?
- Welche sind die Stärken und Schwächen der Wettbewerber und was kann ihrerseits zum Halten ihrer Konsumenten unternommen werden?
- Welche Trends sind hinsichtlich des Preisniveaus zu erwarten?
- Welche Vertriebskanäle existieren, welche sind erreichbar?
- Wie hoch ist die typische Bestellmenge und wie häufig werden Bestellungen getätigt?
- Welche Produkteigenschaften werden von den Konsumenten hauptsächlich erwartet?
- Sind irgendwelche behördlichen Genehmigungen für den Vertrieb des Produktes erforderlich?

Da soziale Innovationen und innerhalb derer Produktinnovationen im Bereich AAL von hervorragender Wichtigkeit sind, beschäftigen wir uns im Weiteren mit diesem Typ ausführlich. Sollte sich das Unternehmen ausgesprochen Produktinnovation zum Ziel gesetzt haben, können die oben erwähnten Projektphasen etwas stärker konkretisiert und mit klareren Aufgaben verknüpft werden. Diese Phasen und die einschlägigen Aufgaben werden in Abb. 4. gezeigt.

Abb. 4.: Phasen der Produktinnovation



Quelle: Eigene Darstellung Kovács G.

KAPITEL 4

INNOVATIONS-PROJEKT-MANAGEMENT II.: ERSTELLUNG DES GESCHÄFTSPLANES

In diesem Kapitel werden Begriff, Bedeutung und Rolle des Geschäftsplanes beim Innovations-Management erläutert. Wir gehen auf den empfohlenen Aufbau des Geschäftsplanes ein und stellen die Eigentümlichkeiten der einzelnen Teilbereiche samt den wichtigsten inhaltlichen und logischen Kriterien vor. Was die Teilbereiche des Geschäftsplanes angeht, wird auf den Finanzplan besonderer Akzent gelegt, da es sich hierbei um eines jener Dokumente handelt, dessen Erstellung den Kleinst-, Klein- mittleren Unternehmen erfahrungsgemäß die meisten Schwierigkeiten bereitet.

Die Erstellung eines Geschäftsplanes kann für den Unternehmer oder das Unternehmen in zahlreichen Fällen erforderlich sein. Generell lässt sich aber behaupten, dass die grundlegende Aufgabe des Geschäftsplanes darin besteht, zu einer wirtschaftlichen Entscheidung beizutragen bzw. diese zu fundieren.

Geschäftsplan: Er fasst in schriftlicher Form die Zukunftsvorstellungen eines Unternehmens zusammen und analysiert die Umsetzungsmöglichkeiten, indem in erster Linie wirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund gestellt werden.

Bei der Geschäftsplanung sind Ziele, Möglichkeiten und Aufgaben des Unternehmens (und/oder des Unternehmers) und die mit ihnen verknüpften Zeitintervalle, Ressourcen, Kosten, Risiken sowie die hierdurch zu erwartenden Erträge zu beachten. Geschäftsplanung lässt sich grundlegend mit vier Prozessen unterschiedlichen Charakters verbinden.

- 1) Erschließung der Möglichkeiten
- 2) Strategische Anpassung
- 3) Erstellung des Geschäftsplanes
- 4) Umsetzung

Die Phase „Erschließung der Möglichkeiten“ ist mit dem Innovationsprozess in direkter Weise verknüpft, sie entspringt grundsätzlich diesem und bedeutet in erster Linie die Recherche von Ideen und den Vergleich einzelner Alternativen. Hier müssen die individuellen Ziele des Unternehmers geklärt und verdeutlicht, bzw. auch die Entscheidung darüber gefällt werden, ob die Idee innerhalb des eigenen Unternehmens verwirklicht werden soll. Sollte ein neues Unternehmen gegründet oder die Innovation innerhalb des bestehenden Unternehmens verwertet werden, dann ist es unumgänglich, auch die strategische Anpassung zu verwirklichen. Bei einem neuen Unternehmen ist dies mit dem Erarbeiten der Unternehmensstrategie gleichzusetzen; bei bestehenden Unternehmen müssen die

neuen Ziele mit der bereits vorhandenen Strategie in Einklang gebracht werden. Der folgende, dritte Schritt im Prozess ist die Erstellung des Geschäftsplanes selbst, während die Umsetzungsphase den planmäßigen Betrieb, bzw. auch die Rückkoppelung und die Kontrollmaßnahmen beinhaltet.

Die Erstellung des Geschäftsplanes kann zahlreiche konkrete Umsetzungsziele und dementsprechend auch -formen haben. Dem Fokus des INNOVAL-Projektes entsprechend wird hier im Folgenden ausdrücklich auf die Eigentümlichkeiten bei der Erarbeitung von Durchführbarkeitsstudien konzentriert.²

Durchführbarkeitsstudie (Feasibility Study) = Prüfung der Durchführbarkeit einer Idee in Form eines Geschäftsplanes.

Die Hauptteile einer Durchführbarkeitsstudie sind:

- I. Einleitungsseite
- II. Management-Review
- III. Markt-/Branchenanalyse
- IV. Produktionsplan
- V. Organisationsplan
- VI. Marketingplan
- VII. Risikoanalyse
- VIII. Finanzplan
- IX. Anhang

Es soll hier angemerkt werden, dass die obige Struktur des Geschäftsplanes und die Reihenfolge der einzelnen Teile nicht unbedingt mit den Schritten der Erarbeitung des Geschäftsmodells zusammenfallen. Zuerst sollten nämlich die Markt- und Branchenanalyse, der Produktionsplan, der Organisationale und der Marketingplan erstellt werden; darauf folgen dann der Finanzplan, die Einleitungsseite, die Anhänge und schließlich das Management-Review.

Das erste Kapitel des Geschäftsplanes, die Einleitungsseite, enthält die wichtigsten Daten des Unternehmens/Unternehmers. Die Angaben sind vorwiegend administrativer Natur wie: Name und Adresse des Unternehmens/Unternehmers, Inhaber, Tätigkeitsbereich und -form. Das *Management-Review* muss die prägnante, klar verständliche Zusammenfassung des Geschäftsplanes beinhalten; ihr Umfang beträgt im Idealfall 1-2 Seiten, sie darf aber keinesfalls länger als 3-4 Seiten sein. Das Review muss die wichtigsten Schritte der Umsetzung betonen und die Stärken des Projektes hervorheben.

Das Kapitel *Markt-/Branchenanalyse* beschäftigt sich mit der Wettbewerbslage auf dem Markt des Produktes/der Dienstleistung, bzw. mit den Merkmalen der betroffenen Branche und der Präsentation und Analyse dieser. Ein wichtiger Teil

² Wegen allgemeiner Gültigkeit der Feststellungen wird die Bezeichnung „Geschäftsplan“ jedoch beibehalten.

des Kapitels befasst sich mit der Festlegung und Untersuchung der potentiellen Zielgruppe des Produktes/der Dienstleistung, bzw. mit der Frage der eventuellen Marktsegmentierung. Wesentlich ist auch die Erhebung dessen, was für Trends in der betreffenden Branche vorherrschen und was für Perspektiven zu erwarten sind. Hier müssen auch die Analyse der Wettbewerber vorgenommen sowie die Einstiegsbarrieren des besagten Marktes aufgezeigt werden.

Ziel des *Produktionsplanes* ist über die Präsentation des Produktes hinaus die Darstellung der anzuwendenden Technologie und des Produktionssystems.

Auch auf die Beschreibung der für den Betrieb notwendigen Produktionsstandorte, Anlagen und Maschinen muss eingegangen werden. Wichtig ist ferner die geplanten Bezugs- und Vertriebswege sowie die logistische Planung detailliert zu beschreiben.

Das nächste Kapitel des Geschäftsplanes, der *Organisationsplan*, enthält die Beschreibung des Unternehmens und die Präsentation der organisationalen Begebenheiten des Betriebs. Hier werden der geplante organisationale Aufbau des Unternehmens, die Gesellschaftsform sowie Verantwortung, Rechte und Pflichten der Beteiligten erörtert. Es ist wichtig, hier die an das Personal anknüpfenden Daten, die Art und Weise der Arbeitsteilung, die hierarchische Struktur bzw. die notwendigen/vorhandenen beruflichen Fertigkeiten vorzustellen.

Der *Marketingplan* enthält die Strategie zur Verbesserung des Absatzes des betreffenden Produktes/der Dienstleistung an den Konsumenten sowie zur Steigerung des Konsums durch Werbung und andere Mittel. Hierzu gehören auch die Bestimmung der Preise und einzelner Prognosen zum erwarteten Warenverkehr. Der folgende Teil des Geschäftsplanes, die *Risikoanalyse* hat zum Ziel die mit der Geschäftstätigkeit verbundenen Risiken und Möglichkeiten realistisch zu bewerten. Ein häufig verwendetes Mittel der Risikoanalyse ist die sog. SWOT-Analyse. Mit der letzten größeren inhaltlichen Einheit des Geschäftsplanes, nämlich dem Finanzplan, beschäftigen wir uns wegen seiner vorrangigen Bedeutung in weiterer Folge ausführlich.

Der Finanzplan

Während der Geschäftsplan direkt mit der Unternehmensstrategie verknüpft ist, besteht beim Finanzplan eine enge Verknüpfung mit der Finanzstrategie des Unternehmens.

Finanzplan = Das Dokument, das die Entscheidungen des Unternehmens über zukünftige Investitionen, Finanzierungen (innerhalb derer die Dividendenpolitik), bzw. ihre finanziellen Auswirkungen beinhaltet.

Der Finanzplan beinhaltet also das Kapitalbudget bzw. den Finanzierungsplan des Unternehmens. Das Kapitalbudget enthält die Beschreibung der künftig zu verwirklichenden Investitionen, den Kapitalbedarf, den voraussichtlichen

Cashflow sowie die Risikoanalyse. Im Finanzierungsplan wird festgehalten, aus welchen Quellen und auf welche Weise die gewünschten Investitionen vom Unternehmen finanziert werden. Einen Teil des Finanzierungsplanes stellt das Konzept bezüglich der Dividendenpolitik des Unternehmens dar, in dem festgehalten ist, wie hoch der Anteil des erwirtschafteten Gewinnes sein soll, der vom Unternehmen in Form von Dividenden an die Besitzer ausgeschüttet, bzw. wie viel Prozent des Profits reinvestiert werden sollen.

Die Ziele der Erstellung des Finanzplanes und die wichtigsten Funktionen der Planung lassen sich wie folgt zusammenfassen (Kovács 2009):

- Koordinierung der Investitions- und Finanzierungsentscheidungen
- Informierungs- und Orientierungsfunktion
- Kontrollfunktion

Die wichtigste Funktion der Finanzplanung bei Durchführbarkeitsstudien ist die Koordinierung der Investitions- und Finanzierungsentscheidungen des Unternehmens und die Schaffung des Gleichgewichtes zwischen ihnen. In finanzieller Hinsicht sind nämlich Investitions- und Finanzierungsentscheidungen (und innerhalb dessen die der Dividendenpolitik) streng untereinander determiniert, d. h. diese Entscheidungen können nicht unabhängig voneinander getroffen werden. Sofern es nämlich keinen Einklang zwischen Kapitalbudget und Finanzierung gibt, kann auch der Geschäftsplan nicht durchgesetzt werden.

Unter informierender/orientierender Funktion der Finanzplanung ist zu verstehen: Sie soll für das Management des Unternehmens beim Abwägen der einzelnen konkreten Handlungsalternativen bzw. bei der Entscheidung als Ausgangspunkt dienen. Die Kontrollfunktion der Planung dient ihrerseits dem Ziel die finanziellen Entscheidungen kontrollieren zu können bzw. aufgrund der Abweichungen von den Plänen eine Art Leistungsevaluierung zu ermöglichen. Neben dem Finanzplan besitzt auch der Geschäftsplan selbst eine wichtige informierende/orientierende bzw. Kontrollfunktion.

Der Prozess der Finanzplanung

Finanzplanung ist als ziemlich komplexer Prozess zu beschreiben. Obwohl kein universelles, völlig standardisiertes Finanzplanungs-System existiert, gibt es doch Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten, anhand derer ein entsprechend funktionierender, funktionsfähiger Prozess gestaltet werden kann. Es können folgende wichtigen Phasen der Finanzplanung unterschieden werden (Béhm 1994):

1. Informationsrecherche
2. Basisuntersuchung, Vergleich von Planvarianten
3. Erstellung des endgültigen Planes
4. Monitoring

Den ersten Schritt bei der Finanzplanung stellt die Recherche der für die Planung notwendigen Informationen dar. Damit ein Finanzplan seriös ist, d. h. den realen Zukunftsvorstellungen entspricht, muss er auf zahlreiche Informationen gestützt sein. Die wichtigsten Informationsarten sind:

- Makrowirtschafts-Prognosen
- Branchenprognosen
- Prognosen auf Unternehmensebene

Die nächste Station im Planungsprozess ist die sog. *Basisuntersuchung*, welche die Vorstellung und Analyse der Ausgangslage beinhaltet. Wesentlich ist, dass der Finanzplan nicht nur den Aktionsplan für den wahrscheinlichsten Verlauf für die Zukunft enthält, sondern es muss bei der Planung auch mit einem Ablauf nach anderen Szenarien gerechnet werden. Dementsprechend sollte ein Finanzplan mit mindestens drei verschiedenen – jedoch natürlich nicht voneinander unabhängigen – Szenarien erstellt werden. Zu erst wird der wahrscheinlichste Ablauf beschrieben, das ist das sog. „Trendszenario“. Es empfiehlt sich aber, mindestens zwei weitere Variationen zu erstellen; eine für den Fall, dass sich die Ereignisse verglichen mit dem Trendszenario ungünstiger entwickeln (pessimistisches Szenario) und eine für den Fall, dass sich eine günstigere Entwicklungsmöglichkeit als erwartet ergibt (optimistischer Plan). Mit Hilfe der Pläne für verschiedene Abläufe können die Unsicherheitsfaktoren der Zukunft flexibler behandelt werden und das Unternehmen kann sich ihnen leichter anpassen.

Der nächste Schritt ist die *Finalisierung des Planes*. An entsprechende Gestaltung, Struktur und Inhalt des Finanzplanes können – unabhängig von der Zeitspanne – zahlreiche Anforderungen gestellt werden, von denen folgende die wichtigsten sind:

- Er soll nicht nur eine Prognose darstellen;
- es soll darin nicht das Geschäftsrisiko minimalisiert werden;
- er soll ein entsprechendes Feedback gewährleisten;
- er soll entsprechend detailliert sein;
- er soll nicht nur eine buchhalterische Betrachtung widerspiegeln.

Der Finanzplan soll also nicht nur eine Prognose hinsichtlich der oben erwähnten drei Ausgangsmöglichkeiten darstellen. Er muss auf Prognosen basiert sein, aber darüber hinaus auch einen sog. Aktionsplan beinhalten, also die Beschreibung dessen, wie und mit welchen Schritten vom Unternehmen auf bestimmte Situationen reagiert werden soll. Finanzplan bedeutet also nicht nur eine Prognose, sondern auch eine Serie zukünftiger, aufeinander folgender Handlungen.

Wichtig ist, dass Geschäftsplanung nicht dem Ziel dient das Geschäftsrisiko zu minimalisieren. Im Laufe der Planung muss man sich zwar offensichtlich mit der Erhebung der Risiken beschäftigen, die Aufgabe besteht aber nicht darin, Schritte zu unternehmen, durch die jene minimiert werden können. Eine Unternehmung birgt von Natur aus Risiken, Ziel der Planung ist – aufgrund der Unternehmensstrategie –

die Feststellung dessen, welcher Grad an Risiken für das Unternehmen noch vertretbar ist. Im Finanzplan hat dieses Risikoprofil zum Ausdruck zu kommen; es muss also bei den künftigen Investitions- und Finanzierungsentscheidungen angestrebt werden dieses Risikoniveau zu halten.

Ein richtig strukturierter Geschäftsplan muss aber gleichzeitig eine Rückkoppelung (Feedback) für den Planer ermöglichen. All das bedeutet, dass die Umsetzung der Pläne fortlaufend kontrolliert werden muss, wobei die Gründe der einzelnen Abweichungen vom Plan ausführlich erklärt werden. Es ist wichtig, dass dieses Wissen und diese Informationen kontinuierlich in die Geschäftspläne für die kommende(n) Zeitperiode(n) mit einfließen.

Bei der Finanzplanung ist es wesentlich das empfindliche Gleichgewicht zwischen Komplexität und Übersichtlichkeit zu treffen. Je mehr Zukunftsszenarios erfasst werden, bzw. je mehr Aktionspläne im Finanzplan enthalten sind, desto mehr Zeit und Aufwand werden vom Unternehmen beansprucht. Die Umsetzung eines allzu detaillierten, komplexen Finanzplanes kann Schwierigkeiten bereiten und es den Beteiligten auch erschweren die Verwirklichung des Planes zu kontrollieren. Je komplizierter ein Plan ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit von Fehlern, da sich die Prognose auf die zukünftigen Werte von mehreren Variablen bezieht.

Bei der Finanzplanung darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass diese Pläne nicht nur Informationen beinhalten sollen wie in Finanzaufstellungen und Abschlussberichten. Ein Finanzplan hat über die in Zukunft zu erwartenden Variablen und Kennzahlen der Rechnungslegung hinaus zahlreiche weitere finanzielle Angaben zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu enthalten.³ Die Anwendung der buchhalterischen Betrachtungsweise bedeutet also einen wichtigen aber nicht ausschließlichen Faktor bei der Finanzplanung.

Die letzte Station bei der Finanzplanung stellt die Monitoring-Aktivität dar. Es ist wichtig zu sehen, dass der Planungsprozess mit der Erstellung des endgültigen Planes noch nicht zu Ende geht, sondern eine weitere – nicht minder wichtige – Phase beinhalten muss, und zwar das Monitoring. Durch Monitoring hat der Planer – soweit gerechtfertigt – im Zuge der Umsetzung des Planes die Möglichkeit zum Eingreifen, d.h. zur entsprechenden Modifizierung des Planes. Durch Monitoring kann die Kontrollfunktion der Planung ausgeübt werden, bzw. ist dadurch auch die Leistungserhebung innerhalb des Unternehmens möglich.

³ z. B. Kreditilungs-Plan, Zinsgestaltung; Bedingungen bei Verkäufen auf Kredit, usw.

KAPITEL 5

MANAGEMENT VON INNOVATIONSPROJEKTEN III: FINANZIERUNG

In diesem Kapitel gehen wir darauf ein in welcher Art und Weise die Finanzierung eines innovativen Unternehmens erfolgen kann und welche Zusammenhänge grundsätzlich bei der Entscheidung über den Zugriff auf externe Ressourcen in Betracht zu ziehen sind. Nach Darlegung der allgemeinen Informationen zur Unternehmensfinanzierung gehen wir auch detailliert auf die den Möglichkeiten von innovativen Kleinst-, Klein- und mittelständischen Unternehmen entsprechenden spezifischen Finanzierungsmöglichkeiten ein.

Bei einem Unternehmen sind – nebst den Investitionsvorhaben – auch die richtigen Entscheidungen hinsichtlich der Finanzierung von grundlegender Bedeutung.

Finanzierungsentscheidung = Beschaffung der zur Betreibung der Firmen (Unternehmen) notwendigen Finanzressourcen

Ein gewisser Anteil der zur Finanzierung notwendigen Finanzmittel kann in weiterer Folge im Laufe der Betreibung des Unternehmens zu sog. Realmitteln werden. Die Investitionen (und somit die Erhöhung des Bilanzsumme) können bei einem Unternehmen in folgender finanziert erfolgen:

1. aus internen Ressourcen
2. durch Zugriff auf (zusätzliches) Eigentümerkapital
3. mit Hilfe von externen Darlehensressourcen

Das zusätzliche Eigentümerkapital und die Darlehensressourcen werden allesamt als externe Ressourcen bezeichnet. Die interne Finanzierung kann aus dem vom Unternehmen im besagten Jahr erwirtschafteten Jahresüberschuss, d.h. aus dem Bilanzgewinn erfolgen. Einen Teil des Gewinnes kann die Firma den Inhabern als Dividende ausschütten, dessen relatives Ausmaß durch die Dividendenausschüttungsrate ausgedrückt wird. Der verbleibende Teil des Gewinnes verbleibt im Unternehmen und wird zur Erweiterung der Aktiva verwendet. Das Ausmaß des erneuten Einsatzes des Gewinns wird mithilfe der Wiederinvestitionsrate angegeben.

Eine weitere Möglichkeit zur Finanzierung von neuen Investitionen ist der Zugriff auf zusätzliches Eigentümerkapital. Dies erfolgt in der Praxis mittels Kapitalaufstockung (bzw. ist dies bei der Gründung eines neuen Unternehmens identisch mit dem Überlassen des Kapitals). Das bedeutet, dass die Firmeninhaber ihre Vermögenseinlage erhöhen und/oder neue Eigentümer ihr Kapital in das

Unternehmen einbringen. Das Involvieren vom Kapital von neuen Eigentümern ist eine recht seltene Form der Ressourcengewinnung. Dies ist teilweise auf die relativ hohen spezifischen Transaktionskosten zurückzuführen und andererseits darauf, dass die alten Eigentümer infolge des Eintritts der neuen Geschäftspartner oftmals die Beeinträchtigung ihrer Inhaberrechte befürchten. Daher wird diese Möglichkeit fast ausschließlich zur Gewinnung von Ressourcen von höherem Volumen verwendet, und zwar im Normalfall nur in Ermangelung anderweitiger Finanzierungsalternativen. Bei Aktiengesellschaften erfolgt der Zugriff auf zusätzliches Eigentümerkapital durch die Emission von neuen Aktien.

Zu den langfristigen externen Darlehensressourcen gehören die durch Finanzinstitute gewährten Investmentkredite bzw. von anderen (oft verbundenen) Unternehmen bezogene Darlehen. Die durch das Unternehmen emittierten Firmenanleihen gehören als langfristige, das Darlehensverhältnis verkörpern Wertpapiere ebenfalls zu dieser Kategorie.

Im Sinne einer anderen Kategorisierung der auf der Passivseite aufscheinenden Verbindlichkeiten (die gleichzeitig auch auf die Quellen der Finanzierung hinweisen), unterscheiden wir zwischen Eigenkapital und Fremdkapital. Diese Einteilung kommt auch in den Finanzaufstellungen der Firmen, in den Abschlüssen - wie zum Beispiel in der Bilanz - vorrangig zur Geltung. Die primäre Grundlage dieser Strukturierung ist, dass der Investor bzw. Käufer im Falle von Passiva, die unter die Elemente des Eigenkapitals gereiht sind, auch so genannte Eigentümerrechte besitzt, also ein gewisses Mitspracherecht bzw. einen Interventionspielraum hinsichtlich der die Firmenbetriebe angehenden Entscheidungen besitzt.

Kapitalstruktur und kurzfristige Finanzierung

An die Finanzierung eines Unternehmens bzw. eines Projektes anknüpfend ist die langfristige Finanzierung von der Kurzfristigen zu unterscheiden. Eine langfristige Finanzierung bedeutet in erster Linie die Finanzierung von Kapitalanlagen, wobei die kurzfristige Finanzierung der permanenten Liquidität der Firma (der Zahlungsfähigkeit) zu dienen hat. Im Rahmen der Bestimmung der idealen Kombination der Finanzierungsquellen (das wird optimale Kapitalstruktur genannt), ist folgende Faustregel unbedingt zu beachten: Es ist strengstens verboten das Tagesgeschäft durch langfristige Finanzmittel zu finanzieren, d.h. langfristige Ressourcen dürfen ausschließlich der Finanzierung von Investitionen dienen. Der Finanzierung von Liquiditätsengpässen dienen in erster Linie ein Rahmendarlehen oder Umlaufkapitaldarlehen. In weiterer Folge gehen wir auf die wichtigsten Eigenheiten dieser beiden Finanzinstrumente ein.

Eine weit verbreitete Methode zur Finanzierung von Liquiditätsengpässen ist die Inanspruchnahme von offenen Darlehensrahmen. Die wichtigsten Merkmale der Beschaffung von Finanzmitteln durch ein Rahmendarlehen sind folgende:

- kommt mittels eines Bankdarlehensvertrages zustande
- ist im allgemeinen ein ungedecktes Darlehen
- ist befristet
- setzt regelmäßige Finanzbeziehungen zwischen den Partnern voraus.

Die Unternehmen können ein Rahmendarlehen mit Abschluss eines Bankdarlehensvertrages einrichten. Mittels des Darlehensvertrages verpflichtet sich das Finanzinstitut dazu dem Unternehmen gegen Provision einen bestimmten Darlehensrahmen zur Verfügung zu stellen und zulasten des Rahmens - bei zutreffen der vertraglich festgelegten Voraussetzungen - einen Kreditvertrag abzuschließen oder sonstige Darlehensoperationen vorzunehmen. Das Finanzinstitut erklärt sich also bereits dem Vertragspartner zwecks Vornahme von Kredit- oder Darlehensoperationen bis zur Höhe des vertraglich bestimmten Höchstbetrages zur Verfügung zu stehen. Das nennt man Bereitschaftsdarlehen.

Im Laufe des Abrufs des Darlehensrahmens (über den entstehenden Kreditvertrag) ist das vom Finanzinstitut eingeräumte Darlehen im allgemeinen nicht besichert, es handelt sich also um ein ungedecktes Darlehen. Im Hintergrund des derart entstandenen Darlehens (Darlehensverhältnisses) befinden sich also theoretisch keine Sicherungen in Sachform, und es sind auch keine exklusiven Geldeinnahmequellen direkt angeknüpft. Gleichzeitig kommt es in Ungarn oft vor, dass die Banken die das Darlehen gewähren, eine sonstige Deckung (zum Beispiel eine Immobilie) verlangen oder gar die Solidarbürgschaft des Eigentümers.

Der mittels des Bankdarlehensvertrages eingerichtete Darlehensrahmen gilt für einen befristeten Zeitraum. Das Unternehmen muss seine Darlehensschuld spätestens bis zum Ablauf begleichen. Das Rahmendarlehen kann später eventuell wieder in Anspruch genommen werden; in solchen Fällen ist es möglich, dass das Finanzinstitut die Konditionen des vorigen Vertrages überprüft und bei Bedarf modifiziert. Die Revidierung der Vertragsbedingungen erfolgt primär in Abhängigkeit der Bonität und der früheren Zahlungsdisziplin des Schuldnerunternehmens.

Die andere Gruppe der Finanzmittel auf die im Laufe der kurzfristigen Finanzierung zugegriffen werden kann bilden Umlaufmitteldarlehen mit deren Hilfe die Firmen im allgemeinen ihre Liquidität finanzieren. Unter Umlaufmitteln versteht man die Mittel die der Unternehmenstätigkeit höchstens ein Jahr lang dienen. Zu den Umlaufmitteln gehören typischerweise die Vorräte (Waren), die Forderungen und auch die Wertpapiere. Durch diese Mittel an sich kann der zur Tilgung des Darlehens notwendige Rücklauf nicht generiert werden. Somit kann die Tilgung (und die Zinszahlung) nur aus dem als Resultat des Produktions- und Verkaufsprozesses entstehenden Gewinn erfolgen. Umlaufmitteldarlehen sind grundsätzlich gedeckte Darlehen, deren Sicherheiten üblicherweise die Vorräte aus Eigenproduktion, der Warenbestand bzw. die Kundenforderungen (deren Abtretung) bilden.

Finanzierung von innovativen Unternehmen

Die Unternehmen können in der sog. Frühphase ihrer Entwicklung nur auf die Ersparnisse des Gründers sowie auf Darlehen von Freunden und Familienmitglieder zählen (Kállay 2000). Die notwendigen externen Ressourcen können auch von den Kapitalmärkten beschafft werden (=Kapitalmarktfinanzierung), z.B. durch die Emission von Aktien, Firmenanleihen, oder sonstigen Wertpapieren (z.B. Aktienchecks), bzw. über das Banksystems, z.B. mittels Darlehensaufnahme. Es kann auch vorkommen, dass die beiden Finanzierungsformen verknüpft werden, wie zum Beispiel bei Aktienemissionen für einen geschlossenen Kreis, wo ausschließlich Handelsbanken eingeladene Teilnehmer bzw. die späteren Käufer der Aktien sind.

Die Unternehmen von verschiedenem Typ, verschiedenem Risiko, in verschiedener Entwicklungsphase haben abweichende Finanzierungsbedürfnisse für deren effiziente Befriedigung diverse Institutionstypen infrage kommen. Für große, reife Unternehmen können zur preisgünstigen Befriedigung ihrer Finanzierungsbedürfnisse von großem Volumen die Kapitalmärkte eine attraktive und reale Alternative darstellen, wobei bei der Finanzierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen zum Beispiel die Banken eine viel größere Rolle spielen, da die Transaktionskosten der Bankleistungen für sie viel niedriger sind als die der Finanzierung vom Kapitalmarkt. Das ungarische Finanzsystem ist in seiner Gesamtheit überwiegend von Bankfinanzierung gekennzeichnet, da die Rolle der Kapitalmärkte in der Finanzierung der Wirtschaft unwesentlich ist. Insbesondere der Markt der Firmenanleihen ist rückständig (Árvai 2001). Gleichzeitig können bei der Finanzierung von innovativen Unternehmen die so genannten Darlehensprogramme eine herausragende Rolle spielen, bzw. auch die Finanzierung vom Typ Risikokapital von Bedeutung sein. In weiterer Folge gehen wir auf diese beiden Möglichkeiten der Beschaffung von Ressourcen auch gesondert ein.

Darlehensprogramme

In allen hoch entwickelten Marktwirtschaften wird die Förderung und im Rahmen dessen auch die Finanzierung des kleinen und mittelständischen Sektors prioritär gehandhabt und durch ein breites Instrumentarium gefördert. In der Fachliteratur werden grundsätzlich zweierlei Typen der Förderprogramme unterschieden (Kállay 2000):

Die *geförderten Darlehensprogramme* fokussieren in erster Linie auf die Bereitstellung von günstigen Ressourcen, im Sinne ihrer Philosophie sind nämlich die Finanzmärkte nicht im Stande einen gewissen Teil des unternehmerischen Sektors zu bedienen, weshalb die Darlehensgewährung entlang einer Logik zu erfolgen hat, die den Gesetzen des Finanzmarktes widerspricht. Im Rahmen der geförderten Programme kommen niedrige (vom Realwert her fallweise negative)

Zinssätze zur Anwendung und bedürfen einer permanenten Finanzierung seitens des Staatshaushaltes.

Die *nachhaltigen Programme* kommen aus der gleichen Grundannahme zu einem anderen Schluss: sie versuchen die Finanzmärkte auch auf die erwähnten „weißen Flecke“ auszudehnen. Ihr Ansatz lautet, dass bei den förderwürdigen Unternehmen das Generieren von Zusatzeinkommen zu unterstützen ist, so wird nämlich bei erfolgreicher Ressourcenauslagerung auch die Zahlung der hohen Zinsen kein Problem verursachen. Durch den Zwang die hohen Zinskosten erwirtschaften zu müssen wird es sogar garantiert, dass die Programmmanager an die Darlehensvergabe anknüpfend eine wahrhaftige Wirtschaftsbelebung bewirken.

Die Unternehmungen, die sich erfolgreich im Rahmen von Darlehensprogrammen bewerben, erhalten in den meisten Fällen zinsbegünstigte Darlehen (Zinsförderung) und/oder können zwecks Zugriff auf weitere Ressourcen auf Garantien/Bürgschaften eines Finanzinstitutes aufbauen.

Venture Capital

Für die kleinen und mittelständischen Unternehmen kann die fortschreitende Verbreitung der Venture-Capital-Finanzierung, die Stärkung des Sektors Venture Capital theoretisch eine viel versprechende Alternative darstellen. Die Venture-Capital-Finanziers kommen als ideale Partner für kleinere ungarische Unternehmen in Frage, die einen Kapitalinvestor brauchen, da sie bereit sind an ihre Investitionen anknüpfend ein bedeutendes Risiko einzugehen. Sie warten Jahre lang geduldig auf den Rücklauf des Kapitals, und können die auserwählten Unternehmen über das Kapital hinausgehend auch durch ihr Knowhow sowie ihre fachlichen, finanziellen und Marktbeziehungen unterstützen (Csubák 1998).

Venture Capital = Bedeutet die langfristigen, risikoreichen Kapitalinvestitionen von professionellen Investoren, die primär auf den Erwerb des Kapitalertrags bei Ausstieg gerichtet sind, der durch die während der Laufzeit der Investitionen erhaltene Dividende nur ergänzt wird.

Wie auch durch diesen neuartigen Ansatz bei der Definition des Begriffes Venture Capital ersichtlich, wird die Zweiteilung der Branche sichtbar: in die eine Gruppe kamen die Firmen die auch weiterhin risikoreiche Jungunternehmen, insbesondere Start-Ups finanzieren. Die andere Gruppe – und hierzu gehört der überwiegende Teil der Akteure der Branche – bevorzugt jedoch anstelle der Jungunternehmen mittlerweile eher Firmen in ihrer expansiven Phase. Zu ihren Lieblingsinvestitionen gehört die Finanzierung der Unternehmensübernahmen durch Manager, sowie die Aufbesserung der in eine schwierige Lage gelangten Firmen.

Die Venture-Capital-Gesellschaften bevorzugen im Laufe ihrer Investitionen sowohl im In- als auch im Ausland eher mittelgroße Firmen, über deren Funktion

stehen nämlich aussagekräftige Angaben zur Verfügung, wobei ihnen noch eine entsprechende Wachstumsperspektive bevorsteht. Oft rechnet es sich nicht einmal für diejenigen Investoren sich mit kleineren Firmen zu befassen, die dazu das Kapital hätten. Neben der Größenordnung der Kapitalfonds spricht es auch gegen die kleineren Unternehmen, dass ihre zukünftige Entwicklung schwer prognostizierbar ist, außerdem ist in ihrem Kreise die Gefahr des Konkurses besonders groß.

Trotz allem weisen der Anstieg der Venture Capital Inhaber sowie der Zuwachs des Volumens an Kapital das zwecks Investment zur Verfügung steht auf eine – zwar nicht gleichmäßige – Entwicklung des ungarischen Venture-Capital-Sektors hin. Wegen dem relativ jungen Alter der Branche macht das Kapital, das aus früheren Investitionen stammt, vorerst nur einen äußerst niedrigen Anteil des freien Kapitals aus, wobei sich auch die Akteure dieser Branche nicht ausschließlich mit Venture-Capital-Investitionen befassen. Wegen dem gering entwickelten Vermittlungsnetz spielen die persönlichen Beziehungen eine wichtige Rolle beim Entstehen der Geschäfte, da ja die Investoren oft nur derart an verlässliche Informationen über die Leistung und die Marktperspektive der einzelnen Unternehmen kommen können.

Im Sektor der kleinen und mittelständischen Unternehmen werden nach wie vor nur sehr wenige Firmen über Venture Capital finanziert, man könnte sagen, fast ausschließlich diejenigen, wo Aussicht auf herausragenden Ertrag besteht. Aber auch hier wird nur finanziert, wenn das Unternehmen, das um Kapital ansucht, im Stande ist einen klar formulierten, für die Investoren verständlichen und bewertbaren Geschäftsplan zu erstellen. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass viele potentielle Geschäfte bereits an dieser ersten Stufe scheitern. Das Venture Capital wird wohl als Alternative zu den Bankdarlehen bei der langfristigen Finanzierung der kleinen und mittelständischen Unternehmen nie eine generell anwendbare Lösung darstellen.

In der Finanzierung von neu gegründeten bzw. Jungunternehmen können aber die sog. Business Angels eine wichtige Rolle spielen. Hierbei handelt es sich um nicht-institutionelle Venture-Capital-Investoren, die Beteiligungen an nicht börsennotierten Unternehmen mit Wachstumspotential erwerben und oft auch an deren Weiterentwicklung teilnehmen. Die Business Angels sind Privatpersonen, d.h. sie agieren als natürliche Personen, die ihre eigenen Ziele verfolgen. Sie leisten in direkter Weise eine Finanzierung auf Risikokapitalbasis, d.h. sie erwerben unter Verwendung ihrer eigenen Ersparnisse bzw. Ressourcen mittels Kapitalaufstockung Beteiligungen an Unternehmen. Ihr Investment richtet sich auf nicht börsennotierte Unternehmen mit denen vorher keinerlei familiären oder Eigentümerbeziehungen bestanden.

KAPITEL 6

UNTERNEHMENSGRÜNDUNG IN ÖSTERREICH

Die Unternehmensgründung in Österreich ist denkbar einfach und verhältnismäßig unbürokratisch. **Persönliche Voraussetzungen** für eine Gründung sind:

- das vollendete 18. Lebensjahr,
- Staatszugehörigkeit zu einem EU Mitgliedsland oder einem EWR Vertragsstaat oder eines anderen Staates, mit dem es ein entsprechendes Abkommen gibt,
- Wohnsitz in Österreich oder einem EU-Land bzw. einem EWR Vertragsstaat, wobei sichergestellt sein muss, dass die entsprechende Person sich bei einem Wohnsitz im Ausland ausreichend im Betrieb betätigen kann
- sowie keine Ausschließungsgründe (z.B. eine Bestrafung wegen Finanzstrafdelikten, Insolvenzverfahren oder gerichtlicher Verurteilungen).

Für jede Tätigkeit, diese selbständig, regelmäßig und mit der Absicht Gewinn zu erzielen ausgeübt wird („gewerbliche Tätigkeit“) ist eine **Gewerbeberechtigung** notwendig, die von der Gewerbebehörde (Magistrat, Bezirkshauptmannschaft) ausgestellt wird. Die Anmeldung erfolgt formlos bei den zuständigen Behörden und kann auch elektronisch erfolgen. Man unterscheidet vier Arten von Gewerben:

- **freie Gewerbe**, die keinen Befähigungsnachweise benötigen (z.B. IT-Dienstleistungen, Handelsgewerbe, Werbeagentur);
- **reglementierte Gewerbe und Handwerke**, bei denen ein Befähigungsnachweis erforderlich ist (z.B. Unternehmensberater, Tischler),
- **reglementierte Gewerbe, die einer besonderen Bewilligungspflicht unterliegen** („Rechtskraftgewerbe“), (z.B. Baumeister, Gas- und Sanitärtechnik, Vermögensberater),
- sowie **Teilgewerbe**, für die eine reduzierte Form des Befähigungsnachweises gilt (z.B. Änderungsschneiderei, Modellieren von Fingernägeln).

Mit dem **Befähigungsnachweis** werden die notwendigen fachlichen und kaufmännischen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen nachgewiesen, die notwendig sind, um das Gewerbe selbständig ausführen zu können. Der Befähigungsnachweis ist an eine Person gebunden und kann nicht übertragen werden.

In Österreich gelten die EU-Regeln über die Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit für Bürger der EU / des EWR, womit Personen aus diesen Ländern Österreichern hinsichtlich der Möglichkeiten der Gewerbeausübung gleich gestellt sind, allerdings die gleichen Erfordernisse und Befähigungen nachweisen müssen, wie Österreicher.

Darüber hinaus ist für gewerbliche Anlagen, wie Werkstätten, Gasthäuser, Garagen, Verkaufslokale, Hotels eine **Betriebsanlagengenehmigung** nötig. Für Betriebsanlagen unter 800m² und einer Maschinenanschlussleistung von weniger als 300kW, von denen keine Gefährdungen und Beeinträchtigungen hinsichtlich Geruch, Lärm, Staub etc. ausgeht (Prognose-Tatbestand) gilt ein vereinfachtes Verfahren ohne Augenschein-Verhandlung und ohne Einbeziehung der Nachbarn. In allen anderen Fällen findet eine Begehung durch die Behörde statt sowie die Nachbarn einbezogen werden. Für das Genehmigungsverfahren ist zumindest notwendig:

- Beschreibung des Betriebs (Tätigkeit, Arbeitsvorgänge, Betriebszeit, ...) sowie Verzeichnis der Maschinen (inkl. techn. Daten) und Einrichtungen
- Grundrissplan und Lageplan
- Zu erwartende Emissionen
- Abfallwirtschaftskonzept
- Sowie weitere Unterlagen, aus denen der Schutz der Interessen anderer hervorgeht

Weitere notwendige Genehmigungen können sich aus der Bauordnung, dem Flächenwidmungsplan, dem Wasserrecht sowie dem Naturschutzrecht ergeben. Diese Notwendigkeiten sind im Einzelfall zu verifizieren (das Gründerservice der WKO kann dabei kostenfrei behilflich sein).

Im Jahr 2013 verzeichnete Österreich knapp 37.000 Unternehmensgründungen, wobei sich zeigt, dass die meisten Gründerinnen und Gründerinnen über Berufserfahrung verfügen und ein Durchschnittsalter von 37 Jahren haben.

Aufgeteilt auf Sparten zeigt sich bei den Gründungen das folgende Bild:

- 41,2% Gewerbe und Handwerk
- 24,8% Handel
- 20,3% Information (IT) und Consulting
- 7,8% Tourismus und Freizeitwirtschaft
- 4,5% Transport und Verkehr
- 1,4% Industrie

Die Unternehmen verfügen über ein gutes Durchhaltevermögen: nach 5 Jahren sind 70% der Unternehmen nach wie vor erfolgreich tätig.

Unterstützung hinsichtlich der rechtlichen und organisatorischen Fragen erhalten Gründungswillige in Österreich kostenlos bei den über 90 Standorten des *Gründerservice der Wirtschaftskammer Österreich* (www.gruenderservice.at). Ein umfangreiches Fördersystem unterstützt neugegründete Unternehmen bei Investitionen sowie beim Erhalten von Krediten (z.B. durch Bürgschaftsübernahmen), wobei allerdings immer eine überwiegende Eigenleistung zu erbringen ist.

Rechtsformen

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Rechtsformen in Österreich. (*Tabelle 1*) Ausländische Unternehmen, die in Österreich unternehmerisch tätig werden wollen, können zu diesem Zweck in Österreich einer Zweigniederlassung gründen. Rechtlich bedeutet dies, dass das ausländische Unternehmen aus allen Geschäften seiner österreichischen Zweigniederlassung selbst unmittelbar berechtigt und verpflichtet wird.

TABELLE 1.: Die rechtliche Rahmen von Unternehmensbeteiligung in Österreich

Rechtsform	Grundlagen	Steuern und Sozialversicherung	Vorteile	Nachteile
<i>Einzelunternehmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inhaber des Unternehmens ist eine einzelne Person, die unbeschränkt auch mit dem Privatvermögen haftet Unternehmen entsteht mit der Gewerbeanmeldung bzw. der Genehmigung; Eintragung in das Firmenbuch ab 700.000,- Jahresumsatz verpflichtend, darunter freiwillige Eintragung möglich; Fantasiename des Unternehmens nur möglich, wenn im Firmenbuch eingetragen Gewerberechtigung lautet auf den Unternehmer / die Unternehmerin; Mitarbeiter können aufgenommen werden Besteht aus mindestens zwei Gesellschaftern, die gemeinsam (also NICHT prozentuell aufgeteilt) auch mit dem Privatvermögen haften Gründung durch Vertrag (auch formlos); Schriftform aber jedenfalls zu empfehlen) Firmenbucheintragung verpflichtend; Fantasiename möglich Jeder Gesellschafter vertritt das Unternehmen auch alleine (außer wenn Beschränkung im Firmenbuch eingetragen ist) Gewerberechtigung lautet auf Gesellschaft, gewerberechtlicher Geschäftsführer (kann auch Gesellschafter sein) nötig Besteht aus mindestens einem unbeschränkt haftenden Gesellschafter (Komplementär) sowie mindestens einem Kommanditisten, der nur mit seiner Einlage haftet Gesellschaftsvertrag notwendig, kann aber formfrei abgeschlossen werden (Schriftform ist aber zu empfehlen) Firmenbucheintragung verpflichtend; Fantasiename möglich, KG existiert erst ab Eintrag ins Firmenbuch Jeder der unbeschränkt haftenden Gesellschafter ist berechtigt und verpflichtet, die Gesellschaft zu vertreten (außer wenn Beschränkung im Firmenbuch eingetragen ist) Gewerberechtigung lautet auf Gesellschaft, gewerberechtlicher Geschäftsführer (kann auch Gesellschafter sein) nötig 	<ul style="list-style-type: none"> Vermögenslage zur Einkommensteuer, veranlagte Umsatzsteuer ist abzuliefern Unternehmer, in: pflichtversicherung bei der gewerblichen Sozialversicherung Mitarbeiter_innen bei der ASVG Gesellschafter mit ihren Gewinnanteilen Veranlagung zur Einkommensteuer; vereinnahmte Umsatzsteuer ist von der Gesellschaft abzuliefern Gesellschafter: pflichtversicherung bei der gewerblichen Sozialversicherung Mitarbeiter_innen bei der ASVG Unbeschränkt haftende Gesellschafter mit ihren Gewinnanteilen Veranlagung zur Einkommensteuer; vereinnahmte Umsatzsteuer ist von der Gesellschaft abzuliefern unbeschränkt haftende Gesellschafter: pflichtversicherung bei der gewerblichen Sozialversicherung Sozialversicherung: üblicherweise keine Kommanditisten; üblicherweise keine Mitarbeiter_innen bei der ASVG 	<ul style="list-style-type: none"> Rasche und einfache Gründung Einnahmen-Ausgaben-Rechnung bis zu einem Umsatz von 700.000,- p.a. möglich Rasche und einfache Gründung - keine Formvorschriften beim Vertrag Kostengünstige Gründung (kein Kapital notwendig) Bilanzierungspflicht erst ab einem Jahresumsatz von 700.000,- p.a., bis dorthin Einnahmen-Ausgaben-Rechnung ausreichend Haftungsbeschränkung der Kommanditisten Einfache Möglichkeit, zusätzliches Kapital zu erhalten Rasche und einfache Gründung Einnahmen-Ausgaben-Rechnung bis Jahresumsatz 700.000,- möglich 	<ul style="list-style-type: none"> unbeschränkte, persönliche Haftung persönliche gewerberechtliche Befähigung notwendig, anderfalls Anstellung eines gewerberechtlichen Geschäftsführers notwendig Persönliche, unbeschränkte, solidarische Haftung Komplementäre haften persönlich und unbeschränkt
<i>Kommanditgesellschaft (KG)</i>				

Die rechtliche Rahmen von Unternehmensbeteiligung in Österreich (Fortsetzung)

Rechtsform	Grundlagen	Steuern und Sozialversicherung	Vorteile	Nachteile
<i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Haftung bleibt auf die Gesellschaft begrenzt (aber Achtung: gilt nicht für Schulden beim Finanzamt oder Krankenkassen sowie meist auch nicht für Bankschulden, da hier oft Bürgschaften der Gesellschafter verlangt werden) Stammkapital € 35.000,-, davon muss die Hälfte in bar einbezahlt werden (Nachweis durch Bankbestätigung) Gesellschaftsvertrag verpflichtend, Abschluss durch Notariatsakt Fantasiename möglich Firma entsteht erst mit Eintragung ins Firmenbuch; diese Eintragung ist verpflichtend Vertretung durch einen oder mehrere Geschäftsführer Gewerberechtigung lautet auf Gesellschaft, gewerberechtlicher Geschäftsführer (kann auch Gesellschafter sein) nötig neu gegründete GmbH kann „Gründungsprivilegierung“ in Anspruch nehmen (Einzahlungspflicht auf Stammeinlagen für maximal zehn Jahre auf 10.000 Euro beschränkt) - wird im Firmenbuch eingetragen. Grundkapital mindestens € 70.000,- Gesellschaftsvertrag verpflichtend, Abschluss durch Notariatsakt Fantasiename möglich Firma entsteht erst mit Eintragung ins Firmenbuch; diese Eintragung ist verpflichtend Vorstand führt die Geschäftsführung der Aktiengesellschaft und vertritt die Gesellschaft, dies vollkommen weisungsfrei Aufsichtsrat überwacht die Geschäfte der AG und fungiert als Kontrollorgan 	<ul style="list-style-type: none"> Gesellschaft unterliegt mit ihrem Gewinn der Körperschaftsteuer (25%); Minderkörperschaftsteuer in Höhe von 5% p.a. des gesetzlichen Mindeststammkapitals Gewinnzuschüttungen unterliegen der Kapitalertragssteuer (25%) vereinnahmte Umsatzsteuer ist von der Gesellschaft abzuliefern Gehälter unterliegen der Lohn- oder Einkommensteuer Vergütungen sind einkommensteuerpflichtig Gesellschaft unterliegt mit ihrem Gewinn der Körperschaftsteuer (25%) Gewinnanteile unterliegen der Kapitalertragssteuer vereinnahmte Umsatzsteuer ist von der Gesellschaft abzuliefern Gehälter unterliegen der Lohn- oder Einkommensteuer Vergütungen sind einkommensteuerpflichtig 	<ul style="list-style-type: none"> Höhe des Stammkapitals prinzipielle Haftungsobergrenze Guts Möglichkeit, um Kapital aufzunehmen Haftung der Eigentümer mit Einlage begrenzt Höhere Gründungskosten Immer Bilanzierungspflicht 	
<i>Aktiengesellschaft (AG)</i>				

Quelle: Eigene Darstellung Michael Dell

KAPITEL 7

UNTERNEHMENSGRÜNDUNG IN UNGARN

Eine wichtige Station der Erstellung des Geschäftsplanes ist die Konzipierung des Organisationsplanes. Dabei ist die Entscheidung über die Unternehmensform maßgeblich, in deren Rahmen die Idee umgesetzt wird. Dementsprechend wird es in diesem Kapitel vorgestellt für welche Unternehmensformen man sich im Sinne der geltenden ungarischen Regelung entscheiden kann, bzw. welche die Vorteile und Eigenheiten der einzelnen Typen sind. Es werden auch einzelne Sonderformen der Besteuerung angesprochen, da diese einen großen Einfluss auf die Entscheidung hinsichtlich der Rechtsform haben.

In Ungarn existieren sechs verschiedene Unternehmensformen. Man kann entweder als Einzelunternehmen/Einzelfirma tätig sein, oder eine der folgenden Wirtschaftsgesellschaften gründen:

- offene Gesellschaft (közkereseti társaság – Kkt.),
- Kommanditgesellschaft (betéti társaság – Bt.),
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (korlátolt felelősségű társaság - Kft.)
- offene oder geschlossene Aktiengesellschaft (nyílt/zárt részvénytársaság – Nyrt. bzw. Zrt).

Einzelunternehmen

Bei einem Einzelunternehmen handelt es sich um die gewerbsmäßige Wirtschaftstätigkeit einer natürlichen Person. Der Einzelunternehmer übt in seinem eigenen Namen, auf eigenes Risiko, zwecks regelmäßigem Gewinnerwerb eine Wirtschaftstätigkeit aus. Bei Einzelunternehmen ist kein Stammkapital vorgeschrieben, das beigebracht werden muss. An die Gründung anknüpfend sind jedoch diverse Gebühren zu entrichten:

- Eintragung: 15 000 HUF, es ist die Registration bei der je nach Sitz zuständigen Industrie- und Handelskammer notwendig
- Kammerbeitrag: 5 000 HUF pro Jahr
- Grundbuchauszug vom Sitz: 4 000 HUF
- Einzelunternehmer-Ausweis (ist nicht verbindlich): 10 000 HUF.

Anforderungen an Einzelunternehmer

- ungarischer Staatsangehöriger oder Bürger eines EU-Staates,
- keine Vorstrafen,

- kein Gesellschafter einer anderen Einzelfirma oder einer Wirtschaftsgesellschaft,
- kein Berufsverbot,
- bei Gewerben, deren Ausübung an eine Befähigung gebunden ist, hat entweder der Einzelunternehmer oder ein Mitarbeiter in Besitz der einschlägigen Befähigung zu sein,
- bei Gewerben, deren Ausübung an eine behördliche Genehmigung gebunden ist, ist die einschlägige Genehmigung einzuholen.

Der erste Schritt zur Gründung eines Einzelunternehmens ist sich als solcher bei dem je nach Wohnsitz zuständigen sog. Dokumentarbüro (okmányiroda) registrieren zu lassen. Dort wird die Person am Klientenportal registriert, erhält einen persönlichen Code und kann das Weitere auf elektronischem Wege erledigen. Es besteht auch die Möglichkeit, dass die Anmeldung über das Klientenportal von der vorgehenden Behörde vorgenommen wird. Die einschlägige Anmeldung erfolgt mit Hilfe eines Formulars, das die Personalien der betroffenen Person und ihre dahingehenden Erklärungen enthält, laut der die oben genannten Ausschließungsgründe nicht zutreffen. Darüber hinaus ist auf die Branchen, die Berufscodes, sowie die Adresse des Firmenstandortes und der Niederlassungen hinzuweisen. In der Folge generiert die Behörde die Steuernummer und die statistische Kennzahl des Einzelunternehmens und leitet die Angaben der betroffenen Person an das Organ, das die Evidenz der Einzelunternehmer führt weiter, wo dieser dann in die Evidenz aufgenommen wird, worüber die zuständigen Behörden, das Finanzamt und das Zentrale Statistische Amt informiert werden. Die einschlägige Bescheinigung wird dann dem Unternehmer zugestellt.

Besteuerung von Einzelunternehmen

Der Einzelunternehmer kann sich – bei Vorliegen der notwendigen Voraussetzungen – auch für zwei spezifische Steuervarianten entscheiden: KATA (Pauschalsteuer der geringfügig besteuerten Unternehmungen), sowie die EVA (vereinfachte Gewerbesteuer).

Für die *Pauschalsteuer der geringfügig besteuerten Unternehmungen* kann man sich nur entscheiden, wenn man keine Immobilien vermietet/betreibt. Man muss mindestens einen Mitarbeiter haben, der nicht im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses beschäftigt ist, d.h. vom Rechtsverhältnis her entweder Unternehmer oder Beamter ist, oder im Rahmen eines freien Dienstvertrages tätig ist. Bei Kleinstunternehmen darf der Netto-Jahresumsatz nicht über 6 Millionen HUF liegen. Sofern diese Voraussetzungen erfüllt sind, hat der Unternehmer für die im Sinne der KATA als hauptberuflich geringfügige Steuerzahler geltenden Personen monatliche 50.000 HUF, für nebenberufliche (die bereits eine

Anstellung von mind. 36 Wochenstunden haben oder Pension als Eigenberechtigte beziehen) sind Abgaben in der Höhe von 25.000 HUF pro Monat zu leisten. Die KATA löst die Körperschaftssteuer, die Einkommenssteuer, den Sozialbeitrag, den Berufsbildungsbeitrag und die Abgaben aus.

Die *vereinfachte Unternehmersteuer* kann von denen in Anspruch genommen werden, deren Jahresumsatz 30 Millionen HUF nicht überschreitet. Die EVA löst folgende Steuertypen aus: unternehmerische Einkommenssteuer, unternehmerische Dividendensteuer (oder Pauschalsteuer), Umsatzsteuer (mit einigen Ausnahmen). Das Steuersubjekt hat über das Steuerjahr keine Einkommenssteuer-Erklärung einzureichen, sofern dies im Sinne des einschlägigen Gesetzes ausschließlich wegen seiner Stellung als Einzelunternehmer notwendig wäre.

Einzelfirma

Eine Einzelfirma kann nur von einem Einzelunternehmer gegründet werden. Bei der Einzelfirma handelt es sich um ein Unternehmen einer natürlichen Person. Die Einzelfirma ist beim Firmengericht anzumelden. Die Einzelfirma kommt durch die Verfassung der Gründungsurkunde zustande, die vom Gründer zu unterfertigen ist. Binnen 30 Tagen muss dann die Firma beim Registergericht angemeldet werden. Die Einzelfirma entsteht durch die Eintragung beim Registergericht, mit dem Tag der Eintragung. Die Firma kann von unbeschränkter Einzelhaftung gekennzeichnet sein, wo der Gesellschafter auch mit seinem gesamten Vermögen für die Verbindlichkeiten haftet (Bezeichnung: EC), oder von beschränkter Haftung, wenn der Unternehmer für die über das Firmenvermögen hinausgehenden Verbindlichkeiten nur bis zu der in der Gründungsurkunde festgelegten Höhe haftet (Bezeichnung: KFC).

Offene Gesellschaft (Kkt.)

Die offene Gesellschaft ist eine Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit, zu deren Gründung mindestens zwei Personen notwendig sind, die eine Vermögenseinlage leisten. Die Gründung erfolgt mittels Gesellschaftsvertrag. Die Gesellschafter haften unbeschränkt und solidarisch d.h. sie haben auch mit ihrem eigenen Vermögen einzutreten. Für die Verbindlichkeiten haften sie in gleichem Maße, wenn jedoch ein Gesellschafter die Schulden zahlt, erlöschen dadurch auch die Verpflichtungen der anderen. Das Unternehmen ist auf die Ausübung einer gemeinsamen Wirtschaftstätigkeit ausgerichtet. Zur Gründung ist kein Mindestkapital vorgeschrieben. Zur Geschäftsführung ist ein jeder Gesellschafter berechtigt, ausgenommen, wenn diese Frage im Gesellschaftsvertrag geregelt wurde. Es kann von den Gesellschaftern nämlich vorausgehend festgelegt werden, wer von ihnen (1-2 Personen) die Geschäftsführung wahrnimmt. In diesem Fall sind die anderen Gesellschafter nicht zur Geschäftsführung befugt. Das oberste

Organ der offenen Gesellschaft ist die Versammlung der Gesellschafter, an der alle Gesellschafter persönlich teilnehmen.

Gründungskosten:

- Firmengründung: 22.000 HUF + USt.
- Antrag auf Eintragung: 5.000 HUF
- Verfahrensgebühr der Firmeneintragung: 50.000 HUF

Kommanditgesellschaft (Bt.)

Die Kommanditgesellschaft ist eine Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit zu deren Gründung mindestens ein Komplementär und ein Kommanditist notwendig sind. Die Gründung erfolgt auch hier mittels Gesellschaftsvertrag. Die Haftung des Komplementärs ist unbeschränkt, mehrere Komplementäre haften untereinander solidarisch. Die Haftung des Kommanditisten ist auf das im Gesellschaftsvertrag festgelegte Ausmaß beschränkt. Zur Geschäftsführung und zur Firmenvertretung ist der Kommanditist nur berechtigt, wenn sein Name in der Firmenbezeichnung aufscheint, dann haftet er aber ebenso wie ein Komplementär. An den Aktivitäten der Versammlung der Gesellschafter nimmt jedoch auch der Kommanditist teil. Die Versammlung der Gesellschafter ist das oberste Organ der Gesellschaft. Bei der Gründung haben sowohl der Komplementär als auch der Kommanditist eine Vermögenseinlage zu leisten, deren Mindesthöhe jedoch nicht vorgegeben ist. Im Falle einer Kommanditgesellschaft ist die Mitwirkung des Komplementärs an der Firmentätigkeit verpflichtend. Sofern das Gesetz nicht anderweitig verfügt, sind die auf Gesellschaften mit beschränkter Haftung bezogenen Regeln anzuwenden.

Gründungskosten:

- Firmengründung: 22.000 HUF + USt.
- Antrag auf Eintragung: 5.000 HUF
- Verfahrensgebühr der Firmeneintragung: 50.000 HUF

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Kft.)

Die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung bedarf des Stammkapitals, dessen Mindesthöhe 500.000 HUF beträgt. Bis zur Eintragung der Firma ist die Hälfte dieses Betrages einzuzahlen. Wie es auch aus der Bezeichnung der Gesellschaft hervorgeht, ist die Haftung der Gesellschafter auf die von ihnen geleistete Einlage beschränkt. Das wichtigste Gremium der Gesellschaft ist die Gesellschafterversammlung. Die Gesellschaft wird von den Geschäftsführern vertreten, die gleichzeitig auch die Firmengeschäfte handhaben. Es ist im Gesellschaftsvertrag im Vorhinein zu bestimmen wie viele Geschäftsführer bestellt werden und welche Kompetenzbereiche diese im Rahmen ihrer Arbeit haben. Übersteigt das Stammkapital der Gesellschaft 20 Millionen HUF oder hat sie mehr als 25 Gesellschafter oder mehr als 200 Beschäftigte, so ist ein Aufsichtsrat zu bestellen.

Die zur Gründung der Gesellschaft notwendigen Schritte:

- Bevollmächtigung eines Anwaltes zur Abwicklung des Firmengründungsverfahrens
- anwaltlich gegengezeichnete Gründungsurkunde (Einmann-Ges.m.b.H.) oder anwaltlich gegengezeichneter Gesellschaftsvertrag
- Gesellschafterverzeichnis (Name und Personalien der Gesellschafter, Höhe der Stammeinlagen, eventuelle Nachzahlungen)
- Akzeptanzerklärung seitens der zukünftigen leitenden Amtsträger
- notariell beglaubigtes Firmenzeichnungsblatt (Unterschrift von öffentlichem Glauben des Geschäftsführers)
- Bescheinigung der Bank über die Einzahlung des Stammkapitals
- Verzeichnis der Sacheinlagen
- Vordruck „Antrag auf Firmeneintragung“

Gründungskosten:

- Firmengründung: 22.000 HUF + USt.
- Antrag auf Eintragung: 5.000 HUF
- Verfahrensgebühr der Firmeneintragung: 100.000 HUF

Aktiengesellschaft (Rt.)

Bei der Aktiengesellschaft handelt es sich um eine Kapitalgesellschaft. Da die Inhaber der AG für die Schulden gegenüber den Gläubigern nicht mit ihrem eigenen Vermögen haften, ist eine Gründung nur nebst hohem Grundkapital möglich. Bei einer geschlossenen Aktiengesellschaft beträgt das Mindestkapital 5 Millionen HUF bei einer Offenen 20 Millionen HUF. Der Unterschied zwischen einer geschlossenen und einer offenen AG besteht darin, dass die Aktien der offenen AG an der Börse oder auf Wertpapiermärkten außerhalb der Börse in Umlauf gebracht werden können, wobei die Aktien einer geschlossenen AG nicht in öffentlichen Umlauf kommen dürfen. Der Kreis der Inhaber einer offenen AG kann sich laufend ändern, es werden ja täglich mehrere 1000 Aktien veräußert. Bei einer geschlossenen AG ist der Kreis der Inhaber geschlossen.

Das Gremium der Inhaber der Aktiengesellschaft ist die Hauptversammlung, an der aller Aktionäre teilnehmen dürfen. Jeder besitzt so viele Stimmen wie er Aktien hat. Eine Aktie ist gleich einer Stimme. Das Ausmaß der Stimmen leitet sich aus dem Nominalwert ab. Die Geschäftsführung heißt Vorstand; dessen Mitglieder werden von der Hauptversammlung bestellt. Die Hauptversammlung ist mindestens einmal im Jahr einzuberufen. Zur Überwachung der Tätigkeit des Vorstandes stellt die Hauptversammlung einen Aufsichtsrat auf. Der Aufsichtsrat kann u.a. die Verträge der Gesellschaft einsehen, und bei Gesetzesverstößen die Hauptversammlung einberufen. Die Gründungskosten können ggfls. je nach Gesellschaftsform und Aktienmenge stark abweichen.

KAPITEL 8

DAS INNOVATIONS-SYSTEM IN ÖSTERREICH

Nationale Innovationssysteme werden beschrieben „as a set of organisations, institutions and linkages for the generation, diffusion and application of scientific and technological knowledge“ (*Galli/Teubal 1997*).

Das österreichische Innovations-System besteht aus den folgenden Säulen:

- Innovationsrelevantes Aus- und Weiterbildungs-System
- Grundlagenforschung sowie Forschungs-Infrastruktur
- Unternehmerische Innovationsforschung und F&E
- Führung dieser Systeme sowie rechtliche Rahmenbedingungen
- Förderung und Finanzierung von Innovationen
- Nationale und internationale Technologietransferstellen

Allgemeines

Grundsätzlich gut ausgeprägte Innovationsquote im EU- und OECD-Vergleich

Österreich verfügt über ein gut ausgeprägtes Innovations-System. In allen Säulen des Systems zählt Österreich zur Spitze oder zum guten Mittelfeld. Dies soll aber nicht vergessen lassen, dass in einigen Bereichen deutliches Verbesserungspotenzial gegeben ist, wie z.B. in einer weiteren Entbürokratisierung der Systeme, einer höheren Transparenz im Bereich der Förderungen, der Erhöhung der Aus- und Weiterbildung im unternehmerischen Bereich unter besonderer Berücksichtigung innovationsrelevanter Themen, der weiteren Verbesserung der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft aber auch zwischen großen Unternehmen mit eigenen F&E Abteilungen und kleinen Unternehmen oder Start-Ups sowie der deutlichen Erhöhung der Verfügbarkeit von Private Equity und Venture Capital, insbesondere auch in einer sehr frühen Unternehmensphase.

Ca. 63.000 ganzjährig Vollbeschäftigte (Vollzeitäquivalente) arbeiten direkt in der Forschung und Entwicklung. 68,8% dieser Beschäftigten arbeiten in der F&E im Unternehmenssektor, 26,3% im Hochschulsektor, 4,2% im Sektor Staat und 0,7% im privaten gemeinnützigen Sektor. Pro Jahr werden etwa 9 Milliarden Euro für F&E ausgegeben, die Verteilung auf die Sektoren ist denen der Beschäftigten sehr ähnlich. (Quelle: Statistik Austria)

Innovationsrelevantes Aus- & Weiterbildungssystem sowie Forschungsinfrastruktur

Zwar ist der durchschnittliche Bildungsstand in Österreich lt. OECD hoch (82 Prozent der Österreicher im Erwerbsalter haben mindestens einen Abschluss der Sekundarstufe II (z. B. Matura oder Lehre) – im OECD Schnitt sind dies 74%), doch ist die Akademikerquote mit 19% eher gering (im OECD Schnitt liegt diese bei 32%) (Quelle: OECD „Education at a glance 2013“).

In Österreich gibt es 22 staatliche Universitäten mit ca. 220.000 Studierenden, 11 Privatuniversitäten mit ca. 6.000 Studierenden, 21 Anbieter von Fachhochschul-Studiengänge, mit knapp 40.000 Studierenden sowie etwa 13.000 Studierende an Pädagogischen Hochschulen sowie 17.000, die eine universitäre Weiterbildung in Lehrgängen betreiben. (Quelle: Statistik Austria). Darüber hinaus ist noch der wichtige Sektor auf Sekundarebene der berufsbildenden höheren Schulen zu nennen, die insbesondere mit den höheren technischen Lehranstalten einen wichtigen Baustein zum österreichischen Innovations-System darstellen.

Als österreichische Besonderheit ist das ausgeprägte Weiterbildungsprogramm des WIFI (*Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammern Österreichs*, www.wifi.at) zu nennen, wo in den letzten Jahren zusätzlich zur gewerblichen Aus- und Weiterbildungen auch ein Schwerpunkt auf die Höherqualifizierung von Unternehmerinnen und Unternehmern sowie von Mitarbeiter_innen in den oberen Führungsriege, insbesondere von kleineren und mittleren Unternehmen, im Bereich der Innovation gelegt wurde. Mit über 30.000 Kursen und mehr als 350.000 Teilnehmenden ist das WIFI ein wesentlicher Baustein der Aus- und Weiterbildung in Österreich.

Speziell für Unternehmensberater_innen bietet INCITE (www.incite.at) einen Lehrgang für Innovationsberatung an (<http://www.incite.at/ausbildung/de/lehrgaenge/lehrgang-innovationsberatung/>) und zertifiziert auch Berater_innen zum „Zertifizierten Innovationsberater“.

Darüber hinaus beschäftigen sich eine Vielzahl von privaten Anbietern mit innovations-relevanten Aus- und Weiterbildungen.

Außeruniversitäre Forschungsstellen

In Österreich sind 16 außeruniversitäre Forschungsstellen zu nennen (Quelle: bmvit.gv.at), von denen für die Region Österreich / Ungarn sowie die Zusammenarbeit mit innovativen kleineren und mittleren Unternehmen insbesondere zu nennen sind.

- AIT – Austrian Institute of Technology (<http://www.ait.ac.at/>): mit mehr als 1.000 Mitarbeitern Österreichs größte außeruniversitäre Forschungseinrichtung und als Partner der Wirtschaft führende Forschungseinrichtung für die Technologien, Methoden und Werkzeuge von morgen.

- ACR – Austrian Cooperative Research (<http://www.acr.at/>): Die ACR-Institute verstehen sich als Netzwerk von Innovationsbegleitern und Technologiepartnern für die mittelständische Wirtschaft. Schwerpunkte sind Bauen, Energie, Lebensmittel, Werkstoffe sowie die Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbskraft insbesondere für die mittelständische Wirtschaft.
- ISTA – Institute of Science and Technology Austria (<http://ist.ac.at/>) – spezialisiert auf die Grundlagenforschung legt das Institut die Grundsteine für die langfristige Weiterentwicklung des Innovationssystems.
- ÖAW – Österreichische Akademie der Wissenschaften (www.oeaw.ac.at/): Die größte Einrichtung außeruniversitärer Grundlagenforschung Österreichs betreibt an 28 Instituten anwendungs-offene Grundlagenforschung auf höchstem internationalem Niveau. Die thematische Vielfalt reicht von Altertumsforschung und Kulturwissenschaften über globale demographische Entwicklungen bis hin zu Quantenforschung und Molekularbiologie.

Des weiteren seien noch die Christian-Doppler-Institute (www.cdg.ac.at) sowie die mehr als 40 Kompetenzzentren mit etwa 1.400 Forscherinnen und Forschern besonders hervorgehoben. Eine Fülle von weiteren Institutionen sind darüber hinaus auch noch wichtige Player in der österreichischen Landschaft, können aber hier aus Platzgründen nicht dargestellt werden.

Darüber hinaus spielen die Cluster eine wichtige Rolle in der Vernetzung von innovativen Unternehmen und im Technologietransfer. Im Folgenden erfolgt eine Auswahl von Clustern, die für die Region Österreich – Slowakei – Ungarn unter besonderer Berücksichtigung der mittelständischen Unternehmen von besonderer Wichtigkeit sind. Einen vollständigen Überblick über alle österreichischen Cluster inkl. Adressen und Ansprechpartner findet sich unter <http://www.clusterplattform.at/>

- IT-Cluster Wien der Wirtschaftsagentur Wien: www.vite.at
- Mobilitätscluster der Wirtschaftsagentur Wien; www.wirtschaftsagentur.at
- LISAvienna - Life Science Austria Vienna, www.LISAvienna.at
- Umweltcluster Wien <http://clusterwien.at/umwelt>
- Bau.Energie.Umwelt Cluster Niederösterreich www.bauenergieumwelt.at
- Technopol Tulln: Agrar- und Umweltbiotechnologie www.ecoplus.at/de/ecoplus/technologie-forschung/technopolprogramm
- Kunststoff-Cluster Niederösterreich www.kunststoff-cluster.at
- Mechatronik-Cluster Niederösterreich www.mechatronik-cluster.at
- Technologieraum Wieselburg: Bioenergie, Agrar- und Lebensmitteltechnik www.ecoplus.at/de/ecoplus/technologie-forschung/technopolprogramm

- Technopol Wr. Neustadt: moderne Industrielle Technologien; www.ecoplus.at/de/ecoplus/technologie-forschung/technopolprogramm
- Technopol Krens: Medizinische Biotechnologie; <http://www.ecoplus.at/de/ecoplus/technologie-forschung/technopolprogramm>
- Lebensmittel Cluster Niederösterreich: www.lebensmittelcluster-noe.at
- Kunststoff-Cluster Burgenland: www.kunststoff-burgenland.at
- Business & Innovation Centre Burgenland GmbH: www.bic-burgenland.at
- Austrian Water: www.austrianwater.at

Unternehmerische Innovationsforschung und F&E

Im EU-weiten Innovationsranking befindet sich Österreich mit einem Index von 0,599 an zehnter Stelle, ist also ein "Innovation Follower". Um eine Spitzenposition erlangen zu können sind insbesondere die Steigerung der Akademikerquote sowie die Erleichterung des Zugangs zu Finanzierungen für innovative Unternehmen zu nennen. Die europäische Spitze nimmt Schweden ein (0,750), vor Dänemark und Deutschland. (Quelle: EU Innovation Union Scoreboard 2014).

Für Forschung und experimentelle Entwicklung (F&E) werden in Österreich im Jahre 2014 voraussichtlich 9,32 Mrd. Euro ausgegeben werden. Gegenüber 2013 wird die Gesamtsumme der österreichischen F&E-Ausgaben um 2,7% ansteigen und 2,88% des Bruttoinlandsproduktes (BIP) erreichen. Von den gesamten Forschungsausgaben 2014 wird mit 44,5% (rund 4,15 Mrd. Euro) der größte Anteil von österreichischen Unternehmen finanziert werden. 38,7% (rund 3,61 Mrd. Euro) wird der öffentliche Sektor beitragen (Bund rund 3,06 Mrd. Euro, Bundesländer rund 440 Mio. Euro, sonstige öffentliche Einrichtungen wie Gemeinden, Kammern, Sozialversicherungsträger rund 110 Mio. Euro). 16,4% werden vom Ausland (rund 1,53 Mrd. Euro) und 0,5% (rund 43 Mio. Euro) vom privaten gemeinnützigen Sektor finanziert werden. Die Finanzierung durch das Ausland stammt zum überwiegenden Teil von ausländischen Unternehmen, ein Gutteil davon von multinationalen Konzernen, deren Tochterunternehmen in Österreich Forschung betreiben, und schließt die Rückflüsse aus den EU-Rahmenprogrammen für Forschung, technologische Entwicklung und Demonstration ein. (Quelle: Statistik Österreich).

57% der österreichischen Unternehmen haben in den Jahren 2008–2010 entweder neue oder merklich verbesserte Produkte auf den Markt gebracht, neue oder merklich verbesserte Prozesse in ihrem Unternehmen eingeführt, organisatorische Innovationen oder Marketinginnovationen eingeführt oder zumindest Innovationsaktivitäten durchgeführt, die auf die Einführung von Produkt- oder Prozessinnovationen abzielten. Sie können somit als „innovationsaktiv“ bezeichnet werden. (Quelle: Statistik Österreich; CIS 2010).

In Österreich werden ca. 2400 Patente pro Jahr, 763 Gebrauchsmuster angemeldet, 841 Muster sowie 6.207 Marken angemeldet. Auch wenn die Zahlen sind in den letzten Jahren (krisenbedingt) etwas zurückgegangen sind, so findet sich Österreich im guten europäischen Mittelfeld. Ca. 105.000 österreichische Patente sind derzeit aufrecht. (Quelle: www.patentamt.at).

Rund 400 österreichische Unternehmen sind in ihren Bereichen internationale Technologie-, Innovations- oder Marktführer.

Österreich – (k)ein Gründerland

Im Jahr 2013 gab es in Österreich etwa 37.000 Neugründungen, wobei die meisten der Gründungen in den Sparten Gewerbe und Handwerk, Handel sowie Information und Consulting zu verzeichnen waren. (Quelle: wko.at)

Besonders positiv im internationalen Vergleich schneidet Österreich ab, wenn man innovationsorientierte Gründungen betrachtet: fast die Hälfte der Unternehmen ist mit neuen Produkt-Markt-Kombinationen vertreten, was international den guten siebenten Rang gedeutet.

Verbesserungspotenzial zeigt sich, wenn es darum geht, Unternehmertum als Karriereoption zu sehen: nur 46% der Bevölkerung sehen Unternehmertum als eine Karrieremöglichkeit an, was die viertletzte Stelle der innovationsbasierten Länder bedeutet. (Quelle: GEM Report).

Führung diese Systeme sowie rechtliche Rahmenbedingungen

Hinsichtlich der Rahmenbedingungen für Gründungen ergibt sich das folgende Bild:

Positive Faktoren für Gründungen in Österreich	Hemmende Faktoren für Gründungen in Österreich
Gute physische Infrastruktur	Finanzielles Umfeld; insbesondere fehlendes Venture Capital, fehlendes Private Equity sowie Schwierigkeit des Börsengangs
Gutes und stabiles politisches, institutionelles und soziales Umfeld	Vorhandensein spezifischer Förderprogramme
Gute Unterstützung von Ideen der Wissenschaft	Hohe Bürokratie, sowie hohe Steuern und Abgaben
Guter Schutz von geistigem Eigentum	Fehlende unternehmerische Bildung an Schulen sowie in der Weiterbildung; Kompetenzen für Unternehmertum verbesserungswürdig

Quelle: GEM Report, eigene Darstellung Michael Dell.

Hinsichtlich der allgemeinen Rahmenbedingungen für das Innovation-System sind vor allem die folgenden Punkte (nicht priorisiert) anzumerken:

- Die Reduktion der Budgets an den Universitäten darf nicht dazu führen, dass die Forschung zugunsten der Lehre in den Hintergrund tritt
- Insbesondere ist sicherzustellen, dass auch die Grundlagenforschung nicht vernachlässigt wird
- Die Notwendigkeiten sich durch Drittmittel zu finanzieren darf nicht dazu führen, dass nur noch Auftragsforschung in den „Modebereichen“ durchgeführt wird
- Der Publikationsdruck auf Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter sollte deutlich erhöht werden – hier schneiden viele Institutionen sehr schlecht ab (insbesondere auch im Bereich Innovations-Management)
- Erhöhung der Transparenz in den Systemen
- Entbürokratisierung der Systeme
- Zentralisierung der Förderungen – Reduktion von Förderstellen, ohne dabei zwingend zu einer Reduktion der Mittel kommen zu müssen
- Klarere Kompetenzzuordnung des Themas Innovation auf allen Ebenen

Förderung von Innovationen in Österreich

Die österreichische Innovationslandschaft ist sehr vielfältig. Neben den beiden großen, nationalen Förderstellen für Innovation (FFG und AWS) gibt es eine Reihe regionaler Förderstellen. Vorteil dieser heterogenen Landschaft ist ein breites Angebot, Nachteil ist die mangelnde Transparenz – insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen sowie für Gründer. Zwar gibt es durch Organisationen wie die Wirtschaftskammer Österreich und ihre Teilorganisationen, die Förderstellen selbst sowie durch spezialisierte Berater (wie z.B. die Expert-Group Innovation des Fachverbandes Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT; www.innovation-experts.at) Unterstützung bei der Auswahl des richtigen Förderprogrammes für Unternehmen, allerdings ist aus Sicht der Unternehmen dennoch von einem „Förderdschungel“ zu sprechen.

Auch auf der ministeriellen Ebene sind die Agenden auf mehrere Ministerien aufgeteilt, allen voran auf das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie sowie das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft.

Dennoch ist die österreichische Förderlandschaft im internationalen Vergleich durchaus positiv zu sehen, da sie eine ausreichende Möglichkeit für die Einreichung von innovativen Projekten anbietet und die Verteilung von Förderungen weitgehend transparent und nachvollziehbar verläuft. Der folgende Überblick stellt einige der wichtigsten Förderstellen für innovationsrelevante Projekte vor.

Bundesförderstellen (Auszug)

Die **Austria Wirtschaftsservice GmbH** (AWS; www.awsg.at) vergibt Investitionsförderungen für Klein- und Mittelbetriebe und ist auch wichtiger Ansprechpartner für Jungunternehmer_innen, die ein Unternehmen gründen oder übernehmen wollen. Sie übernimmt weiters Haftungen für Inlands- und Auslandsprojekte und vergibt zinsgünstige Kredite. Die AWS ist auch Ansprechpartner für innovative Unternehmen und vergibt u.a. Mezzanendarlehen für junge innovative Unternehmen („Seed Financing“). Mit einem Fördervolumen von 915 Mio Euro wurden im Jahr 2013 5.814 Projekte gefördert. Auch für 2014 ist mit einem Fördervolumen von ca. 1 Mrd. Euro zu rechnen, für Zuschüsse, Garantien, Bürgschaften, Darlehen sowie Beteiligungen.

Für Projekte in Forschung und Entwicklung (anwendungsorientierte Forschungsprojekte) kann die **Forschungsförderungsgesellschaft FFG** (www.ffg.at) bis zu 50% der Projektkosten fördern. Neben dem Basisprogramm, bei dem eine laufende Einreichung möglich ist, organisiert die FFG Calls zu bestimmten thematischen Programmen, die im Einklang mit der österreichischen F&E-Strategie ausgelobt werden. Mit fast 600 Mio. Euro Förderungen pro Jahr wird die Innovationslandschaft unterstützt, 40% der Geförderten und mehr als zwei Drittel der Einreicher sind mittelständische Unternehmen. Der Anteil des Wissenschaftssystems an den Geförderten liegt bei rund 37%. Es werden ca. 3.000 Projekte pro Jahr gefördert.

Der **Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung** (www.fwf.ac.at) konzentriert sich auf die Förderung der Grundlagenforschung. Das jährliche Volumen beläuft sich auf etwa 550 Mio. Euro, von denen 300 Mio. für die Grundlagenforschung reserviert sind.

Die **Österreichische Hotel- und Tourismusbank** (ÖHT; www.oeht.at) ist die Spezialförderbank für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft. 780 Förderfälle mit einem Förderbarwert von 16 Mio. wurden 2013 abgewickelt, wobei 99% der Einreicher kleinere und mittlere Unternehmen sind. Mit ca. 160 Mio. bereitgestellten geförderten Krediten wurde ein Investitionsvolumen von rund 300. Mio. Euro angestoßen. Insgesamt wurden Investitionen i.H.v. 560 Mio. Euro angestoßen.

Für Exportfinanzierungen sind die **Österreichische Kontrollbank** und der **Exportfonds** Ansprechpartner (daneben verfügt die AWS über eine Förderung für die Internationalisierung von Klein – und Mittelbetrieben sowie es auch eine Reihe von regionalen Programmen zur Unterstützung der Internationalisierung, insbesondere von kleineren und mittleren Betrieben, gibt). Im Rahmen der **Internationalisierungsoffensive** können Unterstützungen und Förderungen für verschiedene Internationalisierungsvorhaben auch bei der Wirtschaftskammer Österreich beantragt werden (www.go-international.at).

Das **Arbeitsmarktservice** stellt arbeitsmarktbezogene Förderungen zur Verfügung und bietet Arbeitssuchenden Unterstützung an, wenn diese sich selbstständig machen und ein Unternehmen gründen wollen (www.ams.at).

Regionale Förderungen (Wien, Niederösterreich und Burgenland)

Für Wien ist die zentrale Förderstelle die Wirtschaftsagentur Wien (www.wirtschaftsagentur.at), die neben einer Reihe von nahversorgungsrelevanten Förderungen vor allem betriebliche Investitionen für innovative Investitionen in der Sachgütererzeugung, die Entwicklung innovativer Dienstleistungen sowie für Kooperationen im Innovationsbereich unterstützt. Meist handelt es sich dabei um nicht rückzahlbare Zuschüsse, die nach Abwicklung des Projekts endfällig ausbezahlt werden. Gemeinsam mit den Tochterunternehmen ZIT und departure werden pro Jahr etwa 700 Projekte gefördert.

Das ZIT (www.zit.co.at) ist die Technologieagentur der Stadt Wien und fördert mittels direkten finanziellen Unterstützungen Unternehmen, unterstützt die Bereitstellung von technologiespezifischer Infrastruktur sowie organisiert flankierende Maßnahmen in allen Phasen des Innovationsprozesses. Neben laufenden Förderprogrammen zum Thema Innovation, Technologie-Awareness, Kooperation und Technologie-Transfer gibt es auch themenorientierte Wettbewerbe mit wechselnden Schwerpunkten.

Departure (www.departure.at) ist in Wien zuständig für die Creative Industries und bietet Innovationsförderung auf Wettbewerbsbasis zu unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten sowie ein umfassendes Beratungs-Instrumentarium und Netzwerkinstrumentarium an.

In Niederösterreich werden die innovationsrelevanten Förderungen über die Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie beim Amt der Niederösterreichischen Landesregierung gesteuert und abgewickelt (www.wirtschaftsfoederung.at).

Im Burgenland sind ab Mitte 2014 keine regionalen Förderungen für innovations-Projekte möglich. Als Instrumentarium stehen aber die Bundesförderungen zur Verfügung, die über die regionale Agentur WIBAG abgewickelt werden (www.wibag.at). Das Business & Innovation Centre (www.bic-burgenland.at) organisiert eine Reihe von innovations-relevanten Veranstaltungen und organisiert Netzwerkaktivitäten.

Weitere innovationsrelevante Unterstützungsmöglichkeiten

Darüber hinaus bieten die Organisationen der Wirtschaftskammer geförderte Beratungen zu innovationsrelevanten Themen an: so etwa in Wien in Kooperation mit der Expertsgroup Innovation des Fachverbandes UBIT (Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT) zu Themen wie etwa Innovations-Management, Produkt-Entwicklung, Prozess-Innovation, Design oder Patente, wobei bis zu 50 Beratungsstunden pro Jahr mit bis zu 50% gefördert werden können (bis zu 75%

Förderung für junge Unternehmen, die seit nicht mehr als 3 Jahren gegründet sind) (www.wifiwien.at), in NÖ können über die TIP-Organisation (<http://www.tip-noe.at>) 8 Beratungsstunden zu 100% gefördert werden sowie weitere 40 Beratungsstunden zu 50%. Darüber hinaus organisieren die TIPs eine Reihe von innovationsrelevanten Veranstaltungen und Netzwerk-Aktivitäten.

Überregional zuständig ist das WIFI der Wirtschaftskammern Österreichs (www.unternehmensservice.at), das auch eine Reihe von innovationsrelevanten Aktivitäten aufbaut und fördert, um sie nach einer erfolgreichen Pilotphase an die jeweiligen Landesorganisationen der Wirtschaftskammer zur weiteren Bearbeitung zu übergeben.

Ausblick

Zur weiteren Verbesserung der Situation in Österreich sind vor allem die folgenden Punkte gefordert:

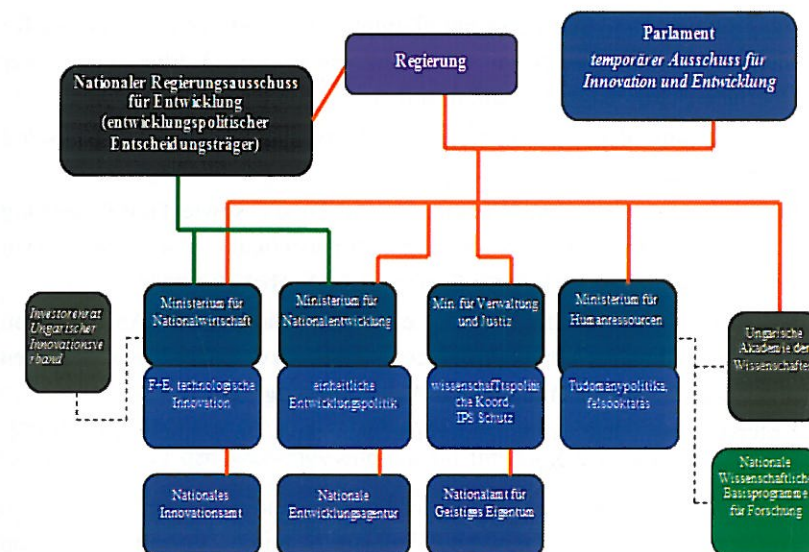
- Weitere Entwicklung des Fördersystems, wobei der Schwerpunkt auf einer Erhöhung der Transparenz sowie einer (noch) klareren thematischen Schwerpunktsetzung liegen soll.
- Fokussierung auf die Effektivität von Förderungen und Vermeidung von Mehrgleisigkeiten in den Angeboten; damit Beitrag zur Schaffung eines verbesserten Überblicks insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen
- Schaffung von Service Agreements als Basis für die Finanzierung von außeruniversitären Forschungsinstituten
- Wiederentdeckung der Sachgüterproduktion und der Industrie -> Stärkung der Unternehmen in diesem Bereich und insbesondere Unterstützung von Start-Ups, die in diesem für die wirtschaftliche Gesamtentwicklung so wichtigen Bereich tätig werden wollen.
- Erhöhung von Venture Capital und Private Equity sowie Erleichterung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln, insbesondere auch für Start-Ups in der sehr frühen Phase
- Erhöhung der innovations-relevanten Aus- und Weiterbildung im sekundären und tertiären Ausbildungssektor
- Erhöhung der „Entrepreneurship“ sowie positive Besetzung des Unternehmertums als Karriere- und Entfaltungsmöglichkeit

KAPITEL 9

DAS INNOVATIONS-SYSTEM IN UNGARN

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Charakteristika des nationalen Innovationssystems in Ungarn erläutert. Bei der Vorstellung des Systems liegt das Hauptaugenmerk – stets den Fokus des INNOVAL-Projektes vor Augen führend – auf den die innovativen Klein- und mittelständischen Unternehmen betreffenden Eigenheiten. Da das nationale Innovationssystem in den letzten Jahren grundlegend verändert wurde, bzw. auch gegenwärtig gravierende Umwandlungen im Gange sind, werden daran anknüpfend die in dem vom Ministerium für Nationalwirtschaft erstellten und von der Regierung im Juni verabschiedeten Dokument unter dem Titel „*Investition in die Zukunft*“ *Nationale Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsstrategie 2020*“ definierten Ziele, bzw. das Instrumentarium und die Institutionssysteme erörtert.

Abb. 5.: Struktur des nationalen Innovationssystems



Quelle: Eigene Darstellung Kovács G.

In der Nationalen Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsstrategie Ungarns sind zwei grundlegende und auch quantifizierte Ziele (Indikatoren) gesetzt: In Ungarn sollen die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung auf 1.8% des GDP steigen, bzw. soll die Anzahl der Wissenschaftler von derzeit 37.000 auf 50 Tausend erhöht werden. Um dies zu verwirklichen, würde der Staat Ungarn ein Subventionsumfeld schaffen, in dem sowohl Unternehmen und öffentliche

Institutionen aus dem Bereich F&E als auch innovative Unternehmen sich entwickeln und wachsen können. Ebenfalls unter den Zielen steht, dass bis 2020 dreihundert wachstumsorientierte Kleinunternehmen (sog. „Gazellen“) auf dem globalen Markt unterkommen, bzw. dass tausend Start-Ups erhebliche Startförderungen erhalten können.

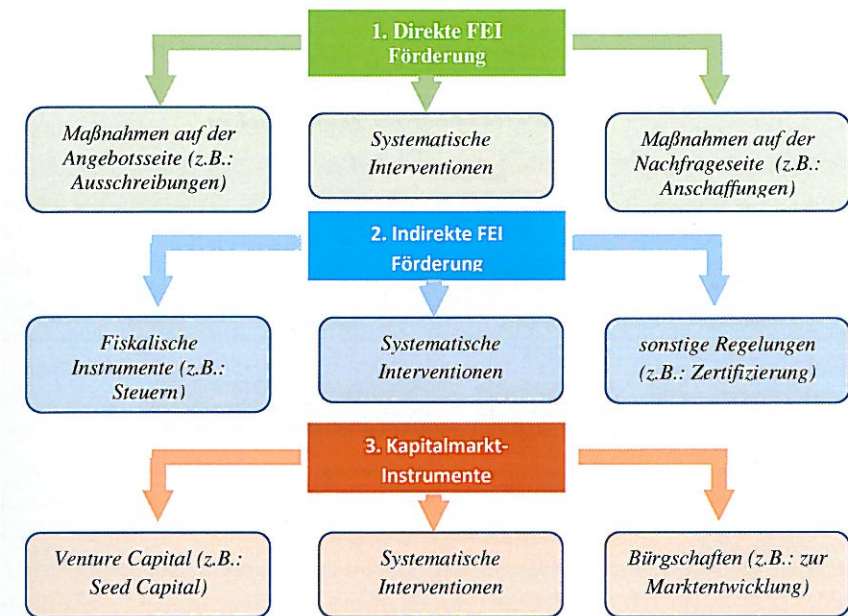
Bei der Finanzierung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Ungarn stammen zwei-drittel der Ressourcen aus dem Unternehmenssektor. Diese Struktur wird sich wahrscheinlich auch in der Zukunft nicht ändern. In der kommenden, siebenjährigen EU-Finanzperiode (2014–2020) plant die Regierung rund 8% der Förderungen für Forschungs- Entwicklungs- und Innovationsziele (FEI) zu verwenden. Abbildung Nr. 5 zeigt die Institutionen des nationalen

Auf dem Gebiet der Nutzung vorhandenen Know-hows sind die Verbreitung von Mitteln, die die Wissensanwendung des KMU-Sektors unterstützen, bzw. der Aufbau eines sog. „Start-up Ökosystems“ prioritäre Ziele. Deren Elemente sind:

- Unterstützung des Ausbaus und Betriebs eines technologischen Inkubationssystems zur Förderung junger Unternehmen.
- Versorgung von Start-ups mit komplexen Leistungssystemen (z.B.: Mentoring, Voucher-artige Unterstützung) zur Verbesserung der Überlebenschancen in der Anfangsphase.
- Unterstützung der Vorbereitung von Start-ups auf eine marktbasierende Finanzierung.
- Stärkung von Seed- und Venture-Capital-Fonds, sowie Gewährleistung eines stabilen, marktkonformen finanziellen und juristischen Hintergrundes, bzw. derartiger Steuer- und Abgabenelemente.
- Förderung der Verfügbarkeit einer ausreichenden Anzahl von entsprechend geschulten Projektevaluierern bzw. Managementexperten und Coaches - durch Training und Akkreditierung
- Unterstützung des Aufeinander-Treffens von investitionsreifen FEI-Projekten und Investoren.
- Involvierung von Investoren in der Start-Up und Anfangsphase aus dem Ausland zwecks Know-how-Transfer und Vermittlung von Beziehungsnetzwerken.
- Auslegung der Förderprogramme im Sinne der Förderung der frühen Unternehmensphase.
- Modernisierung des Gesetzes über das Venture Capital und klarere Strukturierung der Anreizmechanismen.

Das fachpolitischen Instrumentarium, das der entsprechenden Umsetzung der Innovationsstrategie dient, basiere auf drei Pfeilern (Abb. 6.): direkte und indirekte Mittel zur Förderung der FEI, sowie Mittel des Kapitalmarktes.

Abb. 6.: Struktur des fachpolitischen Instrumentariums von FEI



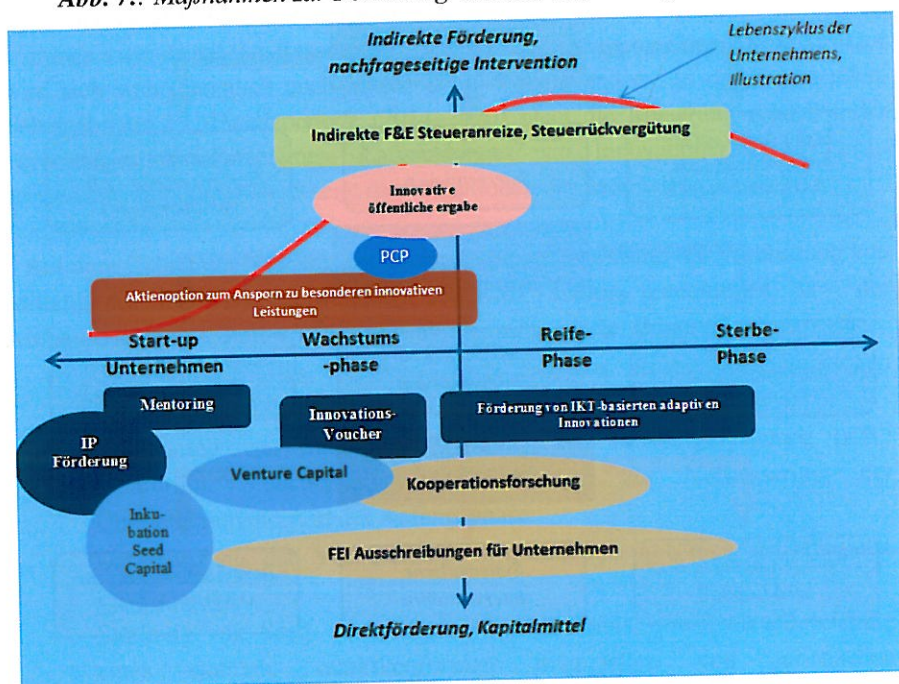
Quelle: Nationale Strategie für Forschung, Entwicklung und Innovation 2020

Im Rahmen des fachpolitischen Instrumentariums bedeuten Direktmaßnahmen eine direkte finanzielle Förderung der FEI; indirekte (fiskalische, steuerliche, regulatorische und Standardisierungs-)Maßnahmen beeinflussen das Verhalten der Akteure im Innovationssystem durch Automatismen; während die Anwendung der Maßnahmen auf der Nachfrageseite die auf Innovation orientierte Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel bedeutet. Die systematischen Interventionen bedürfen zumeist geringeren Finanzressourcen, da sie sich nicht auf die Förderung der FEI-Aktivitäten per se richten, sondern dem Aufbau des nationalen Innovationssystems durch Anreize zum Einrichten von sektorenübergreifenden Kontakten und von Netzwirkbildung, bzw. durch die Weiterentwicklung der fachpolitischen Steuerung und des behördlichen Vorgehens und der Leistungen beitragen.

Innovative KMUs werden in den verschiedenen Phasen ihres Lebenszyklus mittels den jeweils geeigneten, auf nationalwirtschaftlicher Ebene rentablen Förderlösungen unterstützt (siehe Abbildung Nr. 7). Teil dessen ist das unlängst gestartete „Start-up“ Inkubationsprogramm. Die Unterstützung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten durch „marktnahe“ Finanzmittel, die über die

Programme unter Anwendung der gewohnten, nicht rückzahlbaren Mitteln hinausweisen, ist von immenser Bedeutung. Es handelt sich zum Beispiel um kombinierte Darlehen, rückzahlbare Förderungen, Bürgschaften und kapitalbasierte Finanzierungen.

Abb. 7.: Maßnahmen zur Förderung von innovativen ungarischen KMUs



Quelle: Nationale Strategie für Forschung, Entwicklung und Innovation 2020

Im Laufe der Festlegung des Förderinstrumentariums werden die innovations- und wachstumsfähigen mittelständischen Unternehmen, bzw. Start-Ups getrennt behandelt. Im Rahmen der Direktmittel stehen mittelständischen Unternehmen F&E- bzw. IT-Ausschreibungen, zertifizierte Innovationsleistungen und Beratung zum Schutz des geistigen Eigentums zur Verfügung, während Start-Ups neben den Ausschreibungen die Übernahme der Kosten des Schutzes des geistigen Eigentums, das Inkubationsprogramm und Mentoring angeboten werden.

Unter den Interventionen auf der Nachfrageseite, die zu den direkten (fiskalischen) Maßnahmen gehören, sind bei Start-Ups die Anschaffung vor der handelsüblichen Nutzung, bzw. bei mittelständischen Unternehmen die innovative öffentliche Vergabe hervorzuheben. Steuerliche Anreize spielen nur bei mittelständischen Unternehmen eine Rolle; hierbei sind Abgabenermäßigungen für Wissenschaftler, die Steuerrückerstattung und die Regulierung der Aktienoption zu erwähnen. Unter den sonstigen Regulierungsmaßnahmen finden sich gesetzliche Erleichterungen bzw. eine sinnvollere Gestaltung der Rechtsnormen.

Im Rahmen der Mittel des Kapitalmarktes sind innerhalb der Kategorie „Risikokapital“ bei Start-Ups die Seed Funds zu erwähnen, während bei mittelständischen Unternehmen das Venture Capital eine besondere Rolle spielt. In den Bereichen Bürgschaft und Darlehensvergabe sollen Start-Ups in erster Linie in Verbindung mit der Markteinführung von Produkten unterstützt werden, während für mittelständische Unternehmen die Exportbürgschaft und günstige Darlehen vorrangig sind. Innerhalb der systemischen Interventionen sind bei den Start-Ups zentrale und dezentralisierte Innovationsleistungen wichtig, während bei mittelständischen Unternehmen die Unterstützung bei der Eroberung ausländischer Märkte von herausragender Bedeutung ist.

Die Ressourcen aus den im Rahmen der Kohäsionspolitik der Europäischen Union zur Verfügung gestellten Strukturfonds machten und machen auch in dieser EU-Budgetperiode einen Großteil der staatlichen Förderungen des FEI-Sektors aus. Die Region Mittelungarn gilt gleichzeitig – infolge ihres höheren wirtschaftlichen Entwicklungsgrades – als sog. Wettbewerbsfähigkeitsregion und kann somit nur stark begrenzte EU-Finanzmittel in Anspruch nehmen. Aus Finanzierungsaspekten ist der Forschungs- und Technologische Innovationsfonds (KTIA) wichtig, bei dem es sich um ein notifiziertes nationales Förderprogramm mit einem Jahresvolumen von 50 Milliarden HUF handelt. Der KTIA gilt voll und ganz als Nationalressource und kann mit weniger Restriktionen als die EU-Kohäsionsfonds in Anspruch genommen werden. Weitere Gelder können aus dem Europäischen Fond für Regionalentwicklung lukriert werden.

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass der überwiegende Teil der nationalen staatlichen FEI-Subventionen die Begünstigten in Form von nicht rückzahlbaren Förderungen erreicht. Ergänzend möchte die Regierung in Zukunft stärker auf indirekte Förderungen in Form von Steuerermäßigungen setzen. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten bieten die F&E bezogenen Ermäßigungen bei der Gesellschaftssteuer und bei der Dividendensteuer. Bei der FEI-Finanzierung können auch Finanzmittel vom Typ Kapital, Darlehen und Bürgschaft eine tragende Rolle spielen.

KAPITEL 10

BEST PRACTICES DER KOOPERATION IM SOZIALEN BEREICH

Im vorliegenden Kapitel werden einige Projekte erwähnt, die in den letzten Jahren umgesetzt wurden oder noch im Gange sind, der Mission des INNOVAL-Projektes entsprechen und in die Bereiche soziale (besonders AAL) sowie regionale Innovation bzw. Gemeinschaftsinitiativen fallen und/oder im Rahmen der österreichisch-ungarischen grenzüberschreitenden Kooperation umgesetzt wurden/werden.

TÁMASZ

Weiterentwicklung des sozialen Netzwerkes entlang der Grenze

Link: http://www.at-hu.net/at-hu/hu/projekt.php?we_objectID=413

Projektbeschreibung:

Das Projekt entstand aus der Initiative der Regionen Zalaegerszeg, Wart (Őrség) und Burgenland. Als Grundlage diente die Tatsache, dass die Pflege eines kranken und/oder alten Menschen eine Familie immens belastet, da dies mit der Änderung der gewohnten Lebensweise einhergeht und die Familie vor die Wahl stellt, ob sie ihren Verwandten zu Hause pflegen, oder ihn in ein Sozialinstitut geben. Die meisten sind bemüht das geliebte Familienmitglied so lange als möglich im gewohnten Heim leben zu lassen. Somit steigt der Bedarf nach häuslicher Hilfe bzw. Selbsthilfegruppen im ländlichen Raum.

Für die genannten Regionen ist eine alternde Bevölkerung charakteristisch, so zeigt sich hier ein besonders großer Bedarf an physischer, psychischer und mentaler Betreuung von Senioren. Gleichzeitig sind in diesen drei Regionen immer mehr häusliches Pflegepersonal und Selbsthilfegruppen erwünscht. An Altenpflegern und Pflegehelfern sowie Hospiz-Leistungen mangelt es in beiden ungarischen Regionen. Im österreichischen Grenzraum fehlen Altenpfleger und Pflegehelfer.

Projektziele:

1. Erschließung der Situation;
2. Verbesserung der Lage durch Trainings und Netzwerkentwicklung.

Aktivitäten:

Weiterqualifizierung von 40 österreichischen Hospiz-Fachkräften, sowie Hospiz-Training von 40 ungarischen Sozialpflegern; Pflegehelfer-Ausbildung; Ausbildung in Gebärdensprache; Motivationstraining und Supervision; Lehrstoff-Entwicklung und Lehrbucherstellung; Erstellung einer vergleichenden Studie und Best Practices in Österreich und Ungarn.

Laufzeit: November 2011 – November 2013

NARCISZ**Hospiz Pflege-Modellprogramm entlang der Grenze**

Link: http://www.at-hu.net/at-hu/hu/projekt.php?we_objectID=893

Projektbeschreibung:

Die Existenzberechtigung des Projektes liegt in der Tatsache, dass der Verlauf von Krankheiten bei älteren Menschen sich in der letzten Zeit deutlich verändert hat. Die Mehrheit der Senioren kommt in einem immer schlechteren Zustand zur Behandlung, viele kämpfen mit chronischen, unheilbaren Leiden, die bereits ab Beginn der Pflege auf palliative Maßnahmen in Verbindung mit Behandlung, Pflege und therapeutischer Begleitung angewiesen sind (palliativ: eine Maßnahme oder Methode, die sich auf die Linderung der Symptome und nicht auf die Heilung/die Beseitigung des Problems richtet). Dies stellt für die MitarbeiterInnen eine Herausforderung dar, da sie auf diesem Gebiet über keine entsprechenden Erfahrungen verfügen und so neue Kenntnisse in den Bereichen Palliativpflege und Hospiz-Versorgung erwerben müssen. Der Integrationsprozess beginnt mit dem Einbezug der gesamten Organisation, d.h. der internen und externen MitarbeiterInnen. Das Besondere an dem Konzept ist, dass die MitarbeiterInnen nach der Weiterbildung in einer Struktur zurückkehren, welche der Schaffung der palliativen Pflege und des Hospizansatzes dient. Zur Zeit ist die Unterbringung von Kranken in Heimen nicht gelöst. In Ungarn herrscht ein deutlicher Mangel. Tod und das Sterben sind Tabuthemen.

Projektziele:

1. Bedarfserhebung nebst Offenlegung der Mängel in der Region;
2. Erstellung der Machbarkeitsstudie;
3. Erstellung der Plandokumentation zur Genehmigung des Hospiz-Hauses in der Mikroregion Zalaegerszeg;
4. Multiplikatoren-Schulung;
5. Organisationsentwicklung;
6. „Nárcisz-Kampagne für Akzeptanz“ in den Schulungs- und Bildungsinstitutionen.

Laufzeit: März 2013 –August 2014

IRIS

Interregional Innovation System

Link: http://www.at-hu.net/at-hu/hu/projekt.php?we_objectID=7

Projektbeschreibung:

In der österreichisch-ungarischen Grenzregion war im letzten Jahrzehnt ein signifikanter Wirtschaftsaufschwung zu verzeichnen, dennoch ist dies- und jenseits der Grenze eine unterschiedliche Wirtschaftsstruktur kennzeichnend. Das Erarbeiten von gemeinsamen Innovationsstrategien und deren Umsetzung in langfristiger Kooperation ist notwendig, um die Wirtschaft zu beleben.

Projektziele:

1. IRIS möchte die wirtschaftliche Kooperation zwischen Ungarn und Österreich verbessern. Das Ziel des IRIS Projektes ist die Unterstützung der in der österreichisch-ungarischen Grenzregion verborgenen, innovativen Wachstumspotentiale.
2. Das Projekt trägt zum Aufbau eines gemeinsamen, interregionalen Innovationssystems, welches durch die Integration der regionalen Innovationssysteme entsteht und die Kooperation in den verschiedenen Bereichen der Innovation unterstützt, bei.
3. Eine interregionale Wissensbasis entsteht, die das Hauptaugenmerk auf die Standortentwicklung und die bessere Vermarktung bestehender Standorte liegt. Die Kompetenzbereiche Grundmaterial und Engineering werden für die Kooperation vorbereitet.
4. Das Ziel der interregionalen Verknüpfung von KMUs ist die Erhebung und Popularisierung von unternehmerischen Ideen, welche aus regionaler Sicht eine Wertschöpfung bedeuten, bzw. der Beitrag zu ihrer Umsetzung durch fachliche Unterstützung und Netzwerkkooperation.

Aktivitäten:

Standorte werden attraktiver und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigt, die möglichen Formen der Kooperation in der Forschung werden ausgebaut, langfristig zugängliche Kooperationsnetzwerke entstehen.

Laufzeit: Juni 2008 – August 2012

CITISPYCE

Die Bekämpfung von Disparitäten durch innovative soziale Praktiken für die Jugend in europäischen Großstädten.

Link: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/projects/537_en.html

Projektbeschreibung:

Das Projekt baut auf eine Forschungsstudie auf, die die Auswirkungen der Wirtschaftskrise, wie etwa die hohe Arbeitslosigkeit und den Mangel an Sozialleistungen, auf die junge Generation zeigt.

Projektziele:

1. Demographische Erhebung der Disparitäten, die heutzutage in europäischen Großstädten charakteristisch sind und Bestimmung der Nachteile anhand des kulturellen Hintergrundes, des Wohnsitzes, der Familie und des wirtschaftlichen Hintergrundes.
2. Studium der Einstellung der verschiedenen staatlichen Ebenen zu diesem Problem, inklusive der Sicherung der wirtschaftlichen Aktivität und des Eintrittes; Initiativen auf Gemeinschaftsbasis zur Erhöhung der ökonomischen Chancen.
3. Offenlegung von innovativen Strategien, die das Überleben und die Bekämpfung der Ungleichheit im Kreise der Jugendlichen (16-24) in ärmeren Teilen europäischer Großstädte ermöglichen (mittels ethnographischer Forschung).
4. Erhebung dessen, inwieweit diese Strategien als gesellschaftlich innovativ erachtet werden können und Prüfung mittels experimenteller Projekte, inwiefern diese Strategien europaweit zur Anwendung kommen können.

Laufzeit: 1. Jänner 2013 – 1. Jänner 2016

SOCIETY

Soziale Innovation – Stärkung der Jugend für das gemeinsame Wohl

Link: <http://www.society-youth.eu/#more-information>,
<http://www.society-youth.eu/images/media/society-flyer.pdf>

Projektbeschreibung:

Das SocIEtY Projekt der EU evaluiert und analysiert die Disparitäten unter Jugendlichen und gibt Ratschläge zur Steigerung des Gemeinwohls.

Die Ziele des Projektes sind:

1. Erweiterung der für die politischen Entscheidungen notwendigen Grundlagen zur Handhabung der Disparitäten und Unterstützung der sozialen Innovation durch die Untersuchung der Bottom-Up- und Top-Down-Perspektiven verschiedener fachpolitischer Bereiche.
2. Stärkung der Jugend, damit sie ihre Anliegen artikulieren kann und wir ihre Möglichkeiten zur sozialen Rollenübernahme steigern können.
3. Entwicklung einer individuellen Methodik, welche die unterschiedlichen Stakeholder und Statusgruppen zwecks Schaffung einer innovativen Partnerschaft verbindet, damit in der Entscheidungs- und Umsetzungspolitik neue, innovative Beratungsprozesse geschaffen werden können.

Laufzeit: 1. Jänner 2013 – 1. Jänner 2016

LIBSE

Lerninnovation im Umfeld des staatlichen Sektors

Link: <http://www.libse.org/about>

Projektbeschreibung:

Definiert die Förderer und Barrieren der erfolgreichen sozialen Innovation im Staatssektor in 11 EU-Staaten und 7 fachpolitischen Branchen.

Projektziele:

1. Erhebung des institutionellen Umfeldes, um die Rolle des sozialen Kapitals mittels Fragebogenumfrage und Sozialnetzwerk-Analyse zu studieren.
2. Integration der Meinung der Bürger in die Innovationsprozessen.
3. Untersuchung des Risikomanagements in den Innovationsprozessen.

Laufzeit: 1. Februar 2013 – 31. Juli 2016

IMPROVE

Reduzierung der Armut in Europa: Sozialpolitik und Innovation

Link: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/projects/506_en.html

Projektbeschreibung:

Das Projekt fokussiert auf zwei Hauptfragen: Wie kann in Europa soziale Kohäsion erzielt werden? Wie kann soziale Innovation die Politik von Makroebene ergänzen, stärken und verändern (und umgekehrt)?

Projektziele:

1. Reduzierung der Armut auf lange Sicht, insbesondere hinsichtlich der Bevölkerung im Erwerbsalter.
2. Einander ergänzende Beschäftigung, Wirtschaftswachstum und soziale Inklusion als Teile der 2020 Strategie der EU.
3. Aufscheinen von aus sozialer Hinsicht innovativen Politiken und Auftritten in den europäischen Wohlstandsstaaten.

Laufzeit: 1. März 2012 – 1. März 2016

TEPSIE

Growing Social Innovation

Link: <http://www.tepsie.eu/>

Projektbeschreibung:

TEPSIE ist eine wissenschaftliche Kooperation von sechs europäischen Institutionen, mit dem Ziel die theoretischen, empirischen und politischen Grundlagen zwecks Verbesserung der sozialen Innovation zu verstehen.

Projektziele:

1. Lieferung eines Überblicks zum Bereich der sozialen Innovation und Darlegung des theoretischen Rahmens im TEPSIE-Projekt.
2. Festlegung der Bausteine des Forschungsprogramms, die Entscheidungsträgern bereits in der frühen Projektphase nützlich sein können. Das Hauptziel dieser Phase ist die Erhebung der Hemmschwellen der sozialen Innovation, des Prozesses der sozialen Innovation und der Online-Netzwerke in der sozialen Innovation.
3. Aufbauend auf frühere Forschungsarbeiten können detailliert Konsequenzen gezogen und Empfehlungen zur Stärkung der sozialen Innovation gegeben werden.

Laufzeit: 1. Jänner 2012 – 31. Dezember 2014

KATARSIS

Growing Inequality and Social Innovation: Alternative Knowledge and Practice in Overcoming Social Exclusion in Europe

Link: <http://katarsis.ncl.ac.uk/project.html>

Projektbeschreibung:

Aufbau einer Plattform, im Rahmen derer Forschungsgruppen, welche die wachsenden Disparitäten und die soziale Ausgrenzung untersuchen, ihr Fachwissen und ihre Arbeit vergleichen können, um ihre Forschungsprogramme und Methoden besser integrieren zu können.

Projektziele:

1. Erhebung der Literatur der fünf anknüpfenden Bereiche (Arbeitsmarkt und Sozialwirtschaft, Unterricht und Bildung, Wohnwesen, Gesundheits- und Umweltschutz, Regierung und Demokratie)
2. Schaffung von Integrationsübungen, die das Ziel haben die Integration unter wissenschaftlichen und methodologischen Aspekten zu verbessern.
3. Erarbeiten einer Forschungsmethodik, welche organisationsbezogene soziale, innovative Initiativen untersucht. Diese Methodik beinhaltet die Gestaltung der theoretischen Integration und die Forschungsmethoden.
4. Multi-dimensionalen Disseminations- und User-Group-Strategie, welche auf dem Gebiet der sozialen Inklusion Fachleute und politische Entscheidungsträger mit einbezieht.

Laufzeit: 1. Mai 2006 – 30. November 2009

SINCOGOM

SOCIAL INNOVATION, GOVERNANCE and COMMUNITY BUILDING

Link: <http://users.skynet.be/frank.moulaert/singocom/index2.html>

Projektbeschreibung:

Ziel des Projektes war die Formulierung eines alternativen Modells für die lokale innovative Entwicklung, unter besonderer Betonung der Rolle des Governance.

Projektziele:

1. Finalisierung und Integration der partiellen Evaluierung der territorialen Innovationsmodelle (Territorial Innovation Models).
2. Gewährung eines strukturierten Überblicks der Literatur der alternativen Modelle von lokaler Innovation.
3. Erhebung, Evaluierung und Überprüfung von deren sozial innovativem Inhalt.
4. Darlegung der strategischen Bedeutung von sozialer Innovation bei der erfolgreichen lokalen Entwicklung in benachteiligten Gebieten.

Laufzeit: Oktober 2001 – Oktober 2003

KAPITEL 11

ERFAHRUNGEN VON INNOVAL IN ÖSTERREICH

Im Folgenden werden die Erfahrungen von Projekt INNOVAL vorgestellt, aus der Perspektive den österreichischen Partnern. Tätigkeiten, die sich zur Realisierung von Projektzielen heften, werden unterstreicht.

Aufbau eines zielorientierten Programmes

Um in der knappen zur Verfügung stehenden Zeit einerseits klare und greifbare Ergebnisse zu erzeugen und außerdem auch sicherzustellen, dass der Prozess nach dem Ende des Projekts nicht einschlüft, wurde ein strukturiertes und durchorchestriertes Betreuungsprogramm entwickelt, das ganz klar auf Output fokussiert ist. Ein wesentlicher Punkt bei der Erarbeitung dieses Programmes war es, sicherzustellen, dass der Prozess, der Elemente aus Foresight mit Open Innovation (*Chesbrough 2003*) verbindet, auch für kleinere und mittlere Unternehmen machbar wird und diese idealer Weise die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Teilnahme an diesem Prozess sowie das Ablaufmodell selbst in weiterer Folge auch in ihre Unternehmen transferieren können.

Foresight ist wichtig, da es Unternehmen dabei unterstützt, neue emporkommende Themen zu erkennen für die es noch keine harten Daten gibt, sondern nur schwache Signale sowie Beeinflussungsfaktoren und Beeinflusser. Während beim Forecasting bekannte Trends und Themen in die Zukunft fortgeschrieben werden, beschreibt Foresight mögliche Zukünfte und erarbeitet sodann Lösungen für diese (*Rohrbeck-Gemünden 2008; Krystek 2007*). Disruptive Innovation kann durch Forecasting nicht erreicht werden, da diese Methode vergangene Entwicklungen weiterschreibt (*Christensen 1997*). Formale Ergebnisse von Foresight-Prozessen sind hingegen Zukunfts-Szenarien, (technology) roadmaps, foresight backcasting, etc. und sollen dazu beitragen, innovations-bezogene Ziele für eine Entscheidungsfindung zu kreieren (*Holste et al. 2010*). Foresight-basierte Strategien können Unternehmen dabei unterstützen, pro-aktiv neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren und Chancen zu nutzen. Bestehende Foresight-Prozesse sind vor allem für größeren Organisationen und Unternehmen bekannt, aber formalisierte strategische Prozesse sind für kleinere und mittlere Unternehmen nach wie vor eine schwierige Herausforderung (*Mintzberg, 1990*). Eine Studie von *Vanhaverbeke, Vermeersch und De Zutter (2012)*, fand heraus, dass Open Innovation insbesondere auch für KMUs Möglichkeiten eröffnet, allerdings die Methodik zur Umsetzung dort meist fehlt. Die Chancen für KMUs ergeben sich insbesondere aufgrund deren im Vergleich zu großen Organisationen

höheren Geschwindigkeit, sowie durch die Nutzung von Möglichkeiten der Größentransformation, z.B. durch schwarmintelligente Ansätze.

Aus diesen Gründen wurde das vorliegende Programm entwickelt. Die Elemente des Programmes beruhen auf good practices der Projekt-Partner sowie dem zusätzlichen Einbringen von Erfahrungen eines international tätigen Innovations-Beraters. Das Programm besteht aus den folgenden Bausteinen:

- Erarbeitung eines thematischen Überblicks durch die Auswertung von bestehendem Studien Material (Meta-Studie)
- Einladung von Interessierten am Thema Wirtschaft, Wissenschaft sowie der interessierten Öffentlichkeit
- Definition von 4 bis 6 „hot topic“ Bereichen und Erstellung von kurzen, 3 bis 5 seitigen Überblicken dazu aus den Ergebnissen der Meta-Studie
- Sammlung von Ideen für Produkte und Projekte zu diesen hot topic Bereichen
- Zuordnung von Interessenten zu den Themen, Detaillierung von Themen sowie Auswahl von Themen und Gruppen für eine weiterführende Begleitung
- Aufbau eines stringenten Betreuungsprogramms für die Begleitung der Projektgruppen
- Durchführung von 2 Facilitation Runden pro Projekt

Durch dieses Vorgehen wurde sichergestellt, dass der gesamte Prozess sehr ergebnisorientiert ist und auch in der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit erfolgreich durchgeführt werden kann. Darüber hinaus ist der Prozess insbesondere auch für die Einbindung von KMUs geeignet, die üblicherweise aufgrund von Zeit- und Ressourcenmangel weniger Zeit für die Beantwortung von strategischen Fragen aufbringen können, als dies bei größeren Unternehmen der Fall ist, und die bei Open Innovation Projekten mangels Erfahrung oft nicht teilnehmen (was im vorliegenden Fall aber durch die Schirmherrschaft der Projektpartner sowie die Begleitung in der Projektbearbeitung abgedeckt wurde). (*Bidaurratzaga-Dell* 2012).

Meta-Studie und Open Foresight

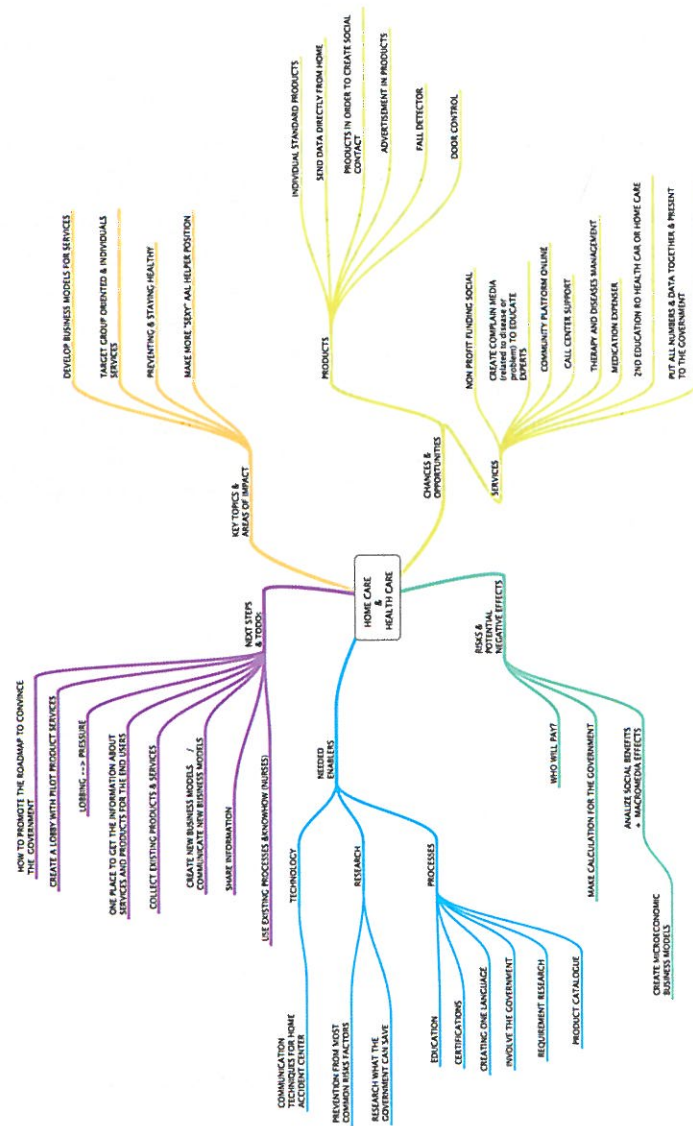
Es wurde bewusst vermieden, der Vielzahl an bestehenden Studien und Untersuchungen zum Thema AAL eine weitere hinzuzufügen. Es wurde vielmehr beschlossen, einen innovativen Weg einzuschlagen: „open foresight“.

Eine Metastudie, durchgeführt durch die FH Wels, untersuchte eine Vielzahl von bestehenden Studien zum Thema AAL und arbeitete aus diesen die folgenden Schlüssel-Themenbereiche heraus.

- **Health Care & Home Care** – von intelligenten Produkten und Dienstleistungen bis hin zu intelligenten Gebäuden. Welche sind gute und machbare Ansätze in diesen Bereichen?
- **Mobilität** – Wie können Technologien rund um “Ambient Assisted Living” (AAL) helfen, die Probleme der Zukunft im Bereich der Mobilität zu lösen?
- **Safety, Security & Privacy** – Wie soll mit diesen wichtigen Themen umgegangen werden und welche Lösungsansätze gibt es?
- **Ambient Assisted Working** – Wie können Arbeitsumgebungen geschaffen werden, bei denen der Mensch durch Technologie unterstützt wird?

Die Kernbereiche wurden in kurzer Form mittels Wortwolken, Mindmaps sowie kurzen Texten dargestellt. Diese wurden an Interessierte versandt und diese wiederum um Ergänzungen und Meinungen gebeten. In einem Workshop wurden Details zu den vier Themenbereichen ausgearbeitet, wobei für alle Bereiche die gleiche Struktur verwendet wurde. Die Ergebnisse seien hier am Beispiel „Home Care & Health Care“ dargestellt.

Abb. 8.: Schlüssellebervie von Home und Health Care



Quelle: eigene Darstellung Michael Dell.

Project Kitchen

Flankierend wurden durch einen offenen „call for ideas“ Probleme und Ideen gesammelt sowie der Ablauf der „project kitchen“, einen 1-tägigen Workshop, detailliert geplant. Das Modul „project kitchen“ dient dazu, für bestehende oder neue Ideen Projektpartner zu finden bzw. Kooperationen aufzubauen.

Zielsetzung der Veranstaltung war der Erfahrungsaustausch, das Generieren neuer Ideen sowie die Schaffung von Kooperationen (Wirtschaft-Wissenschaft; Wirtschaft – Wirtschaft) zu den Veranstaltungsthemen. Die Erarbeitung erfolgt in Form von moderierten World Cafés (je eine Gruppe pro Thema), wobei die Moderatoren gesondert gebrieft wurden und einen klaren dramaturgischen Plan bekamen, damit sichergestellt war, dass alle Gruppen in der geforderten Zeit zu den gewünschten Ergebnissen kamen und diese auch präsentieren konnten.

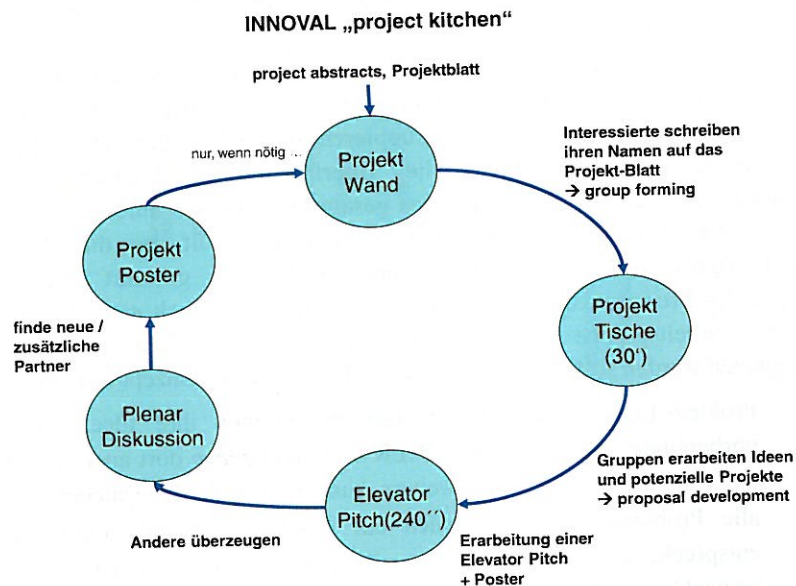
Ziel der „project kitchen“ ist es, rasch Personen ähnlichen Interesses zusammenzubringen und sie gemeinsam an Ideen und Projekten arbeiten zu lassen. Das Konzept eignet sich vor allem für größere Gruppen, die einander bis dato noch nicht kennen. Das Konzept ist eng mit dem Konzept „open innovation“ verbunden und stellt so etwas Ähnliches wie ein „kleines crowdsourcing“ dar. Das Konzept „project kitchen“ wurde ursprünglich von John Bessant und Anna Trifilova entwickelt und erstmals auf der ISPIM Konferenz 2011 vorgestellt (www.ispim.org) und für die Verwendung im Rahmen von INNOVAL in Absprache mit den Entwicklern von Mag. Michael Dell, einem Wiener Innovations-Berater, an die Anforderungen von INNOVAL angepasst sowie in einen Gesamtprozess eingebaut.

Das Konzept unterstützt dabei, herausragende Ideen im frühen Ideenstadium in weniger als einer Stunde Durchlaufzeit zu erzeugen, zu bewerten, Interessentengruppen zu Ideen zu gruppieren und schließlich Ideen für eine tiefere Bearbeitung und die Überführung in konkrete Projekte auszuwählen. Durch die Begleitung des gesamten Prozesses durch eine „trusted party“, in diesem Fall die Projektpartner, wird sichergestellt, dass die intellectual property rights (IPR) der Problem- oder Ideen-Eigner gewahrt bleiben und während des Prozesses der weiterführenden Bearbeitung auch eine gemeinsame Idee der Arbeitsgruppe erzeugt wird, wie in weiterer Folge mit den IPR umgegangen werden soll (*Bidaurrataga–Dell 2012*). Das Konzept in Kürze:

- Problem-Eigner oder Ideen-Eigner beschreiben ihre Ideen in einem vorbereiteten Formblatt auf EINER Seite und geben dort auch an, welche Art von Partnern sie für die weitere Ausarbeitung der Idee suchen
- alle Probleme / Ideen werden auf einer Ideenwand ausgestellt (bei entsprechender Vorlaufzeit kann die vorher auch im Internet verfügbar gemacht werden sowie ein Voting- oder Grouping-Prozess dort durchgeführt werden)

- Live Version: Interessenten kleben Ihre Namensschilder (vorbereitet, werden bei der Registrierung ausgegeben) auf diejenigen Ideenblätter, die sie besonders interessieren
- Die Interessenten erarbeiten in moderierten Gruppenarbeiten in Kleingruppen Details zur Idee. Die Moderation erfolgt aufgrund eines vorbereiteten, klaren Ablauf-Schemas
- Die Gruppe erarbeitet eine detaillierte Sicht der Idee sowie einen Vorschlag für die weitere Vorgehensweise auf 3 vorbereiteten Formblättern. Die Formblätter dienen dazu, die Ziele der Bearbeitung im Auge zu behalten sowie eine einheitliche Dokumentation der Ergebnisse zu gewährleisten.
- Eine "elevator pitch / customer value pitch" mit max. 240 Sekunden wird vorbereitet, wobei max. 2 Poster als Unterstützung der Pitch verwendet werden dürfen. Zur Pitch Erarbeitung werden ebenfalls vorbereitete Formblätter verwendet. Die Pitch wird dem Plenum präsentiert und zusätzliche Partner für die weitere Projektausarbeitung – wenn gewünscht – rekrutiert
- Der Projekt-Eigner kontaktiert alle Partner und Interessenten (nach dem Workshop) und vereinbart mit ihnen die weitere Vorgehensweise

Abb. 9.:



Quelle: eigene Darstellung Michael Dell.

Am Ende des 1-tägigen Workshops lagen zu den vier Themenbereichen fertig ausgearbeitete Detaillierungen mit Schlüsselanforderungen vor, sowie 14 Ideen ausgearbeitet und präsentiert wurden, von denen nach einer weiteren Priorisierung 10 zur weiteren Bearbeitung übernommen wurden.

Entwicklung eines Facilitation Programmes

Es wurde erkannt, dass die Gruppen ohne weitere Betreuung schnell wieder „einschlafen“, weshalb ein knappes, durchstrukturiertes Facilitation Programm ausgearbeitet wurde, bei dem die Gruppen durch erfahrene Moderatoren betreut werden. Der Ablauf des Programms kann wie folgt beschrieben werden:

Abb. 10–11.: Facilitationsprozess von INNOVAL Projektideen

INNOVAL Stage – Gate – Process Early Stages

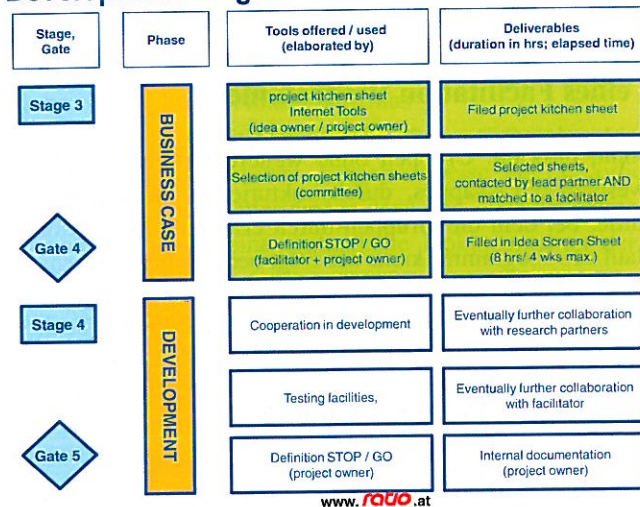
ratio
strategy & innovation

Stage, Gate	Phase	Tools offered / used (elaborated by)	Deliverables (duration in hrs; elapsed time)
Idea	IDEA SCREEN	project kitchen sheet Internet Tools (idea owner / project owner)	Filed project kitchen sheet
Gate 1		Selection of project kitchen sheets (committee)	Selected sheets, contacted by lead partner AND matched to a facilitator
Stage 1		Primary assessment (market / technical / finance) (facilitator)	Filled in Idea Screen Sheet (2 pager) (8 hrs/ 4 wks max.)
Gate 2	CONCEPT SCREEN	Definition STOP / GO (facilitator + project owner)	Documentation on this on the Idea Screen Sheet
Stage 2		Elaboration of market / technical / financial concept (facilitator + others)	Ready Concept Screen Documentation (24 hrs/ 6 wks max.)
Gate 3		Definition STOP / GO (facilitator + project owner)	Documentation on this on the Concept Screen Sheet

www.ratio.at

INNOVAL Stage – Gate – Process Development Stages

ratio
strategy & innovation



14

Quelle: eigene Darstellung Michael Dell.

Ein 1,5 tages Facilitator-Training wurde durchgeführt und sodann die Projekte aus der Project-Kitchen sowie dem ungarischen und dem österreichischen Call-for-Ideas nach diesem Ablaufmodell betreut.

Auszug aus den AAL-relevanten Ergebnissen

Unter den Ergebnissen aus der österreichischen Vorgehensweise sollen besonders hervorgehoben werden:

- **Steigerung der Sichtbarkeit von bestehenden Lösungen:** Es gibt eine Vielzahl von bestehenden Möglichkeiten, die aber allesamt nicht ausreichend bekannt oder sichtbar sind. So ist es z.B. kaum üblich, Möglichkeiten aus dem Bereich AAL in öffentlichen Gebäuden oder in Musterwohnräumen darzustellen. Es gibt nicht mal einen „zentralen Katalog“ für existierende und ausgetestete Ergebnisse aus Pilotanwendungen, wo man auf Zahlen und Adressen zurückgreifen könnte. Dadurch wird viel parallel und doppelt erarbeitet. Eine Sammlung von Good Practices wird ebenso als wünschenswert angesehen.
- **Projekt Ambient Assisted Working:** Schaffung einer ständigen Arbeitsgruppe, die sich in regelmäßigen Abständen (ca. ein Mal pro Quartal) trifft und Good Practice Beispiele austauscht, wie neue Technologien Menschen dabei unterstützen können, am Arbeitsplatz geringeren (physischen) Belastungen ausgesetzt zu sein. Es geht auch

darum zu erkennen, wie sich Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen darauf auswirken, dass Gesunde länger Gesund bleiben und Ältere sowie Menschen mit Beeinträchtigungen leichter in den Arbeitsprozess integriert werden können.

- **Projekt EGAAL:** Nutzung leerstehender Erdgeschoße (nach Umbau und Adaptierung) als Wohnflächen für Menschen, die im Rollstuhl sitzen. Neben der Beschreibung der Idee sowie der Definition der technischen Rahmenbedingungen wurden unterschiedliche Stakeholder aus Stadtentwicklung, Bauwirtschaft sowie Betroffene zusammengebracht, um die Anforderungen noch näher zu definieren und in weiterer Folge eine Runde aus Betroffenen in einen Workshop gebeten, um die erarbeiteten Ergebnisse der Stakeholder-Gruppe zu diskutieren, zu ergänzen und zu kommentieren. Diese Ergebnisse wurden wiederum an die Stakeholdergruppe zurückgespielt, um weitere Erarbeitungen durchzuführen.

Ausblick

Die nächsten Schritte sollten nun umfassen:

- Erstellung eines Kataloges existierender Lösungen zu den 4 ausgewählten Bereichen (Health Care & Home Care, Mobilität, Safety, Security & Privacy, Ambient Assisted Working), Publikation der Good Practices in geeigneter Form (Downloadbar im Internet, Buch, Konferenzen)
- Vergabe von wissenschaftlichen Arbeiten auch Bachelor- und Master-Ebene zur Darstellung des Standes der Technik sowie der Sammlung von Good Practices von existierenden Lösungen
- Steigerung der Awareness insbesondere im Bereich Ambient Assisted Working durch Konferenzen und Veranstaltungen, vor allem in den Bereichen der produzierenden Wirtschaft
- Weiterführung der Projekte, die bereits die ersten beiden Runden der Facilitation hinter sich haben und Überführung dieser Projektideen in konkrete Umsetzungen
- Durchführung des Open Foresight Programmes idealer Weise ein Mal pro Jahr (alternierend in Ungarn und in Österreich)

KAPITEL 12

DIE AN DAS INNOVAL-PROJEKT ANKNÜPFENDEN UNGARISCHEN ERFAHRUNGEN

In weiterer Folge werden die im Rahmen der Umsetzung der ungarischen Projektideen gesammelten Erfahrungen teils mittels Erörterung der einzelnen Projektschritte bzw. teils nebst Detaillierung der finanziellen Aspekte vorgestellt. Bezüglich der finanziellen Aspekte folgen wir dem im theoretischen Teil dargelegten Gedankengang: Erst wird der Prozess der Erstellung des Finanzplanes inklusive der anknüpfenden Eigenheiten und Schwierigkeiten geschildert und danach der Finanzierungsbedarf und die potentiellen Finanzierungsstrukturen.

Anhand der bisherigen Erfahrungen aus der INNOVAL-Partnerschaft existieren in dem vom Projekt geförderten Bereich Mechatronik bzw. innerhalb dessen an das AAL anknüpfend zahlreiche Entwicklungen bzw. Ideen hinsichtlich neuer Produkte/Dienstleistungen, die aus irgendeinem Grund nicht realisiert werden können. Das Projekt hat sich zum Ziel gesetzt diese Ideen in Ostösterreich und in der Region West-Transdanubien zusammenzutragen.

Die Ideenrecherche erfolgte mittels zweierlei Methoden. Einerseits wurden sowohl ungarische, als auch österreichische KMUs, die auf irgendeine Weise mit dem Themenkreis AAL verbunden sind oder potentiell verbunden sein könnten, zu einem offenen Workshop eingeladen. Im Rahmen der Veranstaltung bildeten die Teilnehmer – nach der allgemeinen Vorstellung und den Vorträgen – unter der Leitung von Experten kleinere Gruppen, in denen die Möglichkeit bestand die einzelnen Ideen vorzubringen und zu kommentieren. In weiterer Folge wurden zwecks gemeinsamen Denkens und Konkretisierens der Ideen Konsortien gebildet. Über diese Methode wurden insgesamt 17 Ideen schriftlich erfasst.

Der andere Kanal der Ideengenerierung war ein öffentlicher Call unter Einbezug der in den Grenzregionen der beiden Staaten gelegenen Hochschulen und Universitäten, sowie eine damit verbundene Kampagne auf einer Community Site (Facebook): Es wurden sowohl Studenten, als auch Professoren eingeladen die Ideen, die sie für nützlich halten und umsetzen möchten, miteinander zu teilen. Der Call war erfolgreich: Es sind insgesamt 26 Dokumentationen eingegangen (jedoch alle aus Ungarn).

Von den über die beiden Kanäle gesammelten insgesamt 43 Ideen wurden vom Projektkonsortium – unter Mitwirkung von externen Fachleuten und Facilitatoren – 13 ausgewählt, deren Umsetzung als realistisch eingeschätzt wurde. Der Großteil der verworfenen Ideen war nicht detailliert genug erarbeitet, vollkommen unprofessionell, oder zu großangelegt und teuer.

Wie bereits im theoretischen Teil dargelegt, wollten wir die Projektideen mit der Methode der offenen Innovation umsetzen. In diesem Rahmen waren wir bemüht

grenzübergreifende Expertengruppen mit Mitgliedern vom Fach und aus dem Bereich Finanzwesen, die den jeweiligen Projektideen am meisten dienlich sein konnten, aufzustellen. Die Förderung der verschiedenen Ideen bedurfte der Hilfe und der Anleitung aus diversen Fachbereichen, da sie sich in unterschiedlichen Phasen und auf abweichenden Entwicklungsstufen befanden. Daher hätte jede einzelne Idee ein eigenes Expertenteam bekommen. Die aufgestellten und mit einander permanent abstimmen Gruppen hätten über eine Online-Plattform stets miteinander kommunizieren können: die Ideen sollten durch das Teilen und Kommentieren und durch Verbesserungsvorschläge weiterentwickelt und ihre Umsetzung gefördert werden. Die Idee im Detail wäre nur für die ständigen und eingeladenen Gruppenmitglieder publik gewesen.

Nach Auswahl der Ideen haben die Facilitatoren mit den Ideeneignern eine allgemeine Erhebung von 2 Seiten Umfang (2-pager) erstellt, welche die Richtlinien der Kooperation, die benötigte Hilfe, das notwendige Knowhow und natürlich die vorgesehenen Finanzindikatoren, sowie die technischen Spezifikationen und den Umsetzungsplan beinhalten. Anhand der Erhebung wurden der Mentoring-Prozess und dessen Schritte definiert. Das Ziel war in jedem Fall den Ideeneignern mit Hilfe der ihnen zugewiesenen Facilitatoren eine Machbarkeitsstudie zu liefern.

Da die Ideen einen recht bedeutenden innovativen Inhalt aufweisen, war es für die Ideeneigner besonders wichtig, dass sämtliche INNOVAL-Projektteilnehmer ihre Ideen vertraulich behandeln. Die Ideen sind urheberrechtlich noch nicht geschützt und es trifft auf sämtliche Ideeneigner zu, dass sie Angst hatten, dass jemand ihre Idee enteignet, oder ohne ihr Wissen und/oder Einverständnis umsetzt. Somit war der Aufbau des Vertrauens bei der gemeinsamen Arbeit besonders wichtig und dieser Kreis der Vertrauten konnte auch nicht besonders ausgeweitet werden. Somit hat die Methode der offenen Innovation im Falle der ungarischen Ideen gar nicht funktioniert: Die gemeinsame Arbeit funktionierte nur mit den Facilitatoren und den von ihnen beauftragten externen Fachleuten.

Die am Projekt mitwirkenden österreichischen und ungarischen Facilitatoren und Experten haben jedoch ständig zusammengearbeitet: in Zusammenhang mit Fachbelangen wurde oft über den Fortschritt der einzelnen Ideen und deren Unterstützung akkordiert. Die Akteure haben ihre Erfahrungen im Rahmen mehrerer interner Besprechungen zum Thema Facilitation dargelegt: sowohl Negatives, als auch positive Ergebnisse wurden präsentiert und so konnten alle Teilnehmer daraus lernen. Natürlich war jedem Ideeneigner die Möglichkeit gegeben mit den Fachleuten des anderen Landes zu konsultieren, hierfür bestand jedoch kein Bedarf. In einem Fall haben aber ungarische Ideeneigner in Wien einen österreichischen Experten aufgesucht, dem die Ideen präsentiert wurden, und der aus einer anderen Perspektive auf sie reagiert hat: Sie haben von dem österreichischen Professor neue Elemente, Fragen, Möglichkeiten und Empfehlungen mitgenommen.

Die Facilitationen und der positive Ruf der Ausschreibung führten dazu, dass den Projektpartnern auch noch nach Schließung des offenen Calls 3–4 weitere Ideen präsentiert wurden, wo die Erhebung und Diskussion anlaufen konnten.

Der Facilitationsprozess wurde – nach Fertigstellung der Machbarkeitsstudie und teilweise auch parallel dazu – mit einem Finanztraining, sowie mit der Erstellung eines Finanzplanes ergänzt. Die Details sind im Kapitel 12 näher erläutert.

Die Förderung der österreichischen Ideen verlief in einem viel freieren Rahmen, mit vielen Treffen, unter Mitwirkung diverser externer Fachleute. Da in Österreich für die Ideenausarbeitung, bzw. die Planung und Erstellung der Prototypen verschiedene staatliche Leistungen und Ressourcen zur Verfügung, unterscheidet sich der gesamte Förderprozess deutlich vom Ungarischen.

Aufgrund der Unterschiede hinsichtlich Mentalität, im Finanzwesen und bei den Leistungen, bzw. aufgrund der systemischen Unterschiede zwischen den beiden Staaten konnte keine echte grenzübergreifende, gemeinsame Ideenentwicklung und Generierung zu Stande kommen. Nach dem Erscheinen dieses Handbuchs werden aber noch Exkursionen veranstaltet, wo die Ideeneigner dies- und jenseits der Grenze potentielle Anbieter und/oder Produzenten kennen lernen können, die die Idee nutzen.

Alles in allem kann gesagt werden, dass die Ideeneigner, die am INNOVAL-Projekt teilgenommen haben, bei der Verwirklichung ihrer Ideen tatkräftig unterstützt wurden und anhand ihrer Rückmeldungen die gemeinsame Arbeit effizient und erfolgreich war.

Da die Ideeneigner – mit einer Ausnahme – ihre Projekte im Rahmen von neuen Unternehmen umsetzen wollten, spielte die strategische Anpassung im Rahmen der Erstellung des Finanzplanes eine geringere Rolle. Somit diente in erster Linie der Geschäftsplan und die Machbarkeitsstudie als Ausgangspunkt. Der im Rahmen der Erstellung des Finanzplanes angewandte Ansatz bedarf gleichzeitig – obwohl dieser sich auf die Informationen und Daten des Geschäftsplanes stützt – einer anderen Perspektive. Die auf die Finanzen bezogenen Teile der Geschäftspläne, die die Ideeneigner erstellt hatten, konnten dieser Erwartung leider in keinem Fall restlos entsprechen. Diese Geschäftspläne beinhalteten nämlich in erster Linie Finanzaufstellungen auf Ergebnisbasis, die zwar aus einer anderen Hinsicht (z.B.: Besteuerung, Forecasting der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung) wichtig sind, per se aber nicht genügen und in sich selbst das Endresultat der Finanzplanung nicht ausmachen können. Ein wichtiges Ergebnis der Mitwirkung der Facilitatoren war, dass die Machbarkeitsstudien durch Cash-Flow-Pläne und Prognosen ergänzt wurden.

Bei der technischen Umsetzung der Erstellung der Finanzpläne erwies sich das Excel Programm der Produktfamilie Office als weitgehend geeignet, da auf diesem Wege die Möglichkeit der Darstellung der Faktoren, welche die zukünftigen Geldströme beeinflussen, als unabhängige Variablen in dem Modell besteht. Dies bedeutete gleichzeitig, dass es möglich war die Entwicklung der

Geldströme mit mehreren, relevant erscheinenden zukünftigen Werten dieser Variablen zu prüfen. Man darf aber gleichzeitig nicht vergessen, dass diese Art der „Modellierung“ in sich die Definition der für den Finanzplan notwendigen drei Ausgänge (realistisch, optimistisch, pessimistisch) und das Eintragen des damit verbundenen Geldstromes nicht ersetzen kann. Der Grund hierfür liegt darin, dass im Falle der einzelnen Ausgänge die Rede von einer spezifischen, komplexen Menge der den Geldstrom bestimmenden Variablen, die den jeweiligen Ausgang zusammen definieren, ist. Konkreter bedeutet dies, dass es nicht ausreichend ist den Wert eines Faktors zu verändern und dessen Auswirkungen zu untersuchen, sondern müssen gleichzeitig mehrere Faktoren verändert werden.

Auch bei der praktischen Anwendung der theoretischen Zusammenhänge, die bei dem Aufschreiben des Cashflows zu berücksichtigen sind, sind zahlreiche Schwierigkeiten aufgetreten. Unter anderem war die konsequente Anwendung des Prinzips der tatsächlichen Geldströme ein Problem. Damit soll gemeint sein, dass die Ideeneigner in ihren Finanzplänen keinen Unterschied zwischen dem Zeitpunkt der Verwertung und dem Finanzausgleich gemacht haben. Bei der Planung der Einnahmen wurde der Zeitpunkt des Verkaufs als Grundlage betrachtet. Dieser Unterschied kann besonders dann problematisch werden, wenn der überwiegende Teil der Verkäufe nicht auf Bargeld beruht, bzw. man mit einer relativ langen Einbringungsdauer der Kundenforderungen zu rechnen hat. Diese Eigenheit kann künftig bei der Evaluierung des kurzfristigen Finanzierungsbedarfes und der einschlägigen Möglichkeiten ein weiteres Problem bedeuten.

Was das Aufschreiben des Cashflows angeht, ist es auch charakteristisch, dass mehrere Ideeneigner die alternativen Kosten des Kapitals (opportunity cost) nicht berücksichtigt haben. Dies bedeutet diejenigen wahrhaftig in Geld ausdrückbaren Einkommen, auf die die Ideeneigner verzichten müssten, wenn sie ihre Projekte umsetzen möchten. Ein Paradebeispiel hierfür ist, wenn Unternehmer wegen der Verwirklichung ihrer Ideen ihr früheres Arbeitsverhältnis kündigen müssen und somit dieses Einkommen verlieren.

Der Umgang mit dem Zeitwert des Geldes verursachte ebenfalls viele Probleme. Einer der Gründe liegt darin, dass es sich um innovative Projekte und neuartige Aktivitäten handelt und es schwierig und sogar schier unmöglich ist eine entsprechende Vergleichsgrundlage, ein „Benchmark“ für die Bestimmung der Discount-Rate zum Ausdruck des Zeitwertes von Geld zu finden. Als Grundlage kann allein der risikofreie Zinssatz dienen, welcher mit den im gegebenen Zeitpunkt relevanten Staatsanleihen-Erträgen, bzw. eventuell mit dem Basiszins der Notenbank erzielt werden kann. Ein DR-Wert, der die Erwartungen der Investoren widerspiegelt, kann also seitens der potentiellen Finanziers nur schwierig eingeschätzt werden.

Eine Lösung kann – und dies leitet bereits zu dem Themenkreis der bei Evaluierung des Cashflows anzuwendenden Entscheidungsregel über – die Schätzung der internen Rentabilitätsrate des Projektes bedeuten. In diesem Fall wird nämlich eine Art umgekehrte Logik angewendet: nicht der seitens des

Investors vom Projekt vermutlich erwartete Ertrag wird abgeschätzt, sondern der Jahresdurchschnittsertrag des Projektes quantifiziert. Falls die Erwartungen des Investors diesen nicht übersteigen, besteht die Möglichkeit zum Zugriff auf externe Quellen und gleichzeitig erweist sich auch das Projekt in finanzieller Hinsicht als rentabel. Die interne Rentabilitätsrate des Projektes konnte – im Besitz der auf den Cashflow bezogenen Angaben – mittels des Excel BMR-Kalkulators errechnet werden. Man musste aber auch darauf achten, dass bei dem monatlichen, oder vierteljährlichen Cashflow dieser Wert auf ein ganzes Jahr auszulegen ist, d.h. unter Annahme einer linearen Zinsrechnung mit 12, bzw. 4 multipliziert werden musste.

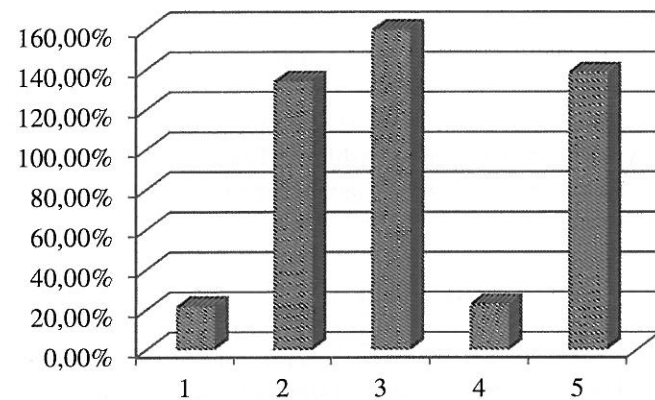
Finanzierung der Unternehmen

Bei der Planung der Finanzierung von Unternehmen muss man direkt von dem Finanzierungsplan ausgehen. Bei der Bestimmung des Volumens der für die Umsetzung des Projektes notwendigen Finanzierungsquellen müssen sowohl die für die Beschaffung der investierten Mittel notwendigen Summen (Kapitalbudget), als auch die für den täglichen Betrieb und die Gewährung der Liquidität (netto Betriebskapital) notwendigen Summen berücksichtigt werden. Diese beiden Beträge ergeben den Finanzierungsbedarf. Wird davon die Summe, welche dem Ideeneigner zur Verfügung steht (Selbsteil) abgezogen, erhält man den tatsächlichen Finanzierungsbedarf. Wie bereits früher angesprochen, kann dieser mittels Eigentümerkapital (in unserem Falle durch Einschalten von neuen Eigentümern bzw. Kapitalinvestoren), oder durch eine Kredit-artige Finanzierung gedeckt werden.

Abbildung Nr. 12 zeigt den Finanzierungsbedarf der in der ersten Phase facilitierten ungarischen Projekte. Der Bedarf wurde für die ersten drei Jahre gerechnet, bei dem Kapitalbudget mit der Summe der nötigen Investitionsmittel, während im Falle des Netto-Betriebskapitals mit einem Jahresdurchschnitt gerechnet wurde. Da das Volumen des Bedarfes an Finanzmitteln in Relation zur Projektgröße und der Ertragsfähigkeit richtig gedeutet werden kann, wurde der gesamte Ressourcenbedarf im Prozentsatz des geplanten Erlöses (Durchschnittserlös der ersten drei Jahre) definiert.

Wie auch aus *Abbildung Nr. 12* ersichtlich, überschreitet das vorhin erwähnte Verhältnis bei allen drei Projekten 100%, was eindeutig darauf hinweist, dass mit der Rentabilität dieser Projekte höchstens langfristig gerechnet werden kann, wobei diese Eigenheit gleichzeitig seriöse Finanzierungsrisiken birgt. Das Bild wird deutlicher, wenn anstelle des Ressourcenbedarfs der Finanzierungsbedarf herangezogen wird. In diesem Fall wird das Volumen der noch inexistenten, nicht zur Verfügung stehenden Finanzquellen dem geplanten Erlös gegenübergestellt.

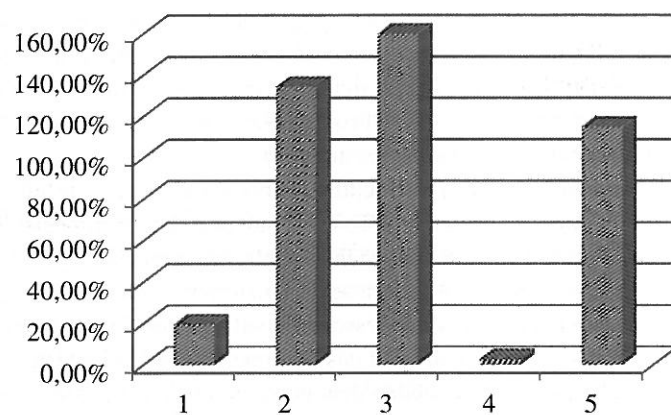
Abb. 12.: Ressourcenbedarf der facilitierten ungarischen Projekte im Verhältnis zu den Einnahmen



Quelle: eigene Darstellung Kovács G.

Wie bereits aus *Abbildung Nr. 13* ersichtlich, ähnelt diese Situation bedauerlicher Weise gespenstisch der Früheren, noch dazu ist das fragliche Verhältnis nur bei einem Projekt drastisch gesunken, wo sowieso schon mit relativ günstigen Werten gerechnet werden konnte. Anhand der obigen Angaben stellt der Zugriff auf externe Ressourcen bei der Mehrheit der Projekte ein Problem dar, die finanzielle Rentabilität der Projekte mit Hilfe dieser Angaben nur schwierig zu begründen ist.

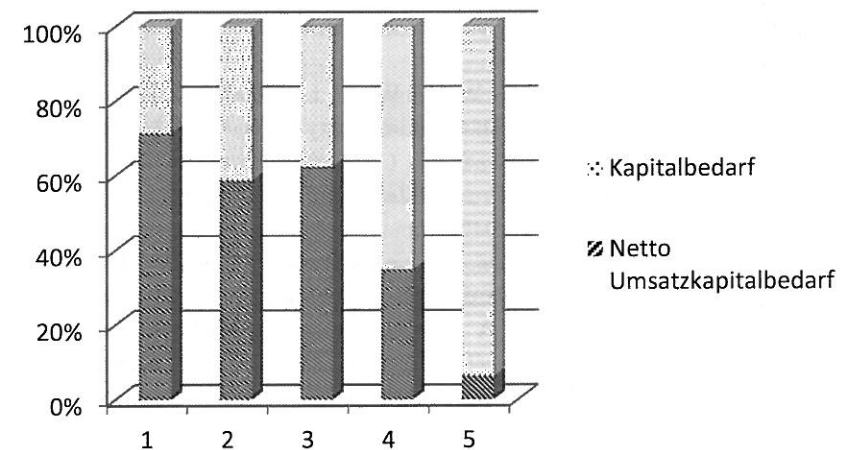
Abb. 13.: Finanzierungsbedarf der unterstützten ungarischen Projekte im Verhältnis zu den Einnahmen



Quelle: eigene Darstellung Kovács G.

Da es sich hier um innovative Projekte handelt, kann innerhalb des Ressourcenbedarfs die Untersuchung des Verhältnisses zwischen dem Kapitalbedarf und des Betriebskapitalbedarfes interessant sein. Wie dies aus *Abbildung Nr. 14* ersichtlich ist, macht der Betriebskapitalbedarf im Falle von drei Projekten den größeren Anteil des gesamten Ressourcenbedarfes aus. Dies ist einerseits eine gute Nachricht, da dies bedeutet, dass die Ideeneigner im Zuge der Erstellung des Finanzierungsplanes den Betriebskapitalbedarf berücksichtigt haben. Gleichzeitig handelt es sich um eine schlechte Nachricht, da sie darauf hinweist, dass zur Betreibung des Unternehmen die Finanzierung eines beträchtlichen Ressourcenbedarfes ständig gewährleistet werden muss.

Abb. 14.: Struktur des Ressourcenbedarfes



Quelle: eigene Darstellung Kovács G.

Anhand des Finanzierungsbedarfs und der Eigenheiten des Zugriffs auf die Ressourcen kann behauptet werden, dass anhand der aktuellen Angaben die Finanzierung über den Finanzmarkt bei keinem der Projekte möglich zu sein erscheint. Konkret bedeutet dies, dass das Finanzierungsrisiko der besagten Projekte sehr hoch ist, während der voraussichtliche Gewinn – absolut betrachtet – den von den institutionellen Investoren (z.B.: Risikokapitalfonds) erwarteten Minimum-Pegel nicht erreicht. All das bedeutet gleichzeitig, dass im Laufe der Finanzierung in erster Linie nicht rückzahlbare Förderungen, bzw. günstige Netto-Betriebskapitaldarlehen (eventueller nebst staatlicher Bürgschaft) Existenzberechtigung haben können. Die Sicherung der Finanzierbarkeit der Projekte erfordert gleichzeitig auch seitens der Ideeneigner eine höhere Risikobereitschaft, was sogar die Notwendigkeit des Zugriffs auf das eigene Vermögen als Garantie bedeuten kann.

BIBLIOGRAPHIE

- Árva Zsófia (2001): *A vállalatfinanszírozás új fejlődési irányai*. Tanulmányok a bankszektor középtávú fejlődési irányairól, MNB Műhelytanulmány, Magyar Nemzeti Bank
- Bay Zoltán (2012): *Célszámítógép időknek*.
<http://www.bayzoltan.hu/oldal/celszamitogepek-idoseknek> (Letöltés ideje: 2013.12.10.)
- Béhm Imre (1994): *Vállalkozások pénzügyi tervezése*. NOVORG Kft., Budapest.
- Bidaurratzaga, E. – Dell, M. (2012): „*Strategic Foresight for SMEs: Challenges and Solutions – the future garage process*”; XXIII ISPIM Conference Barcelona
- Chesbrough, H. W. (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Chesbrough, H. – Vanhaverbeke, W. – West, J. (2006): *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press
- Chiesa, V. – Coughlan, P. – Voss, C. A. (1996): Development of a Technical Innovation Audi. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 13, Number 2, March 1996, pp. 105-136
- Christensen, C. M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When new Technologies cause great Firms to Fail*, Harvard Business School Press
- Csubák Tibor Krisztián (1998): A kockázati tőke helyzete Magyarországon. – Szirmai P. (szerk.) *Egy kockázatos iparág... A kockázati tőke Magyarországon*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, TDK Konferencia előadásai, Budapest, 69–88. o.
- Daheim, C. – Uerz, G. (2008): Corporate Foresight in Europe: from trend based logics to open foresight, *Technology analysis & strategic Management*, vol. 20, Issue3, pp. 321–336
- Galli, R. – Teubal, M. (1997). Paradigmatic Shifts in National Innovation Systems, in: Charles Edquist (Hg.): *Systems of Innovation. Technologies, Institutions, and Organizations*, London, pp. 342–370
- Holste, D. (et al.) (2010): *A complementary architecture to build foresight*, June 6-9, 2010, 21st ISPIM Conference Paper; SSRN Web site. http://www.ispim.org/members/proceedings/ISPIM2010/commonfiles/files/25667518_Paper.pdf
- Inzelt Annamária (1998): Nemzeti innovációs rendszerek. In: Inzelt Annamária (szerk.): *Bevezetés az innovációmenedzsmentbe*. Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőségi Társaság, Budapest.
- Kállay László (2000): Mikrohitelzés piaci alapon. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., január, 41–63. o.
- Kovács Gábor (2009): *Pénzügyi tervezés*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr.

- Mintzberg, H. (1990): The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol.11, Issue 3, pp 171–195
- Pakucs János – Papanek Gábor (2006a) (szerk.): *Az innovációs folyamatok szervezése*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.
- Pakucs János – Papanek Gábor (2006b) (szerk.): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.
- Rohrbeck, R. – Gemünden, H. G. (2008): *Strategic foresight in Multinational Enterprises: Building a Best-Practice Framework from Case Studies*. R&D Management Conference Paper. SSRN Website: [http://www.rene-rohrbeck.de/documents/Rohrbeck_Gemuenden_\(2008\)_Strategic-Foresight-in-Multinational-Enterprises_Paper.pdf](http://www.rene-rohrbeck.de/documents/Rohrbeck_Gemuenden_(2008)_Strategic-Foresight-in-Multinational-Enterprises_Paper.pdf)
- Rohrbeck, R. (2010): *Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Physica-Verlag A Springer Company
- Szakály Dezső (2002): *Innováció- és technológia-menedzsment*. Bíbor Kiadó, Miskolc.
- Swaim, R. W. (2011): *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. Jossey-Bass (e-book)
- Vanhaverbeke, W. – Vermeersch, I. – De Zutter, S. (2012): *Open innovation in SMEs: how can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?* Research report, Flanders DC
- Vizjak, A. (2009): *The society and the economy are looking for more original thinking* <http://www.planetgv.si/upload/files/EUMA/AndrejVizjak.pdf> (letöltés ideje: 2009.12.10.)
- Vörösmarty Gyöngyi – Kiss János (2005): *Beszállítók és a beszerzés a vállalati innovációban*. TM 18. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézete, Versenyképesség Kutató Központ.

Web-Links, Datenbank:

„Befektetés a jövőbe” Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia 2020 -

Nemzetgazdasági Minisztérium

http://www.kormany.hu/download/f/36/b0000/Nemzeti%20Kutat%C3%A1s%20fejleszt%C3%A9si%20és%20Innov%C3%A1ci%C3%B3s%20Strat%C3%A9gia%202020_TERVEZET_20121106.pdf (Letöltés ideje: 2014. január 20.)

European Commission, Innovation Union Scoreboard 2014, ISBN 978-92-79-34662-0

Innovationserhebung CIS 2010:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/forschung_und_innovation/innovation_im_unternehmenssektor/index.html

GEM Report: <http://www.gemconsortium.org/docs>

OECD „Education at a glance 2013“: <http://www.oecd.org/edu/eag.htm>

STATISTIK AUSTRIA: F&E in Österreich:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/forschung_und_innovation/f_und_e_in_allen_volkswirtschaftlichen_sektoren/

STATISTIK AUSTRIA: Formales Bildungswesen:

http://www.statistik.gv.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/universitaeten_studium/index.html

The original project kitchen:

http://ispim.org/wp-content/uploads/ISPIM_2011_Conference_Programme1.pdf

WKO Unternehmensgründungen:

https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/Daten_zum_Thema_Unternehmensneugruendungen.html