

## *Innovation – der Schlüssel zum Erfolg*

# Wann finanziert die Bank?

Zukunftsorientierte, im richtigen Zeitpunkt eingeführte und für das Unternehmen finanziell tragbare Innovationen sind entscheidend für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Wer stillsteht, manövriert sich im heutigen Marktumfeld langsam rückwärts. Für ein Unternehmen ist es deshalb essentiell, sich stets mit dem Thema Innovation zu beschäftigen. Nun ist uns allen auch klar, dass dies nicht immer einfach ist. Innovation ist mit Erneuerung und Veränderung verbunden. Wir orientieren uns gerne an gewohnten und in der Vergangenheit bewährten Abläufen. Aktiv Neues zu suchen und Ungewohntes zu wagen, liegt nicht primär in unserer Natur. Wir ziehen Sicherheit der Unsicherheit vor und bewegen uns nur ungern ausserhalb unserer Komfortzone. Aber in einem schnelllebigen Umfeld ist langfristiger Erfolg ohne Innovation kaum vorstellbar.

*Von Martin Vogel*

*Leiter Firmenkunden Schweiz*

*UBS AG, Zürich*

*Innovation ist ein permanenter unternehmerischer Prozess. Ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen investiert jeweils einen Teil des Ertrags konstant in Innovationen.* Um Innovationsprojekte erfolgreich zu implementieren, muss eine entsprechende Kultur innerhalb des Betriebs geschaffen werden. Innovation ist nicht nur «Chefsache», jeder einzelne Mitarbeiter hat dabei Verantwortung zu tragen. Chefsache ist es allerdings, diese Kultur zu schaffen und zu fördern. Wichtig ist, dass die Belegschaft versteht, weshalb Innovation ein zentrales Thema ist und weshalb jeder einzelne gefordert ist, etwas dazu beizusteuern. Ein innovationsfreundliches Klima herrscht nur dann, wenn immer wieder Bestehendes kritisch in Frage gestellt wird, aber auch Flops akzeptiert und als notwendige Stolpersteine auf dem Weg zur besten Idee betrachtet werden.

Innovation ist Pflicht, keine Kür. Pflichten werden üblicherweise nur in vorgegebenen Zeiten und Gefässen erfüllt. Die Erfolgsfaktoren für eine Innovationskultur sind übergreifende Arbeitsgruppen und periodische Zeiträume, in denen eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt. Was wir heute nicht planen, wird morgen nicht stattfinden. Das Management, aber auch die Mitarbeiter, bleiben dadurch geistig in Bewegung, verfallen durch das kritische Hinterfragen von bestehenden Abläufen nicht in Selbstzufriedenheit und sind stets auf der Suche nach den neusten, zukünftigen Bedürfnissen und Wünschen ihrer

Kunden. So entsteht eine positive Dynamik und ein fruchtbares Umfeld für Innovation innerhalb des Unternehmens.

### **Wie gelangt ein Unternehmer zum notwendigen Kapital für die Realisierung seiner neuen Idee?**

Die erfolgreiche Durchführung von Innovationsprojekten ist ohne ausreichende finanzielle Mittel nicht möglich. Umfassende Innovationen erfordern in der Regel viel Kapital, das über eine lange Zeitdauer zur Verfügung stehen muss, denn es kann unter Umständen Jahre dauern, bis die investierten Mittel wieder zurückfliessen. Viele Unternehmen sind allerdings ausserstande, Innovationsprojekte aus dem laufenden Cash-flow oder mit vorhandenen Reserven zu finanzieren. Entsprechend sind sie auf die Unterstützung durch Banken oder andere Kapitalgeber angewiesen. Selbst wenn ihnen alle Finanzierungsmöglichkeiten offenstehen, gilt es abzuwägen, was für den Betrieb die optimale Finanzierungsstruktur ist.

### **Unterschiedliche Finanzierungsformen von Innovationen**

Die Abbildung auf der nächsten Seite fasst die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten über den Lebenszyklus eines Unternehmens zusammen. Analog gelten sie auch für Innovationsfinanzierungen. Unterschieden wird primär zwischen Lösungen unter Rückgriff auf das Umlauf- oder das Anlagevermögen. Börsengang (IPO) und «Private Equity» sind zusätzliche Optionen, um Eigenmittel zu beschaffen.

Da ein Fremdkapitalgeber nicht dieselben Risiken eingetht wie ein Ei-

genkapitalgeber, wird er auch nicht gleich gut für sein finanzielles Engagement entschädigt. Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass vor allem in Gründungs- oder starken Wachstumsphasen, welche meist mit erhöhten Risiken verbunden sind, auf verschiedene Formen von Equity-Finanzierungen zurückgegriffen wird. Sind allerdings schon gewisse Erfolgsausweise vorhanden oder können potentielle zukünftige Erfolge überzeugend und plausibel dargelegt werden, ist eine Finanzierung durch Fremdkapital die zu prüfende Variante. Im Grundsatz gilt: Je besser eine Innovation abschätzbar ist, desto grösser sind auch die Chancen einer Fremdfinanzierung.

### **Die entscheidenden Faktoren für eine Bankfinanzierung**

*Je besser eine Innovation bewertbar ist, desto grösser sind die Chancen für eine Fremdfinanzierung.* Die Bewertbarkeit ist u.a. abhängig von der Art der Innovation. Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen

- Verbesserung der bestehenden Produkte und Dienstleistungen (z.B. durch veränderte Prozessabläufe)
- Ergänzung der Produkte- und Dienstleistungspalette
- Neuentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen
- Erschliessung neuer Käufersegmente oder neuer Märkte

Bei Verbesserungen oder Ergänzungen der Produkte- und/oder Dienstleistungspalette kann das Unternehmen oft auf bereits gemachte Erfahrungen im Markt und im entsprechenden Käufersegment zurückgreifen. Sie kennt die Bedürfnisse ihrer Abnehmer und

weiss, in welcher Form der Markt auf gewisse Veränderungen reagiert. Dieses Know-how ermöglicht eine gezielte Planung von Einsatz und Rückführbarkeit der finanziellen Mittel und eine Einschätzung der Erfolgsaussichten. Für einen Fremdkapitalgeber ist dieser Faktor von zentraler Bedeutung.

Bei Neuentwicklungen oder Erschliessungen von neuen Märkten sind Unternehmen unbekanntem Risiken ausgesetzt, die oft schwierig zu bewerten sind. Die Wahrscheinlichkeit einer Abweichung oder Fehleinschätzung wird dadurch grösser; damit erhöhen sich die eingegangenen Risiken.

*Wenn die Bank die Überlegungen des Kunden kennt und versteht, wird sie zum interessierten, aktiven und verlässlichen Partner.* Die Einreichung eines Business Plans oder eines Investitionskonzepts stellt bei der Zusammenarbeit mit der Bank eine zentrale Rolle dar. Diese Unterlagen ermöglichen es der Bank, in kurzer Zeit einen Überblick über das Unternehmen und sein wirtschaftliches Umfeld zu gewinnen. Der primäre Zweck solcher Dokumente besteht jedoch darin, dass sich das Management selbst eingehend mit der geplanten Investition sowie mit den daraus abgeleiteten Zielen, Risiken und Erfolgsaussichten auseinandersetzt.

Entscheidend dabei ist, dass ein intensiver Dialog und eine herausfordernde Diskussion zwischen dem Unternehmen und der Bank stattfinden.

**Innovation – the key to success**

**When does the bank provide finance?**

Consistently successful companies always plough a portion of their earnings back into new ideas. However, large-scale innovations generally require a lot of capital over an extended period, as it can sometimes be years before the investment starts to pay off. Many firms, though, are unable to finance such projects from their current cash flow or existing reserves. As a consequence, they are dependent on the support of banks or other providers of capital. The better an innovation can be valued, the better the chances of borrowing funds to implement it. How well an innovation can be valued will depend on what kind of innovation it is. There are basically four categories: Improvements to existing products and services, additions to the product and service range, development of new products and services or opening up new customer segments or new markets. The better the development risks and market opportunities can be quantified, the better the chances of obtaining funds from a lender. Involving the bank at an early stage and engaging in an intensive, critical and transparent dialogue regarding the company's strategy and vision are key success factors.

Gegenseitige Transparenz ist enorm wichtig, da sie die Voraussetzung für ein langfristiges Vertrauensverhältnis bildet. Je besser die Bank das finanzielle und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens sowie der geplanten Investition kennt, desto besser kann sie es in bezug auf die optimale Finanzierung beraten.

**Die Erfolgsfaktoren von Innovation**

Innovation ist im heutigen Marktumfeld entscheidend für den Erfolg. Innovation bedeutet Mut, unternehmerische Risiken einzugehen, und die Bereitschaft, immer wieder Bestehendes zu hinterfragen und Neues auszupro-

bieren. Dazu bedarf es eines permanenten unternehmerischen Prozesses und einer entsprechenden Innovationskultur innerhalb des Betriebs. Ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen investiert deshalb einen Teil seiner Erträge konstant in Innovationen. Oft ist aber auch ein grösseres finanzielles Engagement gefragt. Je besser die Entwicklungsrisiken und die Marktchancen abschätzbar sind, desto grösser sind die Möglichkeiten einer Fremdfinanzierung. Ein frühzeitiger Einbezug der Bank und ein intensiver, kritischer und transparenter Dialog über die Strategie und Vision des Unternehmens sind dabei entscheidende Faktoren. ●

