

Medienquelle	Print	Autor	-	AÄW	21.240,01
Auflage	263.904	Verbreitung	254.263	Seitenstart	V3
Thema	INDUS Holding Print				

Der Cashflow bestimmt die Innovationskraft

Ohne eigene Innovationen keine Zukunft - jeder Unternehmer kennt das Einmaleins des Erfolgs. Doch gerade für kleinere und mittelgroße Unternehmen ist es keine leichte Aufgabe, ihre Entwicklungsprojekte zu finanzieren.

Von Jürgen Hoffmann

Externe Geldgeber sind für Projekte aus dem Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) aufgrund der hohen Unsicherheit über das Gelingen nur schwer zu begeistern - so das Ergebnis einer Studie von KfW Research. Dies gilt besonders für Kreditinstitute. Denn Komplexität, Technologiegehalt und die Einzigartigkeit eines F&E-Projekts erschweren Außenstehenden eine Bewertung des Vorhabens. Auch die seit Jahren niedrigen Zinsen im Euroraum haben laut KfW Research nichts daran geändert: F&E-Aufwendungen werden fast nie durch Fremdkapital finanziert.

Möglichkeit zur Innenfinanzierung ist entscheidend.

So hängt die Frage, ob und in welchem Umfang ein Unternehmen die Entwicklung von Innovationen vorantreibt, von dessen Innenfinanzierungskraft ab. KfW Research hat ermittelt, dass Mittelständler mit hohen Umsatzrenditen deutlich mehr für F&E ausgeben als Firmen, die weniger gut verdienen. In konjunkturell guten Zeiten werden höhere Summen aufgewendet als in schlechteren Jahren. Diese Abhängigkeit von der finanziellen Situation einer Firma hat laut KfW Research außerdem zur Folge, dass eher Projekte mit kurzen Laufzeiten durchgeführt werden. Revolutionäre Neuheiten, für deren "Geburt" viel Zeit und Geld benötigt werden, werden deshalb seltener von Firmen mit geringem Cashflow hervorgebracht. Damit nicht genug: Wenn Betriebe aufgrund von Gewinnrückgängen ihre F&E-Tätigkeiten zurückfahren,

verlieren sie häufig Mitarbeiter mit wichtigem Knowhow. Das rächt sich später, denn eine Rekrutierung neuer kluger Köpfe mit innovationsrelevantem Wissen ist oft schwierig und teuer.

Das gilt ganz besonders für die Games-Branche. Ohne großartige Entwickler wird kein Spiel ein Erfolg. "Eine Spielidee allein reicht nicht, man braucht ein Team von Topleuten, die sie in ein tolles Produkt umsetzen", sagt Jan Beuck, Chef von Playa Games. Sein Topseller "Shakes & Fidget" wird von mehr als 60 Millionen Fans weltweit gespielt. Im vierten Quartal soll "Clash of Empires" folgen, ein Strategiespiel und gleichzeitig eine Parodie auf dieses Genre. Beuck: "Die Entwicklungskosten für so ein Browser- und Mobil-Game belaufen sich bei uns üblicherweise auf rund 500 000 Euro." In besonders aufwendige Triple-A-Produktionen für X-Box, Playstation und PC stecken amerikanische und kanadische Unternehmen auch schon mal 15 Millionen Euro und mehr. Während so manche andere deutsche Firma ihre F&E-Projekte durch Business Angels oder Anlegerschwärme finanzieren lässt, kann Playa Games aus dem Vollen schöpfen: Man macht seit Jahren zweistellige Millionenumsätze und satte Gewinne. Die reinvestiert man in Innovationen.

Vorwiegend innenfinanziert sind auch Entwicklungsprojekte, die Mittelständler anschieben, die Teile einer Gruppe sind. Ein Beispiel: die Indus Holding in Bergisch Gladbach. Sie ist mit 45 mittelständischen Betrieben aus Branchen wie Bauindustrie oder Fahrzeug- und Medizintechnik eine der größten deutschen börsennotierten Beteiligungsgesellschaften. Vorstandschef Jürgen Abromeit beziffert den jährlichen operativen Cashflow auf rund 140 Millionen Euro: "Nur daraus schöp-

fen wir die für Forschung und Entwicklung in unseren Portfoliofirmen benötigten Mittel." Wie viel jeder Betrieb investiert, ist ihm überlassen. 2017 gaben die Indus-Beteiligungen für ihre strategische Zukunftssicherung im Rahmen der Innovationsplanung in Summe etwa doppelt so viel aus wie 2012.

Die Holding unterstützt ihre Firmen zudem mit Beratungsleistungen. Die Basis bildet eine Analyse des Ist-Zustandes der F&E-Aktivitäten des Betriebes. Daneben steht ihnen ein Innovations-"Werkzeugkasten" mit Methoden und Prozessen zur Verfügung. Bei der Entwicklung einer Innovationsstrategie werden Fragen beantwortet wie: Wollen wir mit bestehenden Technologien neue Märkte erobern oder bestehende Märkte mit neuen Technologien?

Ein weiterer Step ist eine interne, virtuelle Förderbank. Hier stellt der Mittelständler sein geplantes Entwicklungsprojekt dem vierköpfigen Holding-Vorstand vor, der eine Risikoeinschätzung vornimmt und entscheidet, ob man als Gesellschafter 50, 60 oder sogar 100 Prozent der benötigten Investitionssumme beisteuert. Dadurch wird die Gewinn- und Verlustrechnung der Tochterfirma kaum belastet. 2017 hat jedes vierte Indus-Beteiligungsunternehmen von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Darüber hinaus kann bei Bedarf das Holding-Netzwerk genutzt werden. "Beispiele sind Feldstudien mit Studenten der European Business School und Kooperationen mit Forschungsinstituten wie dem Dresdner Fraunhofer IVI. So lassen sich Innovationen effizienter bis zur Marktreife vorantreiben", erklärt Technologie-Vorstand Johannes Schmidt.

100 Mannjahre für neue Produktpalette.

Anders als ein Autobauer oder Werkzeughersteller muss eine Softwarefirma ihre Programme kontinuierlich weiterentwickeln und häufig alle sechs oder acht Monate eine neue Version auf den Markt bringen. "Wenn man aufhört, Software weiterzuentwickeln, ist man weg vom Markt", sagt Dragomir Vatkov, Leiter Produktmanagement beim IT-Sicherheitshersteller G Data.

Durch die Digitalisierung und die Komplexität der eingebundenen Systeme haben sich die Angriffsflächen vergrößert, Cyberbedrohungen wie Ransomware nehmen zu: "Das verlangt nach einem iterativen Prozess der Programm-erweiterungen." Motto: Nach dem Release ist vor dem Release. Dafür werden eine Langzeitstrategie und ein betriebswirtschaftlicher Forecast benö-

tigt. Der Bochumer Mittelständler beispielsweise will bis 2021 rund 100 Mannjahre aufwenden, um seine Produktpalette für Business-Kunden weiterzuentwickeln. Das entspricht einer Investition von etwa sieben Millionen Euro. Diese Summen stemmt das Unternehmen, das keinen Wagniskapitalgeber an Bord hat, aus den laufenden Einnahmen.