

### Geschwindigkeit vor Perfektion

Um am Markt auch in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Mittelständler ihre Produkte und sogar ihr Geschäftsmodell ständig weiterentwickeln. Doch wodurch verschaffen sie sich einen Vorsprung vor der Konkurrenz?

VON JÜRGEN HOFFMANN

Der E-Bus auf der Linie 6 in Fulda steckt voller Innovationen: Das Fahrzeug erzeugt keine Abgase und zieht für Heizung und Klimatisierung Energie aus der Umgebungsluft. Eine neuartige Wärmepumpe macht es möglich. Die Technologie, die auch in Bussen in Neuss, Trier und Burghausen Strom spart und so die Reichweite der elektrifizierten Fahrzeuge um bis zu 50 Prozent vergrößert, kommt von der Firma Aurora. Der baden-württembergische Mittelständler, spezialisiert auf Heiz- und Klimasysteme für Nutzfahrzeuge, will künftig noch kleinere, leichtere und umweltfreundlichere Anlagen mit einem natürlichen Kältemittel liefern.

Herangehensweise eines Start-ups benötigt.

Deutschlands Mittelstand ist ein starker Innovationsmotor. Noch. Laut einer Studie der DZ Bank plant nur jeder dritte mittelständische Betrieb aktuell Investitionen in Neuerungen. Ein Grund: Es fehlt an Experten. Innovationen aber sind notwendig für Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit. Sebastian Bauer, Präsident der Forschungsvereinigung AiF warnt deshalb: "Wenn wir uns nicht deutlich anstrengen, werden wir abgehängt." Für Alexander Koch, Partner bei Weissman & Cie., einem auf Familienunternehmen spezialisierten Beratungshaus, Grund genug, eine Kultur im Unternehmen zu fordern, "die Geschwindigkeit vor Perfektion setzt und auch das Scheitern von Projekten erlaubt". Man brauche Mut zu Neuem und die Verbindung von langjährigem Knowhow mit der Herangehensweise eines Start-ups, um neue Geschäftsmodelle aufzubauen.

Auch technische Werkzeuge helfen Unternehmen, Neuerungen zu entwickeln. So sind laut einer vom Softwareunternehmen SAS beauftragten Studie sechs von zehn Unternehmen innovativer geworden durch die Nutzung von Analytics-Systemen. Diese untersuchen oft riesige Datenmengen und liefern Ergebnisse, anhand derer das Management besser entscheiden kann - nicht mehr nach Bauchgefühl, sondern basierend auf Fakten. So kann ein Warenhaus aus seinen Daten ersehen, in welchen Monaten welche Produkte besonders oft gekauft werden, und diese künftig rechtzeitig in den richtigen Mengen ordern. "Unternehmen gewinnen mit Analytics wettbewerbsrelevante Einblicke", erklärt Adrian Jones, Direktor für globale Technologiepraxis bei SAS. "Deshalb sollte Analytics das Herzstück strategischer Planung sein. Eine zentrale Plattform ist die ideale Basis dafür, Innovationen voranzutreiben." Insbesondere in der IT-Sicherheit sind Innovationen unerlässlich, weil Cyber-Angreifer immer neue Tricks anwenden. Die IT-Security-Spezialisten der Bochumer G Data sind überzeugt, durch Künstliche Intelligenz einen Quantensprung in der Bekämpfung von Online-Kriminalität geschafft zu haben: DeepRay ist eine Machine-Learning-Technologie. Die Neuerung: Ein neuronales Netz, gefüttert und trainiert mit Wissen und Erfahrung aus 30 Jahren Kampf gegen Computerschädlinge, erkennt anhand von mehreren hundert Kriterien, ob es sich bei einer Datei um eine verhüllte Schadsoftware handelt, die dann entfernt wird. Christoph Rössler von G Data: "Jede neue Analyse macht DeepRay schlauer. Der Algorithmus verfeinert sich von Mal zu Mal." Er ist sich sicher, "dass wir mit dieser Innovation viele neue Kunden gewinnen werden".

Höhere Absatzzahlen erwartet auch der Hersteller von Netzwerktechnik Devolo durch eine neuartige Produktlinie. Sie heißt Devolo Magic und basiert auf einer neuen Chip-Generation (G-hn) aus den Vereinigten Staaten, durch die Internet aus der Steckdose doppelt so schnell wird. "Mit einer Geschwindigkeit von bis zu 2400 Mbit pro Sekunde stoßen wir in eine völlig neue Leistungsdimension vor", erläutert Devolo-Chef Heiko Harbers. Sein Unternehmen, das seit 2003 rund 40 Millionen "Powerline"-Adapter verkauft hat, dürfte mit der Neuerung besonders kräftig an dem für das laufende Jahr erwarteten Marktwachstum von etwa 15 Prozent partizipieren.

Schwergewichten der Branche Paroli bieten.

Immer mehr Haushalte nutzen schnelle Internetanschlüsse für Videostreaming oder Gaming-Anwendungen, haben oft aber einen zu schwachen Router. Devolo Magic löst das Problem. Der Mittelständler bietet außerdem Smart-Home-Lösungen, für deren Entwicklung er eine siebenstellige Summe investiert, um Schwergewichten wie Bosch und Innogy Paroli bieten zu können. Das nennt Lars Riegel von der Unternehmensberatungsfirma Arthur D. Little "eine strategisch richtige" Entscheidung, weil das Geschäft rund um das "intelligente" Haus bis 2022 im Schnitt um jährlich 26 Prozent wachsen werden.

Zu den Branchen-Innovationsführern gehört auch WebID. 2013 erfand die Technologieschmiede das Identifikationsverfahren per Video. Das sparte den Weg zur Postfiliale und dauerte weniger als zehn Minuten. 2018 die nächste Neuerung: Jetzt braucht man seinen Personalausweis nur noch vor die Kamera seines PC zu halten - und die Echtheitsprüfung erfolgt automatisch. WebID-Chef Frank Jorga: "Das geht noch schneller, funktioniert weltweit und verschafft uns einen Technologievorsprung vor der Konkurrenz."

Doch wie stemmen Mittelständler die Finanzierung der ständigen Neuentwicklungen? Heiz-Klima-System-Spezialist Aurora kann Innovationen bis zu 80 Prozent über ein Förderbankmodell finanzieren, das die Muttergesellschaft Indus Holding anbietet. Andere Mittelständler müssen dafür aus dem Cash flow, laufenden Bankenfinanzierungen oder Betriebsvermögen schöpfen. "Das ist oft ein schmaler Grat", weiß Alexander Koch: "Denn Banken können Innovationsaufwände nicht immer gut einschätzen, sind auf aktuelle Zahlen und Mittelfristplanung fixiert und versuchen, die Risiken durch hohe Auflagen abzusichern." Koch rät Firmen, frühzeitig das Eigenkapital zu stärken, etwa durch strategische oder Finanzinvestoren, neue Wege wie Crowdfunding zu beschreiten und sich nach staatlichen Fördermitteln umzusehen: "EU, Bund, Länder und Kommunen bieten hunderte Programme, die Innovationsaktivitäten von Mittelständlern fördern."

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv