



PICTET » wifu Träger

Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

Aus eigener Kraft

Innovationsfinanzierung in Familienunternehmen

Innovationen sind der Schlüssel zu unternehmerischem Erfolg und gesamtwirtschaftlichem Wachstum. Aufgrund einer einseitigen Berichterstattung der Medien entsteht jedoch immer wieder der Eindruck, dass nur große Publikumsgesellschaften für den landesweiten Innovationserfolg verantwortlich zeichnen. Dabei sind gerade mittelständische Familienunternehmen, oft hoch spezialisiert und in Nischen tätig, die maßgeblichen Träger und Treiber unseres Innovationssystems. Doch der Druck, stets neue Produkte auf den Markt bringen zu müssen, um aus den Erträgen immer wieder neue Entwicklungen vorantreiben zu können, wächst insbesondere im Mittelstand. Denn ein harter Wettbewerb, ausgelöst durch Internationalisierung und immer kürzer getaktete Produktzyklen, erzwingt ein Höchstmaß an Flexibilität und Schnelligkeit im Umgang und Einsatz mit den eigenen, begrenzten Ressourcen. Studien haben immer wieder gezeigt, dass vor allem der Mangel an finanziellen Mitteln ein zentrales Hindernis bei der Umsetzung von Innovationsprojekten darstellt. Das Wittener Institut für Familienunternehmen hat sich daher der Frage angenommen, wie familienbestimmte Unternehmen ihre Innovationsanstren-



Wolfgang Schmid

gungen finanzieren. Hierfür wurden in Zusammenarbeit mit der IHK für München und Oberbayern über 160 Unternehmen zu ihrem Innovations- und Finanzierungsverhalten befragt.

Wesentliche Merkmale von Innovationsfinanzierungen ▶ Innovationsprojekte weisen naturgemäß besondere Eigenheiten auf, die sich unmittelbar auf die Finanzierung auswirken. Nachfolgend geht es um die wesentlichen Einflüsse.

Höhe und zeitlicher Anfall des Finanzbedarfs ▶ Der Bedarf an finanziellen Mitteln schwankt im Innovationsprozess. Ist der Kapitalbedarf in der Ideenfindungs- und Kreativphase noch gering, steigt er mit der Aufnahme von Forschung und Entwicklung sowie der Produktion deutlich an. Auch die Markteinführung kann mit größeren Kosten verbunden sein. Das heißt für die Finanzierung, dass oft hohe Summen in kurzer Zeit aufzubringen sind. Bei mittelständischen Familienunternehmen ist das interne Finanzierungspotenzial jedoch rasch erschöpft, falls das Innovationsprojekt eine kritische Größe erreicht bzw. wenn die Aufwendungen gemessen an der Unternehmensgröße prohibitiv hoch werden. Insofern ist es nötig, zumindest anteilig externe Kapitalquellen zu erschließen.

Neuartigkeit, Grad der Unsicherheit und Risiko ▶ Zwei Merkmale von Innovationsprojekten sind ihre Neuartigkeit und gewisse Unsicherheit. Da Erfahrungswerte für eine solide Projektplanung fehlen, sind die zur Umsetzung erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen nur schwer prognostizierbar. Erfolg und Marktakzeptanz einer Innovation unterliegen daher großen Risiken. Zum Schutz einer Innovation bedarf es ferner des sensiblen Umgangs mit projektrelevanten Informationen. Entsprechend restriktiv gestalten innovative Familienunternehmen ihre Informationspolitik, speziell gegenüber Investoren. Bei externen Finanzierungen treten infolge solcher Informationsasymmetrien Risikoaufschläge in Verbindung mit aufwendigen, kostenintensiven Berichts- und Dokumentationssystemen auf. Nicht selten droht auch die Rationierung benötigter Finanzmittel.

Art der Aufwendungen ▶ Letztlich wird die Finanzierung von Innovationen durch die Art der Aufwendungen erschwert. In KMU entfallen mit rund 60 % der überwiegende Teil der Innovationsausgaben auf die laufenden Aufwendungen, darunter Ausgaben für Personal, Schulungen, Lizenzen, aber auch Ausgaben für FuE-Aufträge im Hinblick auf Dritte sowie für Marketingmaßnahmen. Diese Posten lassen sich jedoch nur schwer fremdfinanzieren und sie eignen sich aufgrund ihres oft immateriellen Charakters auch kaum zur Besicherung externen Kapitals.

Innovationsfinanzierung in der Praxis – konservative Formen dominieren ▶ Aufgrund der beschriebenen Charakteristika überrascht es nicht, dass es unabhängig vom Unternehmenstyp eine klare Präferenz für die Selbstfinanzierung gibt. Für rund 80 % der befragten Unternehmen ist der Gewinn die Hauptfinanzierungsquelle zur Realisierung von Innovationsprojekten. Unterschiede gibt es freilich bei der Fremdkapitalnutzung: Familienunternehmen (FU) beanspruchten mit 42 % mehr als doppelt so oft langfristige Bankkredite wie Nichtfamilienunternehmen (NFU) mit nur 18 %.



Ein ähnliches Bild ergibt sich bei kurzfristigen Krediten sowie bei Gesellschafterdarlehen. Denn auch auf diese Formen der Fremdfinanzierung greifen Familienunternehmen bei der Bewältigung ihrer Innovationsanstrengungen mit 46 % beziehungsweise 33 % merklich häufiger zurück als NFU mit 29 % respektive 19 %. Die im Kontext von Innovationen bestehende Neigung von FU zu fremdkapitalbasierten Finanzierungslösungen hat zwei wesentliche Gründe. Zum einen existieren enge Hausbankbeziehungen, die Gläubigern tiefere Einblicke in das Unternehmen ermöglichen und so bestehende Informations-

»Die hierzulande vorherrschende Finanzierungskultur kann als sehr konservativ bezeichnet werden.«

asymmetrien mildern. Zum anderen fürchten Familienunternehmen durch die Aufnahme externer Eigenkapitalgeber Kontroll- sowie im Fall von geheimen Innovationsprojekten auch Know-how-Verluste.

Durchwachsene Bilanz bei staatlichen Förderangeboten... ▶ Außer Aussagen über die reine Nutzung von Finanzierungsquellen zu treffen, erlauben die Studienergebnisse auch Aussagen darüber, ob der Einsatz einzelner Finanzierungsinstrumente letztlich tatsächlich den gewünschten Umsetzungserfolg erbrachte. Ambivalent gestaltet sich diesbezüglich das Bild bei den staatlichen Förderangeboten. In den vergangenen Jahren herrschte zwar durchaus rege Nachfrage nach staatlichen Angeboten (bei FU 26 %, bei NFU 32 %). Überraschend hoch allerdings waren dabei die Misserfolgsquoten. So gaben 20 % der Familienunternehmen, die derartige Förderangebote nutzten, an, dass diese Finanzierungsform nicht den gewünschten Erfolg erbrachte. Bei Nichtfamilienunternehmen lag die Quote mit 25 % sogar noch höher.

...und privatem Eigenkapital ▶ Mit Ablehnung, zumindest aber mit großer Skepsis, wird privatem Beteiligungskapital (»Private

Equity«, »Venture Capital«) und hybriden Finanzierungslösungen (Mezzanine-Kapital) begegnet. Über 93 % der FU haben keine Erfahrung mit diesen Finanzierungsformen. NFU sind hier etwas aufgeschlossener: Immerhin knapp ein Fünftel hat schon einmal, wenn auch mit unbefriedigendem Erfolg, auf externes Eigenkapital zu Innovationsfinanzierungszwecken zurückgegriffen.

Fazit ▶ Strategisches Finanzmanagement sichert den Innovationserfolg von morgen

▶ Familienunternehmen finanzieren ihre Innovationsanstrengungen zu großen Teilen aus eigener Kraft. Dies ist zweifellos ein Zeichen für ihre Ertrags- und Wettbewerbsstärke. Allerdings charakterisiert dies auch ein Stück weit die hierzulande vorherrschende Finanzierungskultur, die im Vergleich zu anderen Ländern immer noch als sehr konservativ bezeichnet werden kann. Das Spektrum von Finanzierungsinstrumenten hat sich in den letzten Jahren sehr vergrößert. Alternative Beteiligungsformen haben sich ebenso entwickelt wie mittelstandstaugliche Kapitalmarktinstrumente. Akzeptanz und Nutzung dieser Instrumentarien bleiben aber vor allem in Familienunternehmen noch weit hinter den Erwartungen zurück. Komplementär unterstützt der Staat das Innovationsgeschehen durch viele Förderprogramme. Trotz guter Nachfrage lassen die hohen Misserfolgsquoten große Ineffizienzen vermuten. Mit der schwachen Nutzungsintensität moderner Finanzinstrumente einher geht ein unterentwickeltes Innovations- und Finanzierungsmanagement. Dabei sind es vor allem die komplexen Innovationsprozesse mit variierendem Finanzierungsbedarf und schwankenden Risiken, die einer sorgfältigen Finanzplanung bedürfen. Gelingt es Familienunternehmen, aktive Finanzplanung nicht als lästige Pflicht zu empfinden, sondern stattdessen als strategisches Instrument zu begreifen, werden sie auch künftig das Innovationsgeschehen hierzulande maßgeblich mitbestimmen. >>

Wolfgang Schmid, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl Allgemeine BWL, Private Universität Witten/Herdecke

Veranstaltungshinweis



XI. Kongress für Familienunternehmen

Die Universität Witten/Herdecke öffnet am 13./14. Februar 2009 ihre Pforten, um im Rahmen des XI. Kongresses für Familienunternehmen unter dem Motto »Perspektive Entscheiden« unterschiedliche Facetten von Entscheidungssituationen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu betrachten und zu diskutieren.

Divergent zu anderen Unternehmensgattungen haben unterschiedliche und oft unvereinbare Interessen von Familie sowie Eigentümern Einfluss auf die unternehmerische Entscheidung – und andersherum. Für die rund 40 Workshops konnte das Organisationsteam einen Referentenpool zusammenstellen, in dem Namen wie Christian Boehringer (Boehringer Ingelheim), Reinhard Zinkann (Miele), Wolfgang Grupp (Trigema) und Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, seines Zeichens Kognitionspsychologe und Wissenschaftler, aufhorchen lassen.

Nach der erfolgreichen Premiere im letzten Jahr wird es mit der »NachfolgerSchule« auch anlässlich dieses Kongresses wieder ein spezielles Angebot für potenzielle Nachfolger bis 35 Jahre geben. Insgesamt fünf separate Workshops, moderiert durch Nachfolger und Wissenschaftler, widmen sich individuell abgestimmten Themen, wie der Strukturierung eines Nachfolgeprozesses oder der Bestimmung der eigenen Rolle im Familienunternehmen. Ziel ist, den gewohnt geschützten Rahmen des Kongresses zu nutzen, um Raum für Fragen, Diskussionen und Dialog zu ermöglichen. Weitere Infos unter ▶ www.familienunternehmer-kongress.de

